

# **SOMMAIRE**

REMERCIEMENTS

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

INTRODUCTION

Chapitre I : MATERIELS ET METHODES

Section 1 : Matériels

Section 2 : Méthodologie de travail

Section 3 : Outils Théoriques

Chapitre II : RESULTATS

Section 1 : Réalités sur terrain

Section 2 Résultats de l'enquête

Chapitre III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Section 1 : Discussions

Section 2 : Recommandations

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

## LISTE DES ABREVIATIONS

DF:	Direction Financière
DHSSEQ-DD:	Direction Hygiène Santé Sécurité Environnement Qualité et Développement Durable
DOP:	Direction des Opérations
DRHAJ:	Direction des Ressources Humaines et des Affaires Juridiques
FFOM:	Forces- Faiblesses- Opportunités- Menaces
GPRS:	Gestion du Personnel et des Relations Sociales
HSE:	Hygiène Sécurité Environnement
IMMRED:	Introduction - Matériels et Méthodes - Résultats - Discussions et Recommandations
ISSSRS:	Internationnal Small Site Safety Rating System
JMS:	Journée Mondiale de la Sécurité
LPSA:	Logistique Pétrolière Société Anonyme
OMH:	Office Malgache de l'Hydrocarbure
SIES:	Système International d'évaluation de la Sécurité
SOLIMA:	SolitanyMAlagasy
SWOT:	Strenths- Weaknesses- Opportunities- Threats

## LISTE DES TABLEAUX

Numéro tableau	Intitulés	Pages
1	Nombre de salariés enquêtés	13
2	Nombre du personnel de l'entreprise	29
3	Nombre de salariés enquêtés	30
4	Motivation au travail	30
5	Sources de motivation	31
6	Motivation dans l'entreprise	31
7	Les actions de motivation dans l'entreprise	32
8	Efficacité des actions entreprises	33
9	Existence d'association dans l'entreprise	33
10	Associations présentes dans l'entreprise	33
11	Participation des salariés aux associations dans l'entreprise	34
12	Apport des associations	34
13	Relation entre Chef- employé	35
14	Relation entre collaborateur	35
15	Appartenance à la société	36
16	Ambiance au travail	36
17	analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'entreprise	41

## LISTE DES FIGURES

Numéro figures	Intitulés	Pages
1	Culture d'entreprise	17
2	Composants de la culture d'entreprise	19
3	Pyramide des besoins de Maslow	20

## INTRODUCTION

Les entreprises sont des structures entièrement économiques constituées de ressources matérielles et immatérielles. Leur but premier est de produire des biens et services destinés à la vente mais également de maximiser leur profit en utilisant toutes les ressources dont-elles disposent. Pour maximiser ce profit, elle a aussi comme obligation de minimiser ses coûts afin de réduire les pertes.« Les entreprises ne sont pas créées dans le but de donner du travail à des individus, mais pour produire des biens ou des services ou pour permettre à un entrepreneur de prendre sa place sociale. Nous construisons un hôpital pour soigner des patients et non pour offrir du travail aux infirmières ou aux médecins ; et Coca-cola n'a pas été créé pour permettre à des ouvriers de gagner leur vie, mais parce qu'un pharmacien avait élaboré une boisson tonifiante qu'il souhaitait commercialiser.»<sup>1</sup>

Outre une structure à but lucratif, l'entreprise est également un système car elle est aussi considérée comme un ensemble d'éléments qui interagissent dans la réalisation d'un objectif commun. Un système qui est ouvert car en tant que système l'organisation baigne dans un environnement interne mais aussi externe avec lequel elle interagit. Nous pouvons dire que l'entreprise n'est pas simplement une unité de production mais également une organisation composée de facteur humain qui fait son existence première.

Dès le départ, les ressources humaines étaient rangées au niveau des moyens de production. Comme les machines, les hommes étaient considérés comme un outil qui participait à la création des biens et services dans les entreprises. Ils n'étaient pas considérés comme un élément contribuant aux succès des entreprises.

Mais au cours des années, vu la mondialisation et l'avancée technologique, les ressources humaines mais également les autres ressources ont pris une place considérable dans la réussite des entreprises. Il revient aux compétences de ces ressources humaines mais aussi aux autres ressources des entreprises de se mettre en valeur afin d'apporter des solutions adéquates aux différents problèmes de gestion et/ou de production. Le facteur humain prend une place importante dans la résolution des problèmes dans les entreprises.

Cependant, en cette période de crise que traverse Madagascar, mais aussi à cause de la crise économique mondiale de 2010, les entreprises connaissent des difficultés considérables. Elles voient diminuer leur chiffre d'affaires, réduire leur personnel et voir même pour

---

<sup>1</sup> Olivier DEVILLARD et Dominique REY in Culture d'entreprise : un actif stratégique, 247p.

certains, fermer leurs portes. Et parmi ceux qui sont encore en pleine activité, le facteur humain est délaissé au profit de la production et de la recherche de profit, tel le cas des entreprises franches.

Effectivement, le moyen humain est peu considéré dans ces entreprises. Soucieux de produire le plus possible et à moindre coût, ces entreprises ne prennent plus en considération les problèmes que peuvent rencontrer ces salariés. De plus ces derniers ne se sentent plus motivés dans leur travail, ils s'y sentent obligés.

Malgré cela, certaines entreprises ont su tirer profit des actions de l'environnement, et ont su renforcer l'esprit d'équipe. Pour cela, elles ont su développer leur atout qui est le personnel. Même en ce temps où les machines prennent une place considérable dans les activités de l'entreprise, le personnel reste l'élément immatériel qui fait son existence. Effectivement, le personnel est le pilier de toute organisation car il joue un rôle crucial dans la réalisation des activités de l'entreprise. En effet, de nos jours, nous pouvons nous accorder à dire que les ressources humaines font la force des entreprises. Il constitue pour cela la fonction productrice de ces entreprises : il contribue à la fabrication des biens et services et participe à la création de richesse de celle-ci, mais aussi participe à l'évolution de son organisation et en devient un acteur incontournable. Et au fur et à mesure de cela, il devient peu à peu l'image de marque de l'entreprise à travers sa personne et son savoir faire contribuant ainsi à sa notoriété.

De ce fait, le personnel d'une entreprise est appelé à se voir, à se parler, à se côtoyer tous les jours ; ce qui les amène à se connaître, à se familiariser les uns des autres. Et comme dans toutes relations où des hommes se rencontrent, des relations se tissent et des groupements se forment, ce qui contribue à la naissance de ce que l'on appelle la CULTURE.

Vue de l'extérieur, les entreprises ont tendance à se ressembler: des ateliers, des entrepôts, des mouvements incessants d'Homme et de marchandises. Cependant, en analysant chacune de ces entreprises, des différences se distinguent. De plus près, une analyse plus approfondie montre que chaque entreprise a son identité, son image propre, donc rechercher la spécificité d'une entreprise nous amène à étudier sa culture. En effet, depuis toujours, les chefs d'entreprise cherchent à créer un «esprit d'équipe », un « esprit maison » pour endurcir la cohésion des membres, et cela se construit à travers ce que l'on appelle la culture d'entreprise.

La culture d'une entreprise peut-être définie comme le lien social à partir duquel le groupe bâtit son identité. Le partage des tâches entre les membres du groupe, les relations de domination, les symboles et plus particulièrement les langages sont les traces visibles de la culture d'une société.<sup>2</sup> D'autres définissent la culture d'entreprise comme étant l'ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'une même organisation. Elle correspond à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règle relativement organisé qui sont partagées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise.<sup>3</sup>

La perception de ce qu'est la culture est donc différente selon les intervenants. La culture d'entreprise est la composante interne de l'entreprise, l'image que l'entreprise se projette à elle-même, tandis que c'est le reflet que le public externe perçoit en elle. Nous pouvons dire alors que l'identité de l'entreprise est vécue en tant que culture en interne et se projette à l'extérieur en tant qu'image.

Les entreprises, même appartenant à un même secteur d'activité, ont chacune leur propre culture. Celles-ci peuvent fabriquer les mêmes produits, avoir la même taille, et être aussi dissemblable que peuvent être deux individus de deux pays différents. La culture est donc considérée comme un composant de l'entreprise que celle-ci pourra mettre à profit, telle la recherche de performance. En effet, l'entreprise en plus de rechercher des profits, veut être performante dans ses activités. Et pour maintenir haut son niveau de performance, l'entreprise va faire appel à ses ressources, qu'elle soit financière ou humaine. La performance concerne donc la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs. Et la culture d'entreprise est l'un des facteurs qui va permettre l'atteinte de ses objectifs. Mais la question qui se pose ici est de savoir *comment la culture d'entreprise influence-t-elle sa performance ?*

A moins d'en rester à penser que la culture d'entreprise se résume aux valeurs affichées par la direction dans les salles de réunion, on doit l'envisager beaucoup plus comme un levier de fonctionnement, un outil de différenciation et un moyen de cohésion. Concevoir la culture d'entreprise comme un des facteurs qui va participer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise est donc aujourd'hui très important. C'est la raison pour laquelle le thème « **LA CULTURE D'ENTREPRISE DANS UNE DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE POUR LA RECHERCHE DE PERFORMANCE** » est un sujet très pertinent. Ce thème

---

<sup>2</sup><http://www.culture.entreprise.free//>

<sup>3</sup> Olivier MEIER, Management Interculturel-(Stratégie, organisation, performance), 5<sup>ème</sup> édition, DUNOD

amenant à cette problématique constituera pour cela le fil conducteur de ce travail de recherche qui a comme objectif global **decomprendre l'impact de la culture d'entreprise sur la vie de la société.**

Savoir comment la culture agit sur la performance d'une entreprise et par quels effets concrets ; savoir comment les différents traits de la culture se répercutent-ils via les comportements et les pratiques, sur la qualité de la coopération interne, sur le management et en définitive sur la cohérence et l'efficacité de l'action opérationnelle<sup>4</sup> sont autant de réflexions qui nous amènent à vérifier les deux hypothèses suivantes : la première consiste à connaitre l'impact de la culture d'entreprise sur la motivation du personnel. Effectivement, la culture d'entreprise peut-être une source majeure d'éléments qui conditionnent la satisfaction personnelle de ses membres, ce qui les amèneront à se sentir productifs ou non dans la société.

La seconde hypothèse consiste à voir l'impact de la culture sur les relations entre les personnes. En effet, la culture d'entreprise se voit à travers les membres qui la composent. Elle peut mettre en valeur ou au contraire inhiber les qualités de ses membres. Effectivement dans une entreprise, le personnel est le vecteur de son image.

Pour ces raisons et afin de vérifier ces hypothèses, des investigations ont été entreprises au sein de la société LOGISTIQUE PETROLIERE SA. Œuvrant dans le domaine de l'hydrocarbure, cette société a depuis longtemps existé à Madagascar. Ayant plusieurs années d'expérience, elle a su résister au changement et en a su tirer profit. Comptant actuellement plus de 290 salariés, la LPSA est une société de grande envergure qui œuvre dans tout le territoire national. A travers ses activités, différentes personnes se côtoient, et différentes relations se tissent. Pour cette raison mais également de part son histoire et de par la façon dont cette entreprise a résisté au changement que le choix de la société a été fait.

Pour la réalisation de ce travail, la méthode IMMRED a été adoptée. C'est une méthode qui divise le travail en trois chapitres :

- Le premier chapitre va mettre en relief les différents **matériels et méthodes** utilisés lors de la réalisation de l'étude. Elle permettra de mettre en exergue la zone d'étude à savoir la Logistique Pétrolière SA, où l'on va déterminer son historique, son objectif, ses missions mais aussi ses activités. On y verra également les méthodologies de la recherche à savoir les méthodes de collecte des données mais aussi l'outil de traitement des

---

<sup>4</sup> Olivier DEVILLARD et Dominique REY in Culture d'entreprise : un actif stratégique, 247p.

informations, les outils théoriques, les limites et les difficultés rencontrées durant la phase de la recherche et enfin les différentes définitions afférentes au sujet traité.

- Le second chapitre quant à lui montre les **résultats** recueillis durant la phase de la recherche. Effectivement,dans ce second chapitre, nous allons montrer les détails des analyses effectuées à savoir les résultats de la descente sur terrain qui va relater les réalités sur terrain ainsi que les résultats des enquêtes effectuées durant la phase de la recherche ainsi que celles des entretiens.

- Le dernier chapitre quant à lui va traiter les **discussions et les recommandations**. Dans ce chapitre,nous donnerons une analyse sur les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces détectées lors de la descente sur terrain ainsi que lors des entretiens. Et à travers cette analyse, des discussions seront entamées et des quelques recommandations seront données avec des solutions de mises en œuvre.

# **CHAPITRE I : MATERIELS ET METHODES**

Dans une étude proprement dite, il faudrait avoir les bons outils de travail, et cela se vaut aussi pour une étude en entreprise. En effet, effectuer une étude des entreprises nécessite un travail de longue haleine et pour cela requiert des matériaux adéquats.

Avant d'entamer l'étude proprement dite, il faudrait préparer tout ce qui pourrait nous servir à sa bonne marche et cela afin de trouver des réponses à nos problématiques. C'est pour cela que dans un premier temps,nous présenterons la zone d'étude c'est-à-dire l'endroit où s'est effectué la recherche, ensuite nous déterminerons la façon dont l'étude s'est déroulée et enfin de voir quels sont les outils théoriques mais aussi les méthodes de collecte de données utilisées. Toutes ces démarches étant utiles afin de voir la concordance entre les théories et la réalité.

Pour se faire, en première section, les matériels utilisés seront présentés, ensuite en section deux, la méthodologie de travail sera présentée enfin en section trois les outils théoriques utilisés pour la réalisation de ce travail sera présentée.

## **Section 1 : MATERIELS**

Cette première section montrera les différents matériels utilisés durant la réalisation de l'étude. En effet des descentes sur terrain ont été nécessaires pour la collecte des informations, mais en plus de cela des documents ainsi que divers outils ont été utiles pour la réalisation de cette mémoire.

### **1-1 Description de la zone d'étude**

Afin de mieux cerner le sujet, il faudrait connaître la zone d'étude étudiée. Pour se faire, dans cette première sous-section, nous allons parler de l'historique, des activités, missions et objectifs et enfin de l'organisation proprement dite.

### **1-1-1 Historique**

Par l'ordonnance numéro 76-020 du 25 juin 1976, le régime de l'époque avait décidé d'instaurer la politique de nationalisation dans tous les secteurs d'activité. Le secteur pétrolier sous la tutelle du Ministère de l'énergie, avait confié à une compagnie pétrolière nationale connue sous le nom de SOLIMA ou Solitany Malagasy la direction de cette dernière. La SOLIMA se trouvait en ce moment dans une situation de monopole vu qu'elle détenait seule le droit et le privilège **d'importer, d'approvisionner, de stocker et de distribuer des produits pétroliers** dans tout le territoire national.

Cependant, par l'ordonnance numéro 93-002 du 08 janvier 1993 et le décret d'application numéro 93-136 du 24 Mars 1993, le secteur lubrifiant a été libéralisé et conquis par des sociétés privées dont TOTAL, FINA, ELF, BP, SHELL, MOTUL et CALTEX. Ce décret a mis fin au monopole et établi le premier cadre légal régissant la libéralisation du marché des produits pétroliers à Madagascar.

Suite à cela, le 23 Novembre 1998, un appel d'offre lancé par le ministère sur la privatisation a prévu la cession de différents lots de la SOLIMA. Les sociétés TOTAL, SHELL, GALANA Distribution Pétrolière et JOVENNA sont les entreprises qui ont repris les lots « station- service de la SOLIMA ». L'année 1999 a été marquée par le désengagement de l'Etat du secteur pétrolier. Son rôle se limitait à la définition de la politique énergétique, et la supervision du secteur est déléguée à un organe de régulation : l'OMH ou Office Malgache des Hydrocarbures, placé sous la tutelle du Ministère de l'Energie.

Par la suite une société de droit privé la « LOGISTIQUE PETROLIERE SA » ou LPSA a été créée en regroupant certains actifs de la SOLIMA. Elle a été régulièrement constituée à la suite de la tenue de l'assemblée générale constitutive du 09 Septembre 1999. En date du 18 Septembre 2001, un contrat de cessions d'action entre la République de Madagascar et 03 acquéreurs, TOTAL, MASCAREIGNES Investissements et SHELL, a été signé. Ils comptaient le capital social de la société selon le pourcentage ci-après :

- SHELL Indian Ocean Holdings: 22%
- MASCAREIGNES Investissements: 23%
- TOTAL Outre-mer : 24%
- Le solde du capital de la société étant conservé par l'Etat, soit 31%

Cependant, suivant le bordereau de cession d'action du 30 janvier 2004, MASCAREIGNES Investments a cédé la totalité des actions qu'elle a détenues au profit de la société TOTAL Outre-mer, SHELL IndianOcean Holding respectivement à raison de 12 et 11%. Suite à cela, le capital social est réparti comme suit :

- SHELL Indian Ocean Holding: 33%
- TOTAL Outre-mer: 36%
- Etat Malagasy : 31%, rendant ainsi les 03 actionnaires restant.

La reprise de la Logistique Pétrolière par les repreneurs a été effective le 01 Novembre 2001 avec un capital de 17 550 664 000 Ariary, mais la libéralisation du secteur pétrolier n'a été effective que le 01 Août 2004 mettant un terme à l'intervention de l'Etat pour la fixation des prix.

Et actuellement, la LPSA regroupe 03 actionnaires dont l'Etat Malgache, TOTAL et VIVO Energy (Ex Shell). Et la majorité des actions est détenue par les 02 groupes à savoir TOTAL et VIVO Energy

### **1-1-2 Activités-missions- objectifs**

La LPSA est une société de grande envergure nationale qui effectue toute son activité dans l'ensemble du territoire. Il est donc implanté à travers l'île.

- Activités

Elle a comme activité principale **le transport et le stockage des produits pétroliers**. Ces produits sont le super Carburant (SP95), le Pétrole, le Gasoil, Fuel Oil et le Jet.

➤ Pour le transport, c'est à la demande des distributeurs que la LPSA assure le transport des produits depuis Toamasina jusqu'aux dépôts en vue de les stocker. L'acheminement de ces produits peut se faire soit par voie terrestre, donc par camionsciterne ou par wagons citerne, qui est en collaboration avec les transporteurs contractant de la société, soit par voie maritime, qui est surtout utile pour le transport des produits pétroliers vers les dépôts côtiers dont les matériaux utilisés sont des caboteurs ELVEN et TUGEN, barges et remorques.

Notons que sur vingt-quatre dépôts actuellement opérationnels, douze sont approvisionnés par voie maritime et les autres par voie terrestre.

- Pour le stockage, la LPSA stock ses produits dans les 24 dépôts actifs qui ont une capacité totale de 115 000 m<sup>3</sup> dont 23 000m<sup>3</sup> au dépôt d'Antananarivo. Elle est rémunérée en fonction du volume de produits qui transite dans ses dépôts par un frais appelé « droit de passage système logistique », calculé en fonction du volume de produits qui transite dans ses dépôts.

- Missions

Dans la réalisation de ses activités, la LPSA assure plusieurs missions présentées comme suit :

- Elle assure le transport maritime et terrestre des produits pétroliers
- Elle assure les opérations de réception, de stockage et de passage en dépôt
- Elle garantit la mise à disposition de stockages stratégiques
- Elle consent aux distributeurs et importateurs le libre accès de ses installations
- Elle exploite les dépôts
- Elle organise le transport primaire (mer+ route+ fer)
- Elle assure l'adéquation entre les moyens logistiques et les besoins exprimés par les clients
- Elle enregistre les mouvements de produits et gère les stocks de produits

- Objectifs

Dans le cadre de la réalisation de ces missions, des principes de base sont respectés par l'ensemble du personnel, à savoir : la sécurité des personnes et des biens, la sûreté des flux physiques et financiers, le respect de l'environnement et la santé du personnel, le management pour l'assurance qualité de ses prestations, le respect des délais, des quantités et la qualité des produits enfin la compétitivité de ses coûts et tarifs appliqués. En bref donc, la LPSA a comme objectifs la sécurisation dans tous les domaines ainsi que la mise en place d'une qualité des produits et cela dans le respect des délais et de l'environnement.

### **1-1-3 Organisation (organigramme)**

Chaque entreprise adopte une structure que chacune juge efficace dans l'exécution de ses activités. Pour la LPSA, elle s'appuie sur quatre (04) directions qui sont les suivantes (organigramme en annexe):

- La Direction des Opérations (DOP)
- La direction Hygiène Santé Sécurité Environnement Qualité et Développement Durable (DHSSEQ-DD)
- La Direction des Ressources Humaines et des Affaires Juridiques (DRHAJ)
- La Direction Financière (DF)

Chaque direction est subdivisée en département, plus précisément en deux ou trois selon les besoins de chaque direction, et qui est composé de deux personnes au moins.

### **1-2 Bases de données utilisées**

Pour la réalisation de la recherche, des documents comme sources d'information sont nécessaires. Pour cela, la documentation s'est effectuée dans les endroits où ces informations pouvaient se trouver. Interne ou externe, tout document était source d'information, électronique ou manuscrite.

#### **1-2-1 Bases de données externes**

Pour commencer les recherches, il fallait recueillir toutes les informations relatives au sujet traité. Dans les bibliothèques et dans les librairies, le livre fut le plus prisé dans la recherche d'information.

En effet, la recherche commença par la prise en connaissance du sujet et cela dans le but de mieux le comprendre et mieux le cerner. Pour cela la consultation des livres d'auteurs, des magazines et autres documents était très importante. La copie manuelle, la prise de note, la photocopie étaient les moyens utilisés pour cela.

### **1-2-2 Bases de données internes**

En plus des documents collectés extérieurement, des documents appartenant à l'entreprise fut également un moyen de collecte des données. En effet, durant la descente sur terrain, des documents appartenant à l'entreprise furent mis à ma disposition, me permettant ainsi de mieux comprendre le sujet traité.

### **1-2-3 Internet**

Vu l'avancée technologique qui entraîne une forte circulation de l'information, il n'était pas envisageable d'y passer à côté, mais au contraire de suivre l'évolution des informations qui s'y trouvent. En effet, Internet est aujourd'hui un des moyens les plus rapides sur la diffusion de l'information. Certes toutes les informations qui s'y trouvent ne sont pas toutes exactes, il était donc utile de les sélectionner avec une attention particulière.

En plus d'être un outil qui est devenu facile d'accès, Internet permet de voir diverses opinions qui sont différentes les unes des autres, mais permet aussi de connaître certains auteurs contemporains ayant leur opinion sur un sujet donné. Des données furent également prises du fait de la facilité de la collecte des informations et des fois avec surprise, on y découvre des livres découlant de grands auteurs. En plus d'internet, intranet fut aussi un moyen très enrichissant car des données concernant l'entreprise ont été collectées à travers ce dernier.

Dans cette première section, un bref historique de la société a été énoncé ainsi que ses différentes activités et missions y afférentes. Mais en plus de cela, l'on a pu constater les différentes bases de données utilisées pour la bonne réalisation de la recherche. Si tels sont les matériels utilisés, quelles peuvent-être les méthodes relatives à cette recherche ?

## **Section 2 : METHODOLOGIE DE TRAVAIL**

Plusieurs façons sont employées pour effectuer la collecte des informations nécessaires à l'étude. Effectivement, pour avoir des résultats satisfaisants, il est utile d'employer les meilleures méthodes pour récolter les meilleures informations. Dans la

réalisation de cette recherche et pour aboutissement aux résultats attendus, des techniques et des méthodes pour la collecte et le traitement des données furent adoptés.

## **2-1 Méthodes de collecte des données et traitement des informations**

Dans la réalisation de cette étude, différentes techniques ont été utilisées afin d'obtenir le maximum d'information. Pour cela, des techniques de collecte des données ont été adoptées suivi des traitements des informations reçues.

### **2-1-1 Les techniques de collecte des données**

Pour découvrir les particularités d'une culture, on observe, on questionne, on étudie le terrain. Plusieurs techniques ont été utilisées pour la collecte d'informations. En voici celles utilisées dans ce travail de recherche.

- La descente sur terrain

Pour mieux connaître le domaine d'étude, et pour pouvoir l'observer directement, une descente sur terrain était la meilleure stratégie. Elle s'est apparentée à un stage effectué au sein de l'entreprise durant un certain temps. Vivre en tant que membre à part entière de l'entité permettait de se sentir comme l'un des employés, ce qui a facilité considérablement la prise en connaissance du milieu. Elle a aussi permis de voir le fonctionnement de l'entreprise et ainsi de comprendre sa façon de vivre et de mener ses activités.

- L'enquête

Une descente sur terrain est certes efficace, cependant dans une société, chaque personne a son propre aperçu et sa façon de voir les choses. Effectuer des enquêtes est donc une option qui a facilité la collecte des données. Elaborer un questionnaire qui répond aux attentes de l'étude c'est-à-dire du thème traité est donc le moyen adéquat pour obtenir ces informations. En effet, pour obtenir des réponses, rien n'est plus naturel que de poser des questions. Il servira de base à notre étude vu que les réponses obtenues seront traitées. Ce questionnaire est donc élaboré par rapport au thème et aux informations utiles à la recherche. Cependant, avant d'effectuer l'enquête proprement dite, un échantillon de la population étudiée a été trié afin de faciliter la collecte des données.

Tableau n°01 : Nombre de salarié enquêté

DIRECTION	NOMBRE DU PERSONNEL	POURCENTAGE
<b>DG</b>	1	3,33
<b>DRHAJ</b>	4	13,33
<b>DAF</b>	6	20,00
<b>DOP</b>	18	60,00
<b>DHSEQ-DD</b>	1	3,33
	<b>30</b>	<b>100</b>

Source : Recherche personnelle, Août 2014

Selon ce tableau, toutes les directions ont été représentées dans la réalisation de l'enquête. Cependant, un échantillon de personne au nombre de 30 furent questionnée.

- L'entretien

L'entretien est une autre façon de recueillir les informations nécessaires à la recherche. Elle a pour objectif d'obtenir des informations en plus de celles recueillies par l'enquête et établies par la descente sur terrain. Elle s'est effectuée par des discussions envers certaines personnes, et ici sans aucune distinction quelles qu'elles soient.

### **2-1-2 Traitements des informations**

Après avoir récolté toutes les informations, il faut les traiter en les triant et en les classant.

- Triage des informations

Toutes les données collectées ne sont pas nécessairement utiles à l'étude. En effet, durant les travaux de recherche beaucoup d'informations passent devant les yeux, cependant elles ne sont pas toutes utiles pour l'établissement du travail. Pour cela, il faudrait savoir les trier pour avoir les informations adéquates à l'étude

- Classement des informations

Après avoir trié les informations, il faut les classer selon les besoins de l'étude. Pendant la phase de la recherche, toutes les données ont été accumulées afin d'obtenir le

maximum d'informations, seulement elles ne sont pas toutes utilisables. Et après triage il faut les classer selon la catégorisation effectuée préalablement pour faciliter la suite de la recherche.

### **2-1-3 Méthode utilisée pour l'analyse des données**

La méthode SWOT, acronyme de Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats ou en Français FFOM (Forces-Faiblesses- Opportunités et Menaces) est une méthode courante utilisée dans les études en entreprise. C'est une méthode élaborée dans les années 1960 par quatre professeurs de la Harvard Business School. Elle consiste à étudier les forces et les faiblesses en interne à l'entreprise mais également à étudier l'environnement externe en identifiant les opportunités et les menaces de celle-ci. Elle permet donc d'établir au fur et à mesure un pont entre les points forts et les points faibles de l'entreprise en vue d'apporter des modifications ou des améliorations au niveau de l'entreprise étudiée.

## **2-2 Limites de l'étude et difficultés rencontrées**

Il n'est pas toujours facile d'effectuer des recherches. En effet, des imprévues peuvent survenir durant la phase de la recherche, des choses indépendantes de notre volonté.

### **2-2-1 Limite de l'étude**

- Limite sur le temps

Durant la réalisation de la recherche, l'étude s'est fait dans son ensemble dans la zone d'étude c'est-à-dire au sein de l'entreprise. Cependant, seuls certains aspects de cette zone furent étudiés car le temps d'étude s'est limité à quelques mois alors que certaines activités, certaines façons de faire ne se présentaient durant ce laps de temps. Se trouvant également dans les heures de bureaux, certains agents n'étaient pas disponibles pour effectuer les enquêtes ou pour des entretiens vu que leur emploi du temps était très chargé.

- Limite sur l'espace

Comme on le sait, la LPSA est une société de grande envergure qui pratique son activité dans l'ensemble du territoire. Cependant vu le temps et l'étendue de la zone, il n'était

pas envisageable de partir dans les quatre coins de Madagascar pour collecter les informations des différents dépôts. Même à Antananarivo, où deux dépôts s'y trouvent, l'étude s'est restreinte au siège de la société.

### **2-2-2 Difficultés rencontrées**

Certes il n'était pas difficile de trouver les informations vu que la culture de l'entreprise se vit au quotidien, cependant chaque personne à sa façon de percevoir les choses. C'est là que l'enquête par questionnaires s'est imposée. Néanmoins durant cette étude, je ne pus questionner toutes les personnes de la société. Seul un échantillon de personnes, surtout celles qui se trouvaient dans le siège, furent questionnées.

Cette seconde section nous montre la méthodologie adoptée pour la réalisation de cette recherche. Elle montre les méthodes de collectes des informations mais aussi la façon dont ces données ont été traitées. Et enfin, comme dans toute étude, les difficultés rencontrées ainsi que les limites de l'étude ont été prises en compte et ont été énoncées dans cette seconde section. Mais si telle est la façon dont les informations ont été récoltées, regardons maintenant les théories adoptées dans cette recherche.

## **Section 3 : OUTILS THEORIQUES**

### **3-1 La culture d'entreprise**

Etant une notion assez récente dans la gestion, la « Culture d'entreprise » commence à prendre place dans l'organisation. Quelques définitions sont ici présentées mais aussi certains de ses composants.

#### **3-1-1 Définition de la culture d'entreprise**

Plusieurs définitions sont données à la culture d'entreprise. Certains auteurs ont même recensé plus de 167 définitions de ce terme. Selon une définition donnée dans le glossaire de la différence, « la culture est le produit de tout rassemblement humain. Pour un individu, la culture ne se distingue pas de ce qu'il est mais elle est composante de son identité. Pour cela, la culture peut-être perçue comme la personnalité d'un individu, d'une équipe, d'une

entreprise, d'un pays.... »<sup>5</sup>. De cette définition, nous pouvons dire que là où un individu se trouve, une culture est présente. Et cette culture permet de distinguer une personne d'une autre, un pays d'un autre, et même d'une entreprise à une autre.

Une autre définition est donnée par le management des entreprises selon laquelle « la culture d'entreprise peut se définir comme un ensemble cohérent d'attitudes communes à toutes les parties prenantes internes, des attitudes qui sont en partie déterminées par une histoire. Elle repose sur des valeurs partagées, elle permet de fédérer les personnes autour des objectifs communs. Elle se construit progressivement. C'est un processus d'apprentissage»<sup>6</sup>.

D'autres définissent la culture d'entreprise comme « un cadre de pensée, un système de valeurs et de règles relativement organisées qui sont partagées par l'ensemble des acteurs de l'organisation »<sup>7</sup>, mais aussi que « ... c'est un ensemble d'hypothèses fondamentales qu'elle a inventé, découverte, élaboré par expérience pour traiter ses problèmes d'adaptation et d'intégration interne qui a fonctionné pour être considéré, validé et appréhendé comme étant la façon correcte de percevoir, de réfléchir et penser par rapport à ces problèmes... »<sup>8</sup>Selon Maurice THEVENET, « la culture est un ensemble de croyances et hypothèses fondamentales partagées par les membres d'une organisation qui s'opère de façon inconsciente et qui permet de résoudre des problèmes et en résolvent encore. Elle devrait-être transmise aux nouveaux »<sup>9</sup>. Elle est aussi définie par O. DEVILLARD et D. REY comme « l'ensemble de penser et d'agir, ensemble de normes, de règles implicites ou explicites, système de cohésion et de cohérence »<sup>10</sup>.

La définition de la culture d'entreprise varie d'un auteur à un autre et d'une circonstance à une autre. Cependant ces définitions ont le même principe à savoir que : « l'entreprise est une entité sociale capable de secréter des règles de préférences et des croyances qui lui sont propres, dans la mesure où elles sont partagées par ses membres, dirigeants et employés, elles sont le ciment de l'organisation et la condition de son fonctionnement ».

---

<sup>5</sup> Glossaire de la différence, p.281

<sup>6</sup> Management des entreprises, BTS AM, p.121

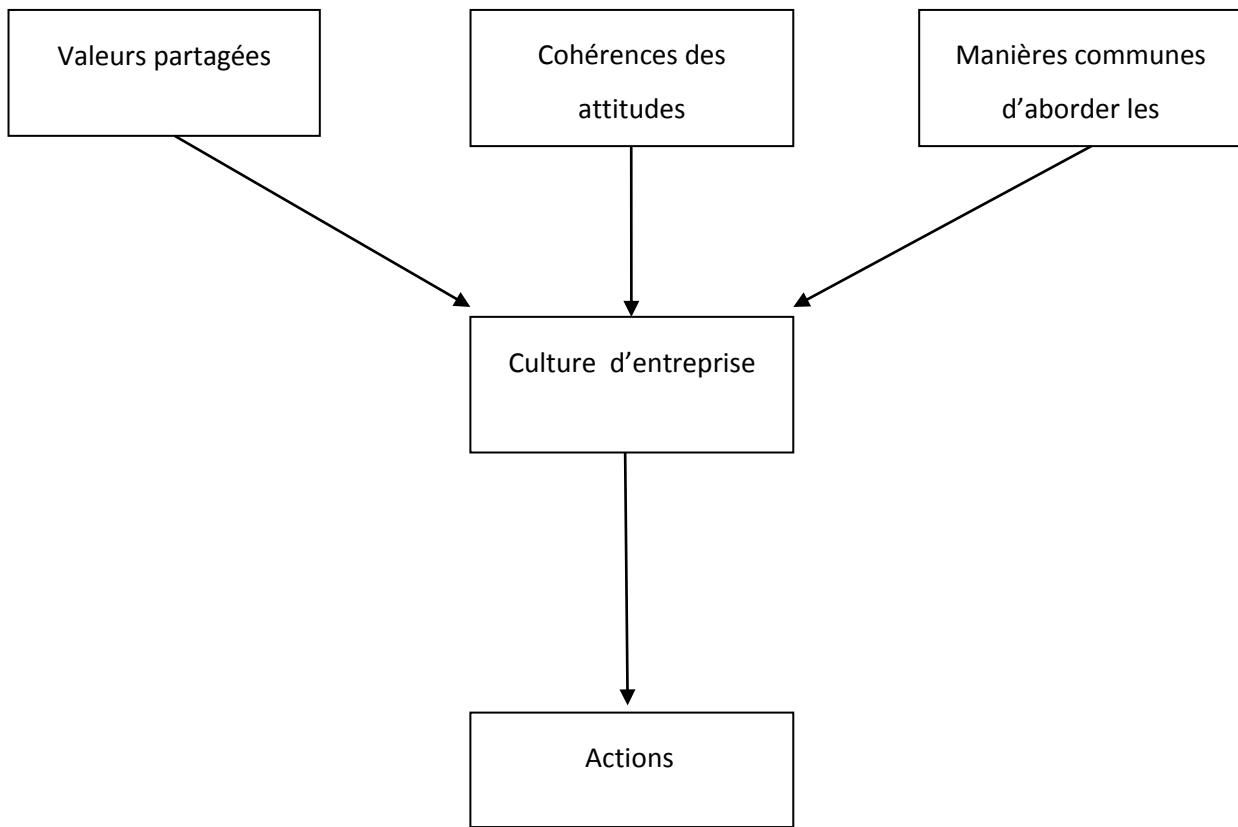
<sup>7</sup> Frank Bournoi et Sylvie Roussillon, « Préparer les dirigeants de demain - une approche internationale de la gestion des hauts potentiels », Paris : éditions d'organisation, 1998

<sup>8</sup> ibidem

<sup>9</sup> Maurice THEVENET, Audit de la culture d'entreprise, Collection audit, ED d'organisation

<sup>10</sup> O. DEVILLARD et D. REY, Culture d'entreprise : un actif stratégique, DUNOD

### Schéma n°01 : culture d'entreprise



Source : Management des entreprises, p.121

#### **3-1-2 Les composants de la culture d'entreprise**

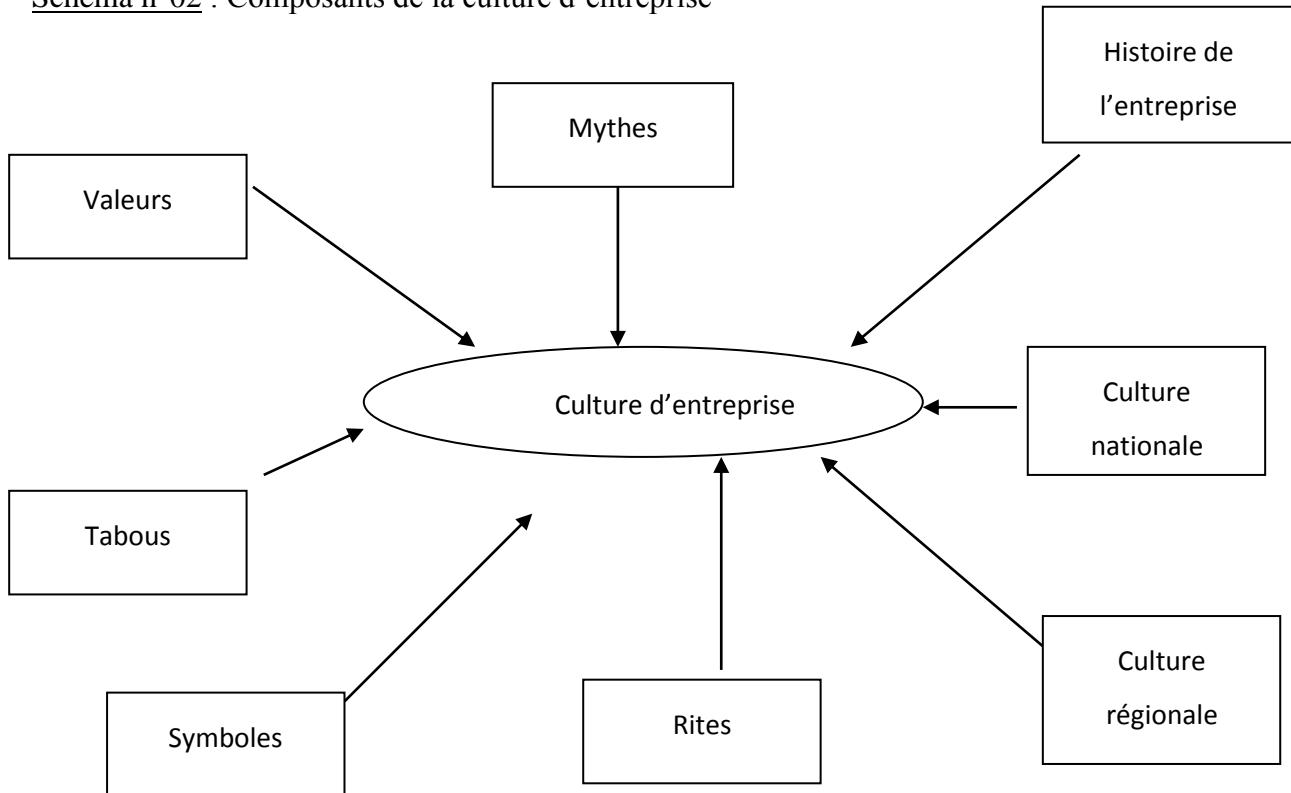
La culture est un sous-système comme les technologies, les structures, les produits et les hommes. Une véritable culture n'est donc pas spontanée, elle se construit dans le temps et s'appuie sur une multitude de variables.

La culture d'entreprise est donc composée de deux variables à savoir : les variables externes et les variables internes. Le premier est constitué des cultures nationales, régionales en bref tout ce qui est externe à l'entreprise, et le second est composé de l'histoire de l'entreprise, du système de valeur de l'entreprise et enfin des dirigeants qui marquent l'évolution de l'entreprise par leur action.

Mais la culture d'entreprise est également marquée par certains aspects, à savoir :

- Les valeurs qui sont des idées, des croyances partagées qu'elles soient déclarées ou non dites. Ces valeurs découlent d'expériences vécues
- Les rites célébrant des évènements marquants, des moments critiques chargés de sens, des comportements spécifiques issus des coutumes et des pratiques développées par l'entreprise
- Les symboles, qu'ils soient matériels ou verbaux, résument un sens que l'organisation estime important et représentatif de ce qu'elle croît être l'entreprise, ses modes de fonctionnement ou son identité
- Les mythes s'agissant d'histoires, d'anecdotes qui relatent des faits significatifs comme les héros qui servent de références aux salariés
- Les tabous qui sont les interdits de la société (évènement, situation qu'il ne faut pas aborder,...)
- Les croyances qui aident les membres de l'entreprise à se positionner par rapport au monde extérieur et en particulier vis-à-vis des non-membres de l'organisation.

Schéma n°02 : Composants de la culture d'entreprise



Source : Recherche personnelle 2014

### 3-2 La motivation et la performance de l'entreprise

Deux concepts, à savoir la motivation et la performance sont ici mise en exergue. En effet, ces deux notions sont importantes du fait que dans une entreprise elles tiennent une place importante.

#### 3-2-1 La motivation

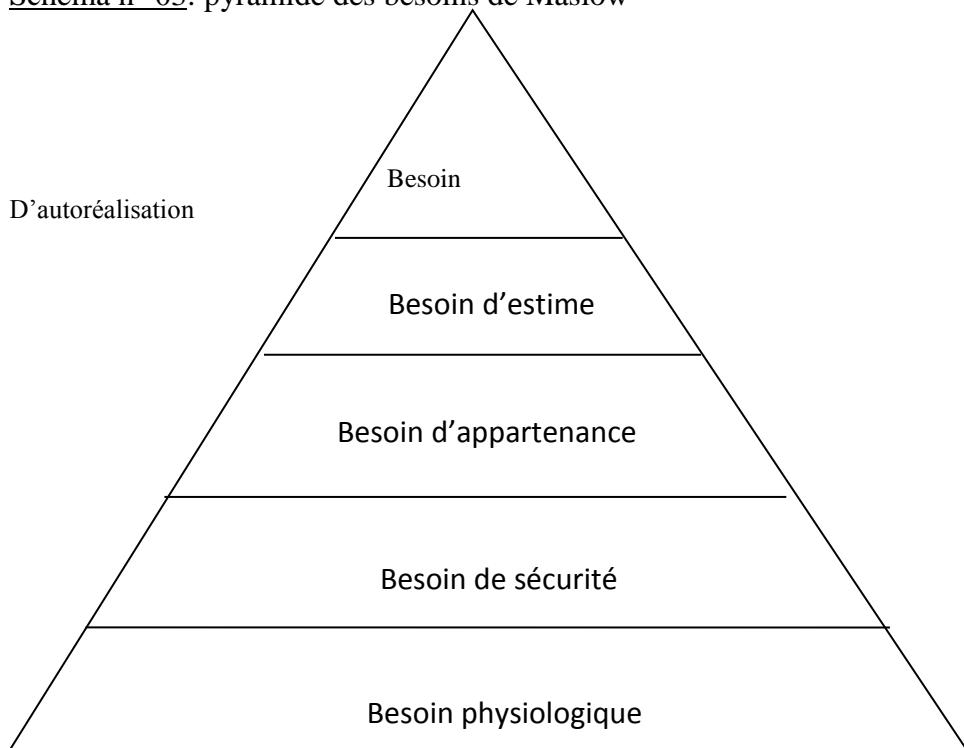
La motivation est un ensemble d'actions intérieurisées qui vont déterminer un comportement et inciter la personne à agir. Elle est propre à chaque individu. Elle est déterminée par les facteurs personnels :besoin d'argent, recherche de reconnaissance, besoin d'estime ; ou collectif : environnement socio-économique, climat social.

La compréhension des facteurs de motivation est essentielle pour les dirigeants car celle-ci leur permet d'atteindre les objectifs visés en motivant les salariés.

En effet, des approches théoriques sur la motivation sont avancées:

- La première est la **hiérarchie des besoins**. C'est une théorie avancée par Maslow qui énonce que l'individu est tout d'abord motivé par le désir de satisfaire ses besoins personnels. Une pyramide des besoins illustre ce besoin de l'individu :

Schéma n° 03: pyramide des besoins de Maslow



Source : Marketing stratégique, 3<sup>ème</sup> année

Cette pyramide énonce une logique que l'aspiration à satisfaire le besoin de rang 2 n'est envisageable que si le besoin de rang 1 est satisfait. Dans cette logique, le manager qui souhaite renforcer le sentiment d'appartenance des salariés à l'entreprise doit d'abord s'assurer que leurs besoins physiologiques et de sécurité soient satisfaits.

- La seconde est **l'analyse bi-factorielle** de HERBERG, qui a également étudié les facteurs qui agissent sur la motivation. Il affirme que la motivation est suscitée par la recherche d'une satisfaction optimale de certains besoins<sup>11</sup>. Pour cela, il distingue deux ensembles de facteurs :

---

<sup>11</sup> Théories tirées de « Motivation au travail - Concept et théories », Patrice ROUSSELLE, EMS Paris 2001

- Les facteurs extérieurs ou facteurs d'hygiène : qui pourraient engendrer un mécontentement empêchant la motivation par exemple un niveau de salaire bas, rapports entre hiérarchie tendus
  - Les facteurs valorisants générant la satisfaction du salarié contribuant à sa motivation comme la reconnaissance du travail réalisé, les perspectives d'avancement.
- La troisième est la **théorie des attentes ou théorie VIE** (Valence- Instrumentalité-Expectation). C'est une théorie de VROOM qui ne se focalise pas sur les besoins mais surtout relie la motivation d'un individu à ses attentes et les chances qu'il possède de les atteindre. La motivation est vue comme une force déterminée par trois facteurs qui se combinent de façon multiplicative : l'expectation, l'instrumentalité et la valence.
- L'expectation consiste à répondre à la question « suis-je capable de ? », « Quelles sont mes chances de réussite ». Ici, la motivation dépend de la confiance que possède l'individu dans ses capacités à atteindre l'objectif
  - L'instrumentalité répond à la question : « que vais-je obtenir par ma performance ». La motivation dépend ici du niveau de récompense obtenue par l'effort.
  - Enfin, la valence qui répond à la question « quelle valeur accorder aux avantages obtenus ». La motivation dépend de la valeur attribuée à la récompense par l'individu.

**Motivation= Expectation X Instrumentalité X Valence**

### 3-2-2 La performance de l'entreprise

Après avoir défini les finalités puis fixé les objectifs à l'entreprise, il est indispensable de vérifier en permanence si ces objectifs sont atteints et si les résultats obtenus satisfont aux finalités de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle, depuis plusieurs années, des tentatives afin de définir cette notion ont été recensées.

Ainsi on évalue la performance de l'entreprise en comparant les activités réalisées par rapport aux résultats attendus. En effet, selon Philippe Lorino : « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques »<sup>12</sup>, à savoir le couple valeur/coût de l'entreprise. La performance est donc le fait que sous la conduite des dirigeants, l'entreprise atteigne les objectifs qui lui sont fixés.

Pour cela, Desreumaux<sup>13</sup> présente une synthèse des analyses sur les déterminants de la performance en proposant les relations suivantes :

- La performance est fortement dépendante des données de l'environnement économique
- La performance est fonction de l'adéquation de la structure organisationnelle à l'environnement
- La performance est directement déterminée par la structure
- La performance dépend de la cohérence entre la stratégie et la culture
- La performance dépend de l'adéquation de la stratégie à l'environnement
- La performance dépend du style et de la qualité de la gestion

Sur ces points de vue, la performance d'une entreprise peut s'étudier sous différentes formes : organisationnelle, économique, stratégique, sociale

Elle peut se définir également comme la réalisation d'un résultat équivalent ou supérieur à l'objectif fixé par l'organisation compte tenu des ressources mis en œuvre (ressources matérielles, ressources financières, ressources informationnelles, ressources humaines).

La performance s'apprécie donc sur la base de critères d'évaluation pertinents, c'est-à-dire de grandeur de référence pour quantifier ou qualifier la performance. Elle se mesure donc à travers deux notions : **l'efficacité et l'efficience**.

---

<sup>12</sup> Philippe Lorino, 1997, p.179

<sup>13</sup> A. Desreumaux cité par Jean-Luc CHARRON et Sabine SEPARI in Organisation et gestion de l'entreprise, Manuel&Application, 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, 475p.

- L'efficacité mesure la capacité de l'organisation à atteindre ses buts. On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques ou supérieurs aux objectifs définis.
- L'efficience quant à elle mesure le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints. Une organisation est efficiente si elle atteint les objectifs fixés en optimisant les moyens utilisés c'est-à-dire une meilleure utilisation des ressources pour une diminution des coûts.

Une organisation est donc performante quand elle utilise au mieux ses ressources afin d'atteindre ses objectifs c'est-à-dire que l'entreprise devrait atteindre ses objectifs sans dépenses excessives des ressources.

Cette troisième section nous montre les différentes théories utilisées pour la réalisation de cette recherche. Dans cette section, différentes définitions sur la culture d'entreprise, la motivation ainsi que la performance sont énoncées. Et c'est cette troisième section qui clôture ce premier chapitre. Que pouvons-nous dire alors pour conclure ce dernier ?

En bref, ce premier chapitre a mis en exergue les différentes démarches établies lors de la réalisation de l'étude. Elle a permis de connaître le domaine d'étude c'est-à-dire le matériel de base de l'étude à savoir la zone d'étude. En effet, c'est à travers cette zone d'étude que le travail de recherche commence. En plus de cela, les matériaux pour la collecte des données y sont aussi énoncés. Ajouter à ces matériaux, la méthodologie de travail y est également énoncée. A savoir les techniques de collecte des données où l'on trouve la descente sur terrain, l'enquête et l'entretien, mais aussi le traitement des informations à savoir le triage et le classement. Et le dernier et non le moindre, la méthode utilisée pour l'analyse des données collectées à savoir l'analyse FFOM qui relatera les forces et faiblesses ainsi que les opportunités et menaces. Et enfin, cette première partie relate les théories nécessaires à la réalisation de cette recherche car en effet, toute étude a besoin d'un appui théorique afin de vérifier les hypothèses à la réalité.

Après avoir énoncé les différents matériaux et méthodes utilisés dans cette recherche, passons au second chapitre qui est le résultat de la recherche où l'on présentera les différents résultats découlant des différentes observations mais aussi des enquêtes effectuées.

## CHAPITRE II : RESULTATS

Après avoir vu les matériels ainsi que les méthodes utilisés durant cette étude, regardons maintenant les résultats de la recherche notamment celui de la descente sur terrain mais aussi des enquêtes effectuées.

Ce second chapitre présentera les informations collectées lors de cette descente sur terrain mais aussicelui des enquêtes et des entretiens. Cependant, selon la norme IMMRED, aucune interprétation n'y est donnée, seuls les résultats de la recherche y sont présentés. Des résultats qui permettront d'affirmer ou non les hypothèses de départ.

Pour ce faire, deux sections seront présentées successivement. La première consiste à énoncer les réalités sur terrain. En effet, durant cette descente, on a pu voir que la LPSA est une entreprise qui entreprend diverses actions pour que ses salariés puissent se sentir bien. Des actions sociales, mais aussi sportives sont organisées par la société afin que tout l'ensemble du personnel trouve ce qui leur va le plus. En plus de cela, on a su trouver que les relations dans la société n'est pas une relation juste de travail car des liens unissent les agents entre eux qu'ils soient entre chef ou entre collègue. Et dans une seconde section, l'on va présenter les résultats des entretiens ainsi que des enquêtes effectués. Effectivement, une descente sur terrain ne suffit pas pour connaître la culture d'une entreprise. Chaque personne, chaque salarié a une perception différente de ce qu'est une culture. Et cette seconde section vise à percevoir ses différences.

### Section 1 : Les réalisés sur terrain

Dans cette section, nous allons présenter tout ce que l'on a pu voir durant la descente sur terrain. Ce sont les résultats de la recherche pendant la période de stage effectuée au sein de la société Logistique Pétrolière S.A. Une période pendant laquelle on a pu constater que des activités sont effectuées dans le cadre de l'image de l'entreprise de la société mais également on y trouve des associations informelles qui sont présente pour se mettre en groupe et effectuer des activités ensemble.

## **1-1 Les activités sportives de la LPSA**

Dans le souci de permettre aux salariés d'avoir la santé mais aussi de garder la forme, la LPSA leur met à disposition différentes activités sportives. Elles ont pour objectifs de faire pratiquer le sport aux salariés mais aussi de cultiver en eux l'esprit d'équipe et de cohésion. Plusieurs disciplines sont présentes à la société afin que le personnel trouve l'embarras du choix Ces activités se passent soit en plein air soit dans une salle.

### **1-1-1 Les activités de plein air**

Les activités en plein air regroupent surtout les activités de groupe telles que le basket et le foot. Elles sont surtout prisées par les personnes qui aiment le sport de contact et qui aiment sortir du cadre des murs. Ces activités sont toujours pratiquées que ce soit en hiver ou en été.

### **1-1-2 Les activités en salle**

Celles-ci regroupent le ping, le zumba et la gym en salle. Ce sont des sports moins turbulents que ce qui sont en plein air. Elles sont pratiquées dans des salles qui appartiennent à l'entreprise ou louées par elles à travers les tiers. Pour ces activités, l'entreprise met à disposition de ses salariés des coachs sportifs qui les aide dans ses mouvements.

## **1-2 Les activités sociales de la LPSA**

La LPSA n'est pas en reste en ce qui concerne la RSE ou Responsabilité Sociale des Entreprises. En effet, elle entame des actions sociales dans ses activités. Ces actions pouvant-être environnementales, aide à la personne ou tout simplement pour la satisfaction de ses employés.

### **1-2-1 Le reboisement**

Dans un souci de protéger l'environnement, la LPSA effectue chaque année un reboisement. C'est une action qu'elle a entamée depuis son implantation à Madagascar. Et à chaque fois qu'elle effectue cette action, elle plante au moins une centaine d'arbres. On y voit pour cela la participation de toutes les personnes travaillant dans la société du Directeur Général aux unités opérationnelles. La dernière session de reboisement a eu lieu en Février où tout le personnel a vu s'attribuer un groupe constitué de 04 personnes. Mais avant de partir pour le reboisement, des t-shirts ainsi que des casquettes ont été distribués à l'ensemble du

personnel afin que tout soit identique pendant ce reboisement. Arrivé à destination, en plus du reboisement, des activités pour dynamiser le reboisement y a été aussi vu tel que l'animation DJ, le karaoké mais aussi des jeux de toutes sortes.

### **1-2-2 Le don de sang**

Pour aider les compatriotes ayant besoin de sang, tous les 06 mois, la LPSA effectue un don de sang dans ses locaux. En effet, ne pouvant effectuer un prélèvement que tous les 06 mois, l'entreprise ne rate pas une occasion d'en faire. Elle fait appel pour cela à tous ses membres sans distinction et ayant la capacité de donner du sang. La dernière session de prélèvement de sang a eu lieu en mois de Mars. Et ayant TOTAL et VIVO Energy comme actionnaires, elle a fait appel à la participation de ses collaborateurs dans les 02 grandes entreprises de distribution.

### **1-2-3 Les pots**

Lorsqu'un nouveau employé entre dans l'entreprise, un pot d'arrivé est organisé pour cette personne par les membres de sa direction. Cependant, la façon dans ce pot sera organisé est différent selon qu'il s'agit d'un simple employé ou d'un directeur ; car s'il s'agit de ce dernier, c'est l'entité toute entière qui lui souhaitera la bienvenue dans l'entreprise.

De même que pour les pots de départs, les personnes qui partent à la retraite ou les directeurs qui ont terminé leur mission, ont l'honneur d'être remerciés par l'ensemble du personnel pour leurs loyaux services et aussi pour leur dévouement pour l'entreprise.

## **1-3 Le management de la Sécurité**

Attention, prudence, précaution sont parmi les maîtres mots de la société. En effet, travaillant dans un domaine où la sécurité est primordiale, la société a mis en place un Système de Management répondant à ce besoin : le Système de Management de la Sécurité ou SMS. En dehors des sensibilisations effectuées par elle ainsi que les récompenses découlant de ces sensibilisations, la LPSA a adopté un système de vérification, un système d'audit

portant le nom de l'ISSSRS qui est l'acronyme d'International Small Site Safety Rating System ou en Français Système International d'évaluation de la sécurité.

### **1-3-1 L'ISSSRS**

L'ISSSRS est l'acronyme de l'International Small Site Safety Rating System ou en Français, le Système International d'évaluation de la Sécurité. C'est un système d'audit instauré par la société afin de maîtriser les pertes qui pourraient survenir.

#### a) Définition de l'ISSSRS

C'est un système visant à améliorer les performances d'une entreprise en matière de santé et sécurité au travail par une maîtrise de l'organisation en continu. Il permet l'évaluation des activités de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs posés par la direction.

#### b) Les domaines d'activités de l'ISSSRS

Dans l'ISSSRS tous les domaines sont touchés. Plus particulièrement, 13 éléments sont étudiés dans la maîtrise des pertes à savoir :

- 1) Leadership et direction
- 2) Formation de l'encadrement
- 3) Inspections planifiées
- 4) Analyse des tâches
- 5) Enquête d'accident/incident
- 6) Préparations aux situations d'urgence
- 7) Règlements de l'organisation
- 8) Formation des employés
- 9) Ingénierie et gestion des modifications
- 10) Santé des employés
- 11) Communications personnelles
- 12) Achats de biens et services
- 13) Evaluation du système

Sur chacun de ces éléments, des groupes de travail fixent des objectifs et font avancer la sécurité. Les actions prioritaires sont déterminées dans chaque service avec la participation des salariés.

### **1-3-2 Les actions entreprises pour sensibiliser les salariés à la sécurité/ ou à la maîtrise des pertes**

La LPSA soucieuse de la sécurité de ses salariés, a instauré une politique selon laquelle tous les salariés devraient être en mesure de connaître tous les dangers pouvant leur arriver et prendre des précautions conséquentes.

#### a) Le tool-box

Autrefois appelé « tournée de sécurité », le tool-box est une réunion hebdomadaire qui est effectuée respectivement au siège et dans chaque site, tous les mercredis. Son objectif est de sensibiliser les salariés aux dangers quotidiens, que cela se passe dans les bureaux ou dans la vie courante et de les initier à la sécurité face aux dangers. Chaque semaine donc, un thème est développé autour d'un sujet préalablement étudié et se voit la participation de tous les employés dans une sorte de débat.

#### b) La célébration de la Journée Mondiale de la Sécurité ou JMS

Le 28 mars 2014 fût célébrée la journée mondiale de la sécurité. En ayant dans ses priorités, le souci de faire adhérer les employés à la sécurité, la société a tenu dans ses locaux une manifestation ayant pour objectif de célébrer ensemble cette date. Durant cette manifestation, un thème fut traité à savoir : « la remontée des anomalies et les bonnes pratiques ». L'ensemble du personnel de la LPSA, tant au siège que dans les sites ont participé à cette manifestation.

Mais avant de commencer cette manifestation, un t-shirt mais également des goodies ont été partagés par tout le personnel.

#### c) Meilleurs engagements et meilleurs employés

Chaque mois, les membres de la Direction élisent 04 personnes, respectivement 2 personnes au siège et 02 personnes dans les dépôts, selon des critères prédéfinis. Ces personnes porteront les grades de : « meilleurs employés siège », « meilleurs employés dépôts », « meilleurs engagement HSE siège », « meilleurs engagements HSE dépôts ».

Pour le meilleur engagement HSE<sup>14</sup>, les critères se basent surtout dans les actions ayant une ou plusieurs relations autour de l'Hygiène, de la sécurité et de l'environnement. Tandis que pour le meilleur employé, les critères se basent sur le travail de la personne, sur la manière dont cette dernière apporte un plus dans l'entreprise.

Cette première section a montré les différentes réalités sur le terrain. Elle montre les activités entreprises par la société envers ses employés, des activités qu'elles soient sportive, sociale ou managériale. Mais si telles sont les réalisations rencontrées sur le terrain, qu'en est-il des opinions de chacun ?

## **Section 2 : Résultats des enquêtes**

Afin de mieux comprendre et de décrire les propositions de recherche, nous nous sommes servi des entrevues et des enquêtes auprès des salariés de l'entreprise. Dans cette section, les résultats des enquêtes durant le stade de la recherche seront exposés afin d'éclaircir certains points mais aussi de connaître les points de vue de chaque personnes enquêtées.

Cependant avant d'entamer une enquête proprement dite, il faut connaître la population à étudier cela dans le but de permettre une meilleure investigation. Pour notre part, la méthode probabiliste a été utilisée pour effectuer les enquêtes.

Ainsi, le tableau ci-dessous montre le nombre de personnel au sein de la société à la date du mois d'Août 2014

Tableau n°02 : Nombre du personnel de l'entreprise

DIRECTION	NOMBRE DU PERSONNEL	POURCENTAGE
<b>DG</b>	4	1,37
<b>DRHAJ</b>	13	4,45
<b>DAF</b>	22	7,53
<b>DOP</b>	248	84,93
<b>DHSEQ-DD</b>	5	1,71
	292	100

Source : LPSA, Août 2014

---

<sup>14</sup> Hygiène- Sécurité- Environnement

La LPSA compte au jour du fin Août 2014, 292 salariés dont 3 expatriés. La Direction des opérations est celui qui représente le plus d'employé car c'est dans cette direction que l'on retrouve les 80% des employés.

Tableau n°03 : Nombre de salarié enquêté

DIRECTION	NOMBRE DU PERSONNEL	POURCENTAGE
<b>DG</b>	1	3,33
<b>DRHAJ</b>	4	13,33
<b>DAF</b>	6	20,00
<b>DOP</b>	18	60,00
<b>DHSEQ-DD</b>	1	3,33
	30	100

Source : Recherche personnelle, Août 2014

La totalité des personnes enquêtées est au nombre de 30 réparties dans les différentes directions. Cependant, selon ce tableau, 60% des enquêtés se trouvent dans la Direction des Opérations, suivi des 20% qui se trouvent dans la Direction Administrative et Financière.

## **2-1 Concernant la motivation**

Selon le dictionnaire universel Hachette Edifice donnant une définition psychologique de la motivation, « elle serait un ensemble de facteurs conscients qui détermine un acte ou une conduite ». Elle est donc différente d'une personne à une autre et les facteurs de motivation ne sont pas semblables pour tous.

Tableau n°04 : Motivation au travail

Durant la recherche, nous avons demandé si les salariés sont motivés dans la réalisation de leur travail. Les réponses figurent dans le tableau ci-dessous.

Réponses	Nombre	Pourcentage
Motivé	17	56,67
Non motivé	11	36,67
Pas de réponse	2	6,66
	30	100

Source : recherche personnelle, Août 2014

Selon ce tableau, plus de la moitié de personnes enquêtées sont motivées dans la réalisation de leur travail c'est-à-dire 56.67% d'entre eux. Par contre, il y a 36.67% qui ne le sont pas et 6.67% n'ont pas donné de réponse.

#### Tableau n°05 : Sources de motivation

Lors des entrevues effectuées, lorsque l'on a demandé quelle serait la première source de motivation pour un salarié, la totalité des personnes interviewées répondait « LE SALAIRE ». Pour eux, il est la première source de motivation. Cependant, en leur demandant qu'en dehors du salaire, quelles pouvaient-être les autres sources de motivation, les réponses furent les suivantes, résumées dans le tableau ci-dessus.

Sources	Rang
ambiance au travail	1
reconnaissance	2
récompense	3
élargissement des tâches	4

Source : Recherche personnelle, Août 2014

Pour connaître les réponses des salariés, nous leur avons demandé de noter sur une échelle allant de 1 à 4 les motivations qu'ils valorisent le plus. Selon ce tableau, en dehors du salaire, l'ambiance au travail est la seconde source de motivation après le salaire, suivent la reconnaissance, ensuite la récompense et enfin l'élargissement des tâches qui se trouve à la dernière position.

#### Tableau n°06 : motivation dans l'entreprise

Afin de connaître si les salariés pensent que l'entreprise entame des actions pour les motiver ou non, nous leur avons posé la question suivante : « est ce que l'entreprise entreprend des actions pour motiver son personnel ? ». Les réponses furent les suivantes :

Réponses	Nombre	Pourcentage
OUI	24	80,00
NON	5	16,67
Pas de réponse	1	3,33
	30	100

Source : Recherche personnelle, Août 2014

Selon ce tableau, 80% des salariés enquêtés pensent que la société entreprend des actions pour les motiver. Cependant, 16.67% d'entre eux pensent que NON, que l'entreprise ne fournit pas d'action pour motiver son personnel.

#### Tableau n°07 : les actions de motivations dans l'entreprise

Parmi les 24 personnes ayant répondu que l'entreprise entreprend des actions pour motiver son personnel, la question suivante a été posée : « pouvez-vous citer des actions que l'entreprise met à disposition des employés pour les motiver ? ». Les réponses sont résumées dans le tableau suivant :

Réponses	Fréquence des réponses
Suivi de formation	4
Staff engagement	10
Donation t-shirt	2
Prime de rendement	6
Sensibilisation pour le sport	2
Meilleurs employés	14

Source : Recherche personnelle, Août 2014

Ce tableau montre les réponses des salariés. Cette question était une question libre et chacun a était libre de ses réponses. Néanmoins, certaines des réponses se répetaient souvent car énoncées le plus, à savoir : « les meilleurs employés » et le « staff engagement ». Mais en plus de ces 02 énoncés précédemment, « la prime de rendement », « le suivi de formation », « la sensibilisation pour le sport » et enfin « la donation de t-shirt » étaient parmi ceux également énoncés par les salariés.

#### Tableau n°08 : Efficacité des actions entreprises

Réponses	Nombre	Pourcentage
OUI	13	43,33
NON	9	30,00
Pas de réponse	2	6,67
	24	100

Source : Recherche personnelle, Août 2014

Cependant, même si les salariés ont répondu que l'entreprise organise des actions pour les motiver, ils pensent que ces actions ne sont pas suffisantes. En effet, 43.33% d'entre eux pensent que ces actions ne sont pas suffisantes pour leur donner satisfaction, et 30% jugent que ces actions les motivent. 02 personnes c'est-à-dire 6.67% n'ont pas répondu à la question comme le montre le tableau.

## **2-2 Concernant les relations au travail**

Il est aussi important dans une société que des relations se tissent que ce soit entre collaborateur ou entre collègues. Ces relations permettent de nouer des liens mais aussi de renforcer l'esprit d'équipe de chacun.

### **2-2-1 Les associations dans l'entreprise**

En leur demandant si dans la société il y avait des associations formelles ou non, les réponses sont les suivantes :

Tableau n°09 : existence d'association dans l'entreprise

Réponses	Nombre	Pourcentage
OUI	26	86,67
NON	4	13,33
	30	100

Source : Recherche personnelle, Août 2014

Selon ce tableau, 86.67% des enquêtés ont répondu qu'il existe des associations dans la société tant formelle qu'informelle. Cependant il y a 13.33% qui ne connaissent pas l'existence de ces associations.

Tableau n°10 : Les associations présentes dans l'entreprise

Réponses	Fréquence des réponses
Syndicats du personnel	2
Association sportive	3
Association du 31 mai	4
Association des femmes LPSA	8
Association des cadres LPSA	11
Association des hommes LPSA	13

Sources : Recherche personnelle, Août 2014

Ce tableau montre les fréquences des réponses des salariés. Etant une question libre, chaque personne a répondu selon ses connaissances et les associations les plus connu sont, selon ce tableau : « association des femmes LPSA », « association des cadres LPSA » et enfin « association des hommes LPSA ». Néanmoins, les associations telles que « les syndicats du personnel », « l'association sportive » et « l'association du 31 mai » sont connus également.

Tableau n°11 : Participation des salariés aux associations dans l'entreprise

Réponses	Nombre	Pourcentage
OUI	16	53,33
NON	10	33,33
	26	100

Source : Recherche personnelle, Août 2014

Selon ce tableau, 53.33% des enquêtés sont membres d'au moins une association. Par contre 33.33% ne le sont pas.

Et parmi les seize salariés enquêtés qui sont membres dans une association, la question suivante fût posée : « que vous apporte l'association dans laquelle vous vous trouvez ? ». Les réponses sont résumées dans le tableau ci-dessus :

Tableau n°12 : Apport des associations

Réponses	Nombre	Pourcentage
Cohésion de groupe	13	81,25
Nouvelle connaissance	2	12,50
Nouveau regard sur la façon de travailler	1	6,25
	16	100

Source : Recherche personnelle, Août 2014

En leur posant la question ci-dessus, 81.25% des enquêtés ont répondu que l'association dans laquelle il se trouve lui apporte « la cohésion de groupe ». Et 12.25% disent

que cela leur apporte » une nouvelle connaissance » tandis que les 6.25% soit une personne a dit que cela lui apporte « un nouveau regard sur la façon de travailler ».

## 2-2-2 Organisation au travail

Dans un milieu où l'on travaille, le personnel est toujours en contact avec beaucoup de personnes à savoir le chef, les subordonnés mais aussi les collaborateurs. Il faudrait donc être le plus en bon terme possible afin qu'aucune tension ne soit présente dans l'enceinte du groupe.

Tableau n°13 : relation entre chef employé

Réponses	Effectifs	Pourcentage
mal	2	6,67
acceptable	4	13,33
assez bien	17	56,67
très bien	6	20,00
pas bien du tout	1	3,33
	30	100

Source : Recherche personnelle, Août 2014

Selon ce tableau 56.67% des enquêtés trouvent que leur relation avec leur chef est « assez bien ». 20% des enquêtés disent par contre que leur relation avec leur chef est « très bien », et 13.33% la trouvent « acceptable ».

Tableau n°14: relation entre collaborateurs

Réponses	Effectifs	Pourcentage
acceptable	3	10,00
très bien	7	23,33
assez bien	15	50,00
excellente	5	16,67
	30	100

Source : Recherche personnelle, Août 2014

Selon ce tableau, 50% des enquêtés ont répondu que leur relation entre collaborateur sont « assez bien », tandis que 23.33% d'entre eux disent que c'est « très bien » et 10% trouvent que c'est « acceptable », enfin 16.67% trouvent la relation entre ses collaborateurs excellente.

Tableau n°15 : appartenance à la société

Réponses	Effectifs	Pourcentage
OUI	27	90,00
NON	2	6,67
Pas de réponse	1	3,33
	30	100

Source : Recherche personnelle, Août 2014

Ce tableau montre que 90% des employés se sentent appartenir à la société. Cependant, 6.67% des enquêtés ne se sentent pas intégrer et 3.33% n'a pas répondu à la question posée.

Tableau n°16 : Ambiance au travail

Réponses	Effectifs	Pourcentage
OUI	25	83,33
NON	3	10,00
Pas de réponse	2	6,67
	30	100

Source : Recherche personnelle, Août 2014

D'après le tableau, 83.33% des enquêtés trouvent que l'ambiance au travail leur correspond contre 10% qui ne le sont pas. Cependant, parmi ceux qui n'ont pas répondu, ils ont écrit comme commentaire que des fois l'ambiance au travail leur satisfont mais par contre il y a des fois où ils ne se sentent pas à leur aise.

Cette seconde section montre les réponses obtenues durant les enquêtes mais aussi les entretiens réalisés. Les réponses traitées sont celles obtenues lors des enquêtes ce qui montre

que chaque personne interrogée a sa propre vision. Et c'est cette section qui clôture ce second chapitre.

En bref, ce second chapitre a montré les différents résultats obtenus lors des investigations au sein de la Société Logistique Pétrolière S.A.Ces différentes investigations concernent surtout la descente sur terrain où des observations directes a pu être effectué, les enquêtes réalisées ainsi que les entretiens entamés.Dans un premier temps, ce chapitre montre que la société entreprend des activités pour motiver son personnel, qu'elles soient de nature sportive ou sociale.

D'autre part, il est à constater que les relations dans la société est assez simple, pas compliquée. La différence entre la hiérarchie avec ses subordonnées n'est pas flagrant mais seulement en respectant certaines règles de courtoisie.

A partir de ces différents résultats obtenus, passons maintenant aux différentes analyses et discussions ainsi que les recommandations y afférentes.

## **Chapitre III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS**

Après avoir vu ces différents résultats, ce chapitre va faire ressortir les discussions et recommandations émanantes de ces résultats obtenus, et ainsi permettre à les analyser et à les interpréter. Pour cela, les analyses se feront d'après les outils théoriques énoncés précédemment. Des confrontations entre les théories et la réalité sont ici mises en exergue.

Dans une première section, les discussions des résultats seront présentées. Pour cela, la méthode d'analyse SWOT est l'outil adéquat pour effectuer cette analyse. Les points négatifs mais aussi positifs y seront présentés et cela à travers les résultats de la descente sur terrain mais aussi à travers les résultats des enquêtes.

Dans une seconde section, des recommandations seront émises par rapport aux discussions énoncées. Des suggestions, des actions à entreprendre liées aux points négatifs rencontrés seront données ainsi que des mesures d'accompagnement des points positifs.

### **Section 1 : Discussions**

Après avoir vu les résultats, nous allons passer maintenant à la discussion de certains points s'y trouvant. Dans cette première section, nous parlerons des activités de l'entreprise et de leur mise en application mais également de discuter sur les résultats des enquêtes vu précédemment.

#### **1-1 Discussion sur l'analyse SWOT ou FFOM de l'entreprise**

Comme outil nécessaire à la réalisation de notre recherche, l'analyse SWOT permet d'un côté de définir les forces et les faiblesses et de l'autre côté de connaître les opportunités et menace de l'organisation. Pour notre cas, cette étude se base sur les informations obtenues durant les phases de recherche à savoir la descente sur terrain, les enquêtes mais aussi les entretiens. Les forces et faiblesses représentent tout ce qui est interne à l'entreprise à savoir le personnel, la motivation, le management ; tandis que les opportunités et menaces représenteront tout ce qui sera externe à l'entreprise à savoir le marché, la concurrence.

### **1-1-1 Discussion sur les forces et les opportunités**

Concernant les forces et les faiblesses, on peut dire que l'entreprise exploite bien sa culture à travers son personnel. Concernant les forces, une forte cohésion de groupe est constatée au sein de l'organisation. Même si dans l'entreprise on retrouve différents groupes la constituant, ces groupes sont assez dépendant l'un de l'autre. Il est à noter que la plupart des salariés sont membres de deux groupes à la fois, par exemple une personne peut-être membre à la fois de l'association des femmes LPSA ainsi que l'association sportive. Cela permet de renforcer les liens entre eux et ainsi de faciliter les relations qui existent. Force est de constater que le groupe exerce un fort attachement sur ses collaborateurs. Effectivement, des liens se tissent à travers ces groupes, le personnel se sent uni et essaie de s'entraider dans la mesure où leur connaissance mais aussi leur possibilité leur permet de le faire. Le personnel arrive même à combiner relation de travail et relation hors travail. Ce qui permet à l'entreprise de gagner. Ce gain peut s'expliquer par exemple par un gain de temps en formation ou en conflit. En effet, les aspirations des salariés sont assez homogènes en termes de satisfaction et de motivations. L'appartenance et la reconnaissance sont primordiales, et ces concepts sont traduits par les groupes sociaux qui se forment dans l'entreprise. En effet, au sein de la société, le travail s'organise différemment mais il y a toujours des échanges entre collègues, du travail en commun, des réunions. En ce sens, l'interaction entre salarié représente un point fort dans « la culture d'entreprise ».

Une prise d'initiative de la part du personnel est également constatée ce qui permet à l'entreprise d'améliorer ses résultats. En effet, à travers les différentes actions que l'entreprise mène, les salariés se sentent valorisés et appréciés par rapport aux efforts qu'ils fournissent. Ainsi, les salariés, sans être sollicité, entreprennent des actions soit pour améliorer son propre travail soit pour améliorer le travail de l'ensemble du groupe.

En plus de tout cela, les relations entre les salariés, qu'elles s'agissent du chef à son subordonné ou entre collaborateur, sont très appréciables car rares sont les conflits qui existent entre eux en dehors ou pendant les activités. À travers les formations dispensées par l'entreprise ou à travers ses tiers, des liens se tissent au niveau du personnel, ce qui favorise la cohésion de groupe. De par toutes ses actions, le niveau d'appartenance à la société augmente au sein du personnel. Car plus un salarié se sent valorisé, plus sa manière de penser et d'agir se tournent vers sa société.

Néanmoins, force est de constater que même à travers les efforts menés par l'entreprise pour améliorer le rendement du personnel, certaines personnes ne considèrent pas très motivant les efforts déployés par celle-ci. Assurément, même à travers les activités que l'entreprise met à disposition des salariés, certains d'entre eux considèrent que les actions menées par l'entreprise ne valorisent pas assez leur travail ou tout simplement que ces actions privilégie une partie des salariés.

A part cela, le personnel n'adhère pas encore à un message que les groupes constituant la société leur adresse. En effet, se trouvant dans un domaine qui requiert de l'attention, la société a mis en place la culture de la sécurité afin de maîtriser les pertes, qu'elles soient humaines, matérielles, financières ou autres. Certes la sécurité ne saurait s'atteindre uniquement à travers une démarche directive, c'est-à-dire un ordre à exécuter, mais il est important de susciter l'adhésion des acteurs à la démarche. Développer une culture de sécurité, c'est favoriser l'implication de tous les acteurs à l'adoption de comportements participatifs. Ceci implique une responsabilisation, vis-à-vis de la prévention, de la protection, de l'analyse des risques, et une reconnaissance de l'importance du rôle joué par chacun des acteurs quel que soit le niveau de responsabilité.

Or il est à constater que, même étant une notion nouvelle dans l'entreprise, il est encore peu assimilé par l'ensemble des salariés.

### **1-1-2 Discussion sur les opportunités et les menaces**

Les opportunités et les menaces concernent l'environnement externe de l'entreprise. En effet, une entreprise est performante si elle se rend compte que son environnement est source d'opportunités et de menaces.

Pour ce qui est de l'opportunité, la culture de l'entreprise réside dans le fait que la culture de la LPSA est une culture souple. En effet, pendant les années de son existence, la LPSA a su tirer profit des aléas de son environnement. Et cela, grâce en partie à la maîtrise de son personnel et à travers la culture qui y est présente.

Néanmoins, vu que la culture se trouve surtout en interne à l'entreprise, aucune menace de son environnement externe n'est à prévoir. En effet, étant la seule sur le marché du stockage et du transport d'hydrocarbure, la société n'a pas à avoir peur des autres cultures.

Ces analyses citées précédemment seront présentées par le tableau ci-dessous :

Tableau n° 17 : analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'entreprise

	<b>COTES POSITIFS</b>	<b>COTES NEGATIFS</b>
<b>INTERNE</b>	<p><b>Forces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Forte cohésion entre les employés</li> <li>- l'entreprise a une culture qu'elle met à profit des salariés</li> <li>- Il n'y a pas d'écart significatifs dans les relations entre chef et subordonnées</li> <li>-les employés sont incités à prendre de l'initiative</li> <li>- les activités de l'entreprise renforcent la cohésion de groupe</li> <li>- les formations dispensées par l'entreprise favorisent la cohésion des salariés</li> <li>- Les salariés se sentent appartenir au groupe</li> </ul>	<p><b>Faiblesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les systèmes de motivation sont faibles</li> <li>- la culture de la sécurité n'est pas encore assimilée par l'ensemble du groupe</li> <li>- Manque de sensibilisation pour la participation de certains employés aux activités de l'entreprise</li> </ul>
<b>EXTERNE</b>	<p><b>Opportunités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La culture de l'entreprise s'adapte aux influences de l'environnement</li> </ul>	<p><b>Menaces</b></p>

Source : Recherche personnelle, Août 2014

Selon ce tableau, on peut s'apercevoir que la société exploite sa culture à travers son personnel. Comme la culture d'entreprise est surtout question d'organisation interne, les forces et faiblesses représentent un plus grand intérêt. Cela ne veut pas dire que l'entreprise ne fait pas face à son environnement externe, au contraire, elle subit les aléas de celle-ci.

Cependant pour sa part, la Logistique Pétrolière S.A possède une grande force qui réside dans ses salariés. Et cela se voit à travers cette analyse car peu sont les points négatifs afférents à la culture de la société.

### **1-2 Discussion concernant la descente sur terrain**

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, la société organise différentes activités dans le but de renforcer la cohésion d'équipe mais surtout de motiver son personnel dans leur travail quotidien. Cette sous-section montrera

### **1-2-1Concernant les activités sportives de l'organisation**

La société n'a pas toujours eu de telles activités depuis sa création. Elle a, suivant l'évolution de l'environnement répondu aux attentes de ses salariés. En effet, ces activités sont tout d'abord né d'une envie, d'un besoin de s'évader, de prendre quelques heures par semaine pour se retrouver en essayant de prendre du plaisir.

Ce concept fut donc adopter ensuite par l'ensemble du personnel et tous, chacun son sport favoris, ne manquaient au rendez-vous. Des groupes même se formaient constituant ainsi le « team LPSA ». Cependant au fil des années, cet engouement pour le sport diminuait. Petit à petit, le terrain se déserte, les équipes manquaient d'effectif. Il fût même un temps où l'on a cessé certaines des activités par manque d'effectif.

Cependant, les dirigeants ne voulant pas que leur salarié reste inactif, n'a cessé de trouver de nouvelle activité pour les motiver. Ces derniers essayent donc de trouver de nouvelles tendances, et si possible en vogue pour dynamiser son personnel tel le cas pour lazumba et la gym en salle.

Certes des efforts sont entreprises par la société ne cessant de motiver ses salariés, seulement force est de constater que peu d'entre eux participe à ces activités sportives. Cela peut s'expliquer de trois manières: la première est de supposer que les salariés n'ont pas le temps d'effectuer le sport. Cela peut-être dû à un travail qui leur prend du temps les empêchant de pratiquer le sport ou à une fatigue liée à son travail ; la seconde est de supposer qu'il y a un désintérêt total du sport chez certains employés, ou qu'ils pensent que ce n'est plus de leur âge ou tout simplement car ils s'imaginent que ce n'est pas fait pour eux. La troisième explication peut résider dans le fait qu'il y a une manque de communication entre les salariés et que certains ne sont au courant des activités de l'entreprise.

### **1-2-2Concernant les activités sociales de l'entreprise**

Dans le souci de donner une image positive mais également dans le souci de sensibiliser son personnel, des actions sociales sont entreprises par la société. Comme on l'a déjà vu dans les résultats de la recherche, la société est soucieuse de l'environnement, ce qui les a poussé à effectuer un reboisement.

En effet, chaque année, la LPSA effectue un reboisement dans son domaine. L'ensemble du personnel est donc invité à cette manifestation. Effectivement, l'entreprise sensibilise tout d'abord son personnel afin que ce dernier puisse connaître les valeurs que l'entreprise voudrait émettre. Certes le premier but de cette manifestation est de donner une image positive de l'entreprise, une image qu'elle mettra à profit tout d'abord à ses employés, mais aussi à ses actionnaires, à ses fournisseurs et à ses clients.

De même que pour le don de sang, l'entreprise incite ses salariés à donner de sa personne, à aider son prochain. Des valeurs que l'entreprise voudrait partager avec ses collaborateurs.

Les pots aussi sont parmi les rituels que l'entreprise accorde à ses salariés. En effet, à chaque fois que des personnes partent où arrivent, des pots sont organisés à leur honneur. Cependant ceux-ci sont différents qu'il soit un directeur ou un employé. En effet, pour un directeur, c'est l'ensemble du personnel qui assiste à la festivité tandis que pour un employé soit c'est sa direction qui organise les festivités entre eux, soit c'est le département d'accueil qui le fait.

### **1-2-3 Concernant l'existence des groupes**

Comme on l'a déjà vu, différents groupes constituent la société. En effet, l'entreprise est aussi un rassemblement de sous-cultures correspondant à des groupes sociaux qui la composent : association des femmes, association des hommes, associations des cadres et bien d'autres, formant des cultures très différencierées qui cohabitent au sein de l'organisation. Selon SAINSELIEU, l'entreprise est un tissu de sous-groupes qui possèdent leurs modes de représentation, leur propre relation au travail et à l'entreprise, leur façon d'envisager la vie de l'organisation, leurs perceptions et leur patrimoine commun d'expériences et d'analyses de ces expériences.<sup>15</sup>

Les groupes se forment alors à partir de l'initiative de certaines personnes. Ils rassemblent des individus dont les points communs ne sont pas ceux qui classent habituellement les acteurs d'une entreprise c'est-à-dire que les salariés ne prennent pas en considération ni leur statut ni leur métier mais se rassemble car possède quelque chose en commun en dehors du travail.

---

<sup>15</sup> SAINSELIEU, L'identité au travail, Paris, Presses de la Fondation nationale des Sciences Politique, 1977

L'existence de ces groupes n'est pas cependant programmée par la direction de l'entreprise vu qu'elle parte de l'initiative des employés. Cependant, ces groupes peuvent constituer soit un frein à l'entreprise, en y prenant trop de place soit un avantage pour elle en lui apportant un plus aux salariés qui les convoitent.

Chaque groupe, chaque entité a donc sa façon de faire et de concevoir les choses. En fait le but premier de chaque groupe est d'offrir à ses membres un cadre hors du travail et avec qui ils peuvent s'offrir des moments de détente.

#### **1-2-4 Concernant la culture de la sécurité**

La LPSA dans la réalisation de ses activités est toujours vigilent dans la façon de réaliser ses activités, c'est pour cela que le management par la sécurité a été mis en place. En effet travaillant dans un secteur où « attention » est le mot d'ordre, la LPSA a adopté des stratégies en matière de sécurité. Des actions pour sensibiliser les acteurs, surtout les salariés de l'entreprise, ont donc été mises en place.

Comme nous l'avons déjà vu dans le second chapitre, la société ne chôme pas en matière de sécurité. Il emploie différentes méthodes afin de sensibiliser son personnel. Cependant, certaines de ces méthodes deviennent routinières à l'exemple du tool-box. En effet, vu que chaque semaine les salariés se réunissent pour débattre sur un thème donné, cela devient une simple habitude. Les thèmes abordés n'intéressent presque plus les personnes présentes car lors de la séance « questions », seules les mêmes têtes posent des questions sinon aucune ne réagit. Cela marque un désintérêt des personnes soit sur le sujet soit sur le concept en général. Or cette réunion hebdomadaire a pour objectif principal de susciter des intérêts sur le thème traité, sur la sécurité.

Par contre, lors de la célébration de la Journée Mondiale de la Sécurité ou JMS, les salariés étaient enthousiastes à l'idée d'y participer. Etant donné que c'était la première fois que cet évènement a été marqué par la société, un vif intérêt de la part des salariés a été remarqué.

Concernant la remise des prix pour les meilleurs employés et les meilleurs engagements HSE, qui est une initiative de la direction pour motiver ses salariés, le concept a porté ses fruits. Effectivement, depuis la mise en place de ce système, des améliorations de la production ont été constatées grâce aux efforts déployés par les salariés. Par exemple des

ouvriers ont reçu l'honneur d'être élus meilleur employé car ils avaient détecté des anomalies au niveau des bacs de la société, que certains ont permis à l'entreprise de détecter les détournements de certains de leur produits ou d'autres qui sont arrivés à réduire le temps de facturation, ou encore il y a ceux qui ont apporté de nouvelles idées sur la manière d'effectuer le travail. Tandis que pour les meilleurs engagements, certain salarié a atteint le niveau 3 lors de l'audit, ou encore lors d'une inondation survenue dans la société, le salarié n'a pas hésité à donner de sa personne pour aider les autres même si cela n'entrait pas dans le cadre de son travail et ensuite a pris l'initiative de prendre les mesures adéquates pour que l'incident ne se reproduise plus.

Cependant, certaines personnes ne sont pas tout à fait d'accord avec la façon dont on choisissait les personnes qui méritaient les reconnaissances. Par exemple pour la sélection des meilleurs engagements HSE lors des audits, des personnes pensent que c'est un travail de groupe donc il fallait récompenser l'ensemble du groupe et non la personne qui est en charge des dossiers, car le travail d'audit est le travail de tout un groupe.

### **1-3        Discussions sur les enquêtes réalisées**

Cette sous-section présentera les discussions en rapport aux enquêtes réalisées dans l'entreprise. Elle consistera à confirmer ou non les hypothèses posées.

#### **1-3-1 La motivation des salariés**

La LPSA est une société qui se souci du bien-être de ses salariés. Elle essaie de mettre à leur disposition tous les moyens afin qu'ils s'y sentent à leur aise. Certes on ne peut pas satisfaire tout le personnel car question motivation, chaque personne est différente.

Sur les actions entreprises par la société, 06 ont été énumérées le plus par les salariés. Ces 06 actions sont parmi celles les plus visibles dans l'entreprise. Forces est de constater que la plupart des salariés se voient dans l'entreprise sentir un sentiment d'appartenance. Lors des enquêtes réalisées, plus de 50% des employés se sentent motivés, cependant, seul 43% des salariés pensent à l'efficacité des actions menées par l'entreprise.

Ici, la première hypothèse est vérifiée à savoir que la culture d'entreprise a un impact sur la motivation au travail.

### **1-3-2 Les relations au travail**

La société privilégie les relations de travail. Selon les enquêtes effectuées, la majorité des salariés n'ont pas de problèmes dans leur relation et trouvent même qu'une bonne entente règne au sein des bureaux.

Vu qu'il n'y a pas trop de barrière entre un chef et ses subordonnés, les échanges d'information sont facilités, de même que pour une personne qui souhaite s'informer dans un autre département que le sien ou dans une autre direction, il n'y a pas de passage obligatoire. Au vu de ces informations, on peut dire que la seconde hypothèse est vérifiée, qui indique que la culture d'entreprise influe sur les relations du personnel.

Au terme de cette première section, on a pu voir que selon l'analyse FFOM l'entreprise possède des atouts concernant sa culture, que sa plus grande force réside dans la cohésion de ses employés et dans leur façon de se mettre en harmonie. En plus de cela, la descente sur terrain a montré que la société entreprend différentes activités que la plupart des salariés jugent efficace dans leur motivation mais aussi dans l'amélioration des relations entre eux. Mais quand est-il des recommandations afférentes aux différents points ?

## **Section 2 : Recommandations**

Dans cette seconde section, nous allons émettre des recommandations sur les différents points énoncés précédemment mais pas seulement.

### **2-1 Favoriser collectivisme tout en étant indépendante**

Selon les résultats des enquêtes réalisées, certaines personnes considèrent que le travail individuel est plus important que le travail de groupe, et d'autres pensent le contraire. Dans l'entreprise ces deux types d'orientation, qu'elle soit individuelle ou collective, constituent un atout.

En effet, les cultures orientées vers l'individuel mettent en avant la prise d'initiatives, la réalisation de soi, le travail bien fait, la décision prise seule. La performance individuelle quant à elle tient une grande place et la concurrence interne se développe entre collaborateurs.

La dépendance est donc une qualité recherchée : elle va de pair avec la liberté d'organiser son travail ou d'avoir du temps personnel.

D'un autre côté, pour le travail en groupe, les attentes sont d'une autre nature : sens de l'écoute, participations aux objectifs communs, attention portée aux objectifs de l'autre et harmonie sociale. Ici, c'est le consensus qui est recherché. La communication orale y est forte et chacun prend garde à ce qu'il pourrait dire qui pourrait produire de l'effet sur ses collaborateurs. La réussite ou l'échec y sont vécus comme collectifs et l'on y tente peu de responsable.

A ces deux concepts différents mais complémentaires, l'entreprise devrait donc porter ses actions collectivement tout en sachant reconnaître la dimension personnelle de chaque participant.

Il est à reconnaître que la plupart des activités de la LPSA ne peut se faire qu'en groupe, ce qui démotive certaines personnes, non pas que le travail en groupe ne leur convient pas mais parce ces personnes considèrent que leur travail n'est pas valorisé.

## **2-2 Améliorer la relation entreprise - individu**

Etant une entreprise de grande envergure et d'importance nationale, la LPSA a pour obligation de donner une image positive. Cela passe la majorité des cas à travers ses salariés. Elle devra donc essayer de dynamiser son équipe afin d'atteindre les résultats voulu.

La relation entre entreprise-individu pourrait se faire en trois phases : tout d'abord, l'entreprise devrait motiver son personnel, ensuite le satisfaire au travail et enfin impliquer le personnel dans ses différentes démarches qu'elle entreprend.

- Motivation du personnel

L'entreprise engage déjà des actions pour motiver son personnel certes mais il faudrait plutôt élargir cette source de motivation. En effet, la motivation est la force intérieure qui pousse l'agent à travailler et à atteindre la performance.

L'entreprise récompense déjà les efforts effectués par les salariés, cependant la plupart des salariés ne trouvent pas récompensant les différentes actions entreprises par la société pour les motiver.

Afin de remédier à cela, il faudrait tout d'abord dynamiser l'ambiance au travail. La première chose qu'une personne voit en entrant dans une enceinte ce sont ses collègues, ce sera un peu comme sa seconde famille. Il devrait donc régner une ambiance familiale dans l'entreprise, cela n'excluant pas un respect entre les personnes. En plus de cela, des récompenses, en plus des meilleurs employés, pourrait-être instauré, pour une gratification annuelle par exemple comme employé ayant effectué la meilleure performance de l'année, et cela sans distinction d'activité et tout domaine confondu.

La meilleure motivation qu'une personne pourrait obtenir également est son élévation à un grade supérieur, suivant son mérite. Effectivement, pour récompenser une personne dans son travail, quoi de plus naturel que de la féliciter, et l'entreprise pourrait effectuer un geste à cet égard. Cela permettra à l'employé de se sentir valorisé, ce qui l'incitera à fournir plus d'effort dans les activités qu'elle entreprendra.

- Satisfaction du personnel

Motiver le personnel ne suffit plus, il faudrait aussi le satisfaire. En effet, la motivation évoque une dynamique tandis que la satisfaction est un état. Elle se veut lier à la productivité et à l'efficacité.

Puisque le travail, effectué par les salariés exige de l'effort, on devrait les satisfaire dans la réalisation de ces activités. Pour se faire, l'entreprise pourrait améliorer les conditions de travail en augmentant la responsabilité des employés, en gratifiant les efforts accomplis, en enrichissant leurs tâches. Effectivement, en rendant plus actif les salariés, ils pourront se sentir plus impliqués dans les actions de l'entreprise.

- Implication du personnel dans les différentes démarches que l'entreprise entreprend

Par définition, l'implication du personnel est « la situation de cohérence, compatibilité ou adéquation entre le personnel et l'entreprise dans laquelle elle travaille »<sup>16</sup>. Il doit donc y avoir une interaction entre individu et entreprise pour que se crée et se développe cette implication. Pour cela, la mise en place d'une culture d'appartenance à l'entreprise est à prévoir.

---

<sup>16</sup> Maurice THEVENET, Audit de la culture d'entreprise, collection AUDIT, ED d'organisation

Cette culture d'appartenance consiste à faire ressentir aux salariés leur importance dans l'organisation, cela favorisera son travail mais aussi l'image que la personne peut représenter pour elle. En effet, un salarié de l'entreprise est un vecteur d'image de celle-ci et, quelqu'un qui se sente impliqué portera une image positive de la société. Et une personne est impliquée dans la mesure où son succès personnel passe par la réussite de l'entreprise pour laquelle il travaille.

Sur ces termes, PORTER<sup>17</sup> définissent l'implication du personnel comme :

- Une croyance et acceptation des buts et des valeurs de l'organisation
- La volonté d'agir dans le sens des missions et buts que l'organisation s'est fixée
- Un désir très fort de maintenir sa participation à la vie de l'organisation

Le salarié devra donc avoir les mêmes orientations, les mêmes aspirations que son entreprise afin qu'il y ait une bonne cohésion entre les deux.

### **2-3 Suggestion pour améliorer les relations au travail entre le personnel**

- Recruter des personnes qui ont les mêmes visions que la société

Le recrutement est une phase très importante pour une entreprise. C'est une phase délicate et couteuse en même temps. Pour cela, dès le départ, il faudrait trouver la ou les personnes idéales pour le ou les postes présents dans l'entreprise.

Seulement, en plus des critères que requièrent le ou les postes, il faudrait également connaître les envies de la personne, l'image avec laquelle elle perçoit la société. La raison est que, aujourd'hui, avoir les compétences requises pour un poste ne suffisent plus, il faut aussi avoir les bonnes attitudes, bref être compatible avec la société.

Savoir attirer des gens compatibles avec la culture d'entreprise permet d'économiser beaucoup en rapidité et en facilité dans le processus d'adaptation et d'intégration de la personne. On réduit du même coût l'une des raisons du turnover et l'on donne les meilleures garanties de performance au sein de l'entreprise<sup>18</sup>. Cela signifie donc que la ou les personnes recrutées devront avoir à peu près les mêmes attentes que celles de la société afin que les deux poursuivent les mêmes objectifs, mais aussi cela facilitera les rapports entre eux et leurs chefs respectifs, diminuant ainsi les conflits qui pourraient survenir.

---

<sup>17</sup> PORTER, Employee-Organization linkage, Academic Press, 1982

<sup>18</sup> O. DEVILLARD et D. REY, Culture d'entreprise : un actif stratégique (efficacité et performance collective), DUNOD

- Savoir intégrer les personnes dans le milieu où il travaillera

L'intégration est un processus très important, d'une part pour l'entreprise et d'autre part pour la personne fraîchement embauchée. C'est au cours des premiers jours ou premières semaines de travail en effet que l'entreprise transmet au nouveau les messages qu'elle considère être fondamentaux.

Il est donc du devoir du responsable de familiariser le nouveau venu avec l'ensemble du personnel que celui-ci se verra côtoyer quotidiennement. Car la plupart du temps, les premières impressions se feront ressentir lors de cette première approche et que les premiers contacts permettront l'intégration du nouvel employé. En effet, cette étape de l'intégration est primordiale car en plus de donner les premières impressions, elle va permettre au nouveau venu de sentir l'ambiance au travail lui permettant ainsi de prendre les dispositions adéquates dans les habitudes qu'il va prendre ou plus précisément qu'il va adopter, mais en plus de cela cette intégration permettra au nouveau venu de connaître, non pas toutes, mais certaines des rituels que les employés de la société ont l'habitude de faire.

- Faire adhérer au moins à l'une des groupes le personnel

Comme déjà vu auparavant, la société a en elle différents groupes qui la constituent. En général, ces groupes ne sont pas formelles, cependant il permet le renforcement et la cohésion d'équipe. Il est à remarquer cependant que dans la société, certaines personnes n'adhèrent pas au groupe. Certes il n'y a pas d'obligation pour devenir membre d'un groupe cependant se sentir appartenir à un groupe va participer à l'amélioration des relations entre les personnes.

Dans la société, un des caractéristiques qui le distingue est l'existence de ces groupes. Evoluant dans le cadre de la société, ces groupes aident les personnes à élargir ses connaissances sur la société, améliorant ainsi le rapport entre eux. En plus de cela, appartenir à un groupe dans la société facilitera les relations que ce soit entre collègue, entre subordonné et même entre son chef hiérarchique.

Il faut d'abord vendre l'entreprise au personnel et il faut segmenter le marché de l'emploi pour identifier les individus qui trouveront dans l'entreprise un minimum de convergence

entre leurs attentes et celles de l'organisation. En effet, avoir du personnel qui a à peu près les mêmes visions que l'entreprise est un privilège qu'elle ne devrait pas refuser car cela pourrait être une occasion pour la société.

Cette seconde section montre les différentes recommandations établies par rapport aux résultats de la recherche. Dans cette section il est surtout question de donner des suggestions, et émettre des actions à entreprendre. Entre autre, on a parlé de favoriser le collectivisme tout en restant indépendant ; mais également penser à l'amélioration de la relation entre la société et l'individu et enfin d'améliorer les relations au travail.

En bref, ce chapitre montre les différentes discussions et recommandations émanantes des résultats de la recherche. Dans ce chapitre, une analyse portant sur les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces est présentée afin de pouvoir faire ressortir les atouts de l'entreprise. Une analyse qui a permis à l'élaboration d'une discussion pouvant contribuer à l'amélioration du système dans l'entreprise.

Des recommandations ont été également proposées afin d'atténuer les points négatifs mais aussi à améliorer ceux qui sont positifs. Toutefois, la mise en œuvre de ces recommandations peuvent, aussi meilleures soient elles, comporter des impacts positifs et négatifs dans leur mise en application.

Ce troisième chapitre arrive à son terme. En premier lieu, des discussions sur les résultats obtenus ont été effectuées et en second lieu, nous avons donné des recommandations sur le thème. Maintenant, passons à la conclusion générale.

## CONCLUSION

La gestion d'aujourd'hui découvre la culture d'entreprise. Depuis le début des années 1980, cette notion a pris place dans le management de l'organisation. Cependant, le plus souvent, on en parle qu'en terme vague et mystérieux comme si on ne pouvait ni la décrire, ni l'évaluer ni la manager. La culture d'entreprise est un bien commun de l'ensemble de ses membres : ce n'est pas un actif tangible que l'on peut modifier ou remplacer à volonté.

La culture d'entreprise a cette qualité d'être la chose la plus partagée et la moins formalisée, à la fois le bien le plus commun à tous et celui qui n'est décrit nulle part. De plus, ce qui en est parfois écrit n'en constitue qu'une toute petite partie et représente plus souvent plus un désir de la direction générale qu'un vrai reflet de la réalité. Dans ce monde qui ne se reconnaît que dans la formalisation, l'informel nous échappe alors qu'il constitue la vraie différenciation par rapport aux concurrents et aussi l'une des raisons de l'adhésion ou non du marché et des collaborateurs.

Ensemble de façon de penser et d'agir, ensemble de normes, de règles explicites ou implicites, système de cohésion et de cohérence, la culture est la partie immatérielle du capital ; c'est le capital immatériel de l'entreprise au même titre que la marque. Au-delà de la valorisation des actifs et des technologies, c'est elle qui constitue la valeur active réelle de l'entreprise. Comme l'iceberg, la culture se voit peu, mais comme pour l'iceberg, ce qui émerge est surdéterminé par tous ce qui n'est pas ou peu apparent : l'histoire, les caractéristiques du fondateur, le contexte culture initiale, les valeurs opérantes, les croyances collectives, c'est-à-dire un ensemble d'évidences partagées. Ce qu'on voit en revanche sont les manières de faire, le style de l'entreprise, le climat, l'organisation, le système des règles, c'est-à-dire le mode opératoire de la culture.

En effet, à moins de penser que la culture d'entreprise se résume aux valeurs affichées par la direction dans les salles de réunion, on devrait l'envisager beaucoup plus comme un levier de fonctionnement, un outil de différenciation et un moyen de cohésion. A cette condition, elle offre un surplus de performance qui résulte de la capacité de coopération ou d'émulsion, du sens de l'initiative et de l'autonomie, de l'engagement personnel et de l'efficacité collective.

A cet effet, pour bien comprendre cette culture d'entreprise et surtout son impact sur la performance de l'organisation une investigation a été entreprise dans une société, la Logistique Pétrolière S.A ou LPSA. Et dans la réalisation de ce travail de recherche, la méthode IMMRED a été exploitée. Cette méthode va nous permettre de répondre, tout au long de ce travail, aux hypothèses de départ et cela afin de vérifier les véracités de ces hypothèses.

Pour cela, en premier chapitre, les matériels et méthodes adoptés lors de la réalisation de cette recherche sont présentés. Il est en effet indispensable de connaître les différentes techniques utilisées lors de la réalisation de l'étude. Tout d'abord, il fallait connaître la zone d'étude, c'est-à-dire le lieu où s'est déroulée l'investigation. Durant une période donnée, un stage a été effectué au sein de la LPSA. C'est une société pétrolière qui est composé de 03 actionnaires à savoir : TOTAL, VIVO Energy et l'Etat Malgache. C'est une société qui a comme activités principales le transport et le stockage massif des produits pétroliers à savoir le super Carburant (SP95), le Pétrole, le Gasoil, le Fuel Oil et le Jet. Elle est implantée dans tous le territoire à travers ses 24 dépôts répartis dans toute l'île mais aussi via le siège qui se trouve à Antananarivo. Le choix de la société a été donc fait suivant que c'est une entreprise qui a existé depuis de nombreuses années dans le pays et que depuis ces années, elle n'a cessé de s'évoluer, de faire face à son environnement.

Pour mieux connaître cette société et afin de comprendre l'action de la culture en son sein, une descente sur terrain a été effectuée. Elle s'est apparentée à un stage effectué au sein même de l'entreprise. Mais en plus de cela, des entretiens ainsi que des questionnaires ont été distribués à certaines personnes de la société afin de comprendre et de voir leur point de vue sur cette notion de culture. Cependant, cette étude s'est fait la plupart du temps au siège de la société vu que la société est très grande et qu'elle est répartie dans toute l'île. En plus de ces recherches sur terrain, des recherches documentaires, qu'elles étaient effectuées soit dans les bibliothèques ou via internet, précédaient également l'investigation afin de pouvoir mieux cerner le thème traité. L'analyse SWOT ou FFOM (Forces- Faiblesses- Opportunités- Menaces) a été l'outil d'analyse utilisé pour le traitement des informations. En effet, elle permet d'étudier l'environnement interne et externe de l'entreprise et ainsi prendre des décisions adéquates par rapport aux résultats.

Dans ce premier chapitre également, nous avons pu connaître les notions sur la « culture d'entreprise », la « motivation » et enfin la « performance ». Effectivement, afin de pouvoir bien cerner le thème traité, ces mots clés ont particulièrement été étudiés pour mieux

approfondir le sujet. Ce qui a permis de savoir que la motivation est propre à chaque individu et qu'elle détermine le comportement de chacun et les incite ainsi à agir et cela à travers un ensemble d'actions intérieurisées. Et concernant la performance, elle est le résultat de toutes les actions entreprises par la société pour atteindre son ou ses objectifs. Assurément, une entreprise est performante si elle, et seulement si elle atteint les objectifs lui étant assigné. Pour cela elle se mesure à travers deux notions à savoir l'efficacité et l'efficience.

Le second chapitre montre les résultats de l'étude. En effet, à travers la descente sur terrain mais aussi les entretiens et les enquêtes, des réponses ont été reçues. C'est dans ce chapitre que les réponses aux hypothèses posées vont être vérifiées. Pour notre part, la descente sur terrain nous a révélé beaucoup de chose. Nous avons pu observer que dans la société des pratiques se fait en matière de motivation mais aussi pour l'amélioration des relations au travail. Assurément, l'entreprise met à disposition de ses salariés des activités qui leurs permettent de se côtoyer en dehors du travail mais également à mieux se connaître permettant ainsi de tisser des liens entre eux.

Parmi ces activités, il y a ceux qui sont de nature sportive et ceux qui sont de nature sociale. Pour ceux qui sont de nature sportive, ils sont regroupés en deux à savoir le sport en plein air et ceux en salle. Pour le premier, on trouve entre autre le basket et le foot des sports qui sont plutôt des sports de contact ; quand au second, il s'agit du ping-pong, du zumba et enfin de la gym en salle, des sports qui sont plus doux que les premiers. Mais en plus des activités sportives que la LPSA met à disposition de ses employés, des activités sociales sont aussi en place.

Pour sa part, la LPSA effectue un reboisement chaque année dans un endroit qui lui appartient, un moment privilégié par l'ensemble du personnel. Pendant ce reboisement, tous le personnel est uni par une seule couleur, celui de la société car en effet, l'entreprise pour se distinguer dans son activité, a distribué des t-shirts et des casquettes à l'ensemble du personnel. En plus de ce reboisement, la société contribue également à un don de sang qu'elle effectue tous les six mois à son siège, cela dans le but d'aider ses compatriotes mais aussi de donner une image positive à ses collaborateurs.

Et pour ses employés, la LPSA effectue des pots pour eux. Arrivé ou départ, la LPSA accorde à ses salariés le privilège d'être considéré comme membre à part entière de la société. Cependant, ces pots se diffèrent que la personne soit un directeur ou un employé.

Mais durant la descente sur terrain, l'on a pu constater également que la société dans ses activités est très soucieuse de la sécurité de ses employés mais aussi des actions qu'elle entreprend dans la réalisation de ces activités. En effet, pour mieux maîtriser cette sécurité dans ses démarches quotidiennes, la LPSA a instauré le management de la sécurité. Ce type de management consiste à prendre part à un système de contrôle des pertes par le management à savoir l'ISSSRS. L'ISSSRS est l'acronyme d'International Small Site Safety Rating System ou en Français, le Système International d'évaluation de la Sécurité. C'est un système de contrôle instauré par la société afin de maîtriser les pertes qui pourraient survenir lui permettant d'anticiper les actions à prendre mais surtout d'éviter à maximum ses pertes. La contribution de tous les employés y est vivement appréciée car ce système est basé sur treize éléments qui nécessitent la contribution de tous ces employés. Mais en plus de ce système, des actions pour sensibiliser les salariés pour leur faire prendre part de l'importance de la sécurité dans leur activité, sont aussi entreprises par la société à savoir le port de badge quotidien où les douze règles d'or de la société sont inscrites, le tool-box qui est une réunion hebdomadaire concernant la sécurité au travail mais aussi celle de la vie quotidienne.

Ce second chapitre a également montré les réponses aux questionnaires. Selon les enquêtes effectuées, 56.67% des enquêtés ont répondu qu'ils sont motivé dans leur travail, et trouvent que le salaire est la première source de motivation. Cependant, en leur demandant si en dehors du salaire qu'elle était leur source de motivation, la réponse première fut l'ambiance au travail. Et dans ce domaine-là, la société entreprend des actions pour que cette ambiance soit la plus paisible possible. Effectivement, selon les enquêtes, 80% des salariés perçoivent l'effort de l'entreprise en matière de motivation cependant certains pensent que ces efforts ne leur satisfont pas.

Concernant les relations au travail, la plupart des salariés sont en bon terme avec son entourage qu'il s'agisse de sa relation avec son chef ou son collaborateur. Les associations qui s'y trouvent favorisent également cette relation entre les salariés car 86.67% sont au courant de l'existence de ses associations et que 53.33% y participent. Selon leur dire, ces associations leurs apportent entre autre la cohésion de groupe, de nouvelle connaissance mais aussi un nouveau regard sur la façon de travailler.

Dans ce second chapitre donc, les deux hypothèses de départ sont vérifiées car en effet, la culture de l'entreprise motive le personnel dans son ensemble leur permettant ainsi d'être motiver dans leur travail, et qu'à travers les activités de l'entreprise, les relations se tissent entre les employés permettant ainsi une meilleure approche entre les salariés.

Dans le chapitre discussion et recommandation, le développement de l'analyse SWOT y est présenté. Dans ce tableau, des analyses internes mais aussi externes sont effectuées à savoir les forces et les faiblesses, en interne, les menaces et les opportunités, en externe. Selon les résultats obtenus, la Logistique Pétrolière S.A possède plus de forces et opportunités que des menaces et faiblesses. Cela réside peut-être dans le fait qu'il ya une forte cohésion de groupe entre les membres et que cela participe à la solidification de la culture existante dans l'entreprise. Cette analyse SWOT ou FFOM a permis également de dégager les points négatifs, qu'ils soient liés à l'environnement interne ou externe et cela dans le but de prendre des mesures d'atténuations. Mais en plus de dégager les points négatifs, cette analyse a permis aussi de voir quelles actions entreprendre afin d'améliorer les points positifs à savoir les forces et les opportunités.

En plus de l'analyse SWOT, des discussions sur la descente sur terrain entre autre sur les activités sportives, sur les activités sociales, sur l'existence des groupes et enfin sur la culture de la sécurité ont été mises en exergue.

De tous ce qui précède, nous avons pu apercevoir les impacts de la culture d'entreprise sur sa performance en se basant sur l'investigation auprès du personnel au sein de la Logistique Pétrolière. Cela suscite l'existence d'une autre question qui mérite d'être débattu ultérieurement à savoir : quel peut-être l'impact de la culture de sous-groupe dans les activités de l'entreprise ?

## BIBLIOGRAPHIE

- ✓ DEVILLARD O., REY D., (2008), « Culture d'entreprise : un actif stratégique, efficacité et performance collective », Paris, Edition DUNOD, 247p.
- ✓ JALFRE I., PAUHAT M., MELEARD T., (2010), « BTS AM, Assistant de Manager», Paris, Edition A. Brézillon- J. Ajchenbaum, 321p.
- ✓ LAINE S., (2008), « Management de la différence », Paris, p.87-p.283
- ✓ LEVY- LEBOYER, (2002), « La motivation dans l'entreprise : modèle et stratégie », Paris, Edition d'organisation
- ✓ THEVENET M., (2009), « je veux tout : Le travail », Paris, Editions d'organisation, 127p.
- ✓ THEVENET M., (1986), « Audit de la culture d'entreprise », Paris, Les éditions d'organisation, 153p.

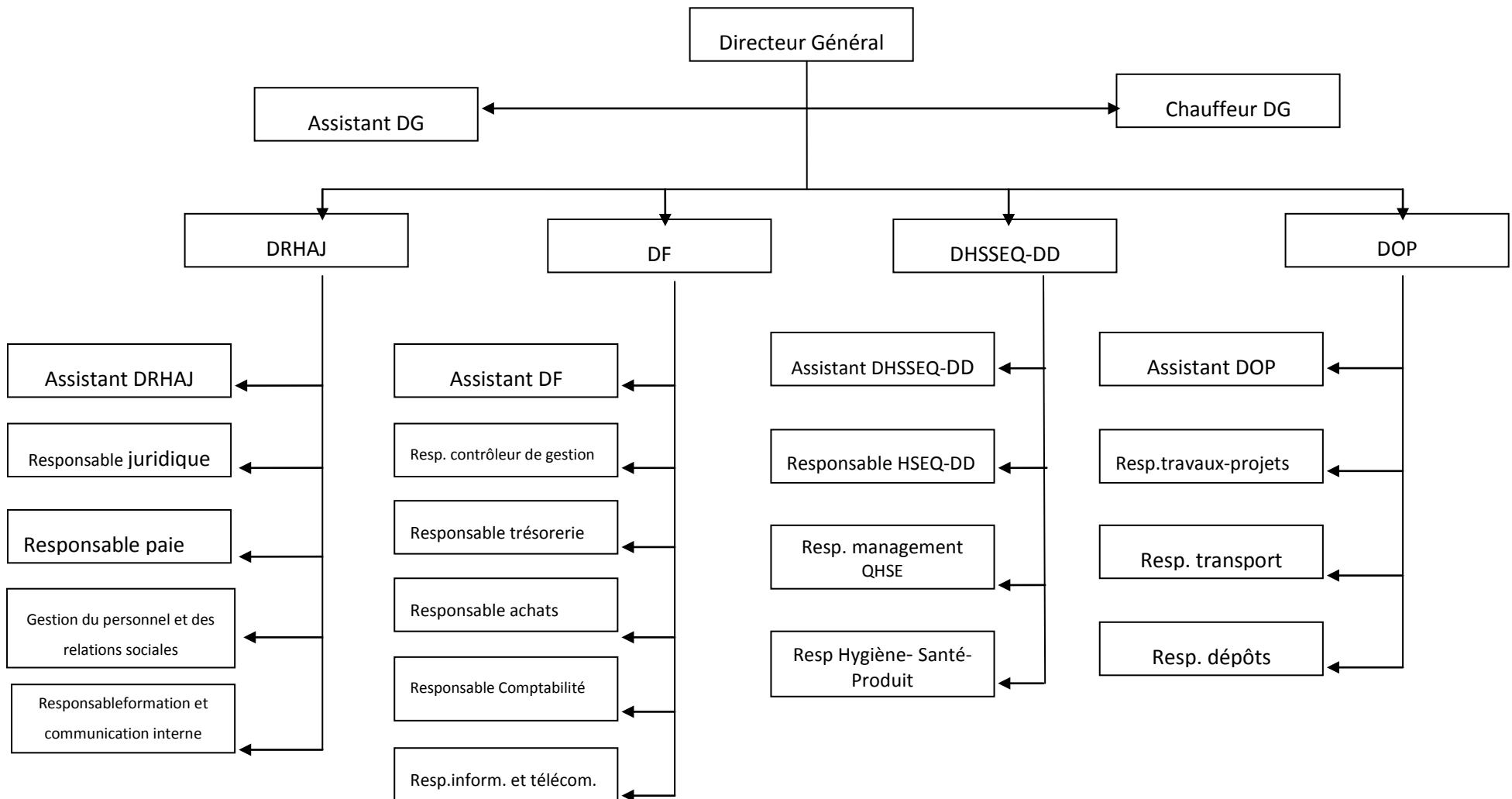
## WEBOGRAPHIE

- ✓ <http://www.culture.entreprise.free//> consulté en Mai 2014
- ✓ <http://www.masterfpmi.fr/cours/2-2-12-59.html> consulté en Mai 2014
- ✓ <http://excerpts.numilog.com/books/9782100514519.pdf> consulté en avril 2014
- ✓ <http://lecercle.lsechos.fr/entreprises-marches/management/organisation/221144784/kurt-lewin-est-dynamique-groupe>  
consulté le 09 Mai 2014

## COURS & AUTRE

- ✓ Cours de Marketing de Madame ANDRIAMBOLOLONDRA BARY Corinne, Année Universitaire 2010-2011
- ✓ Cours de Gestions des Ressources Humaines dispensé par Monsieur RAHAJARIZAKA Richard, Année Universitaire 2012-213
- ✓ Cours de Cas Intégré en Management dispensé par Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Année Universitaire 2012-2013
- ✓ Dictionnaire Universel, 2<sup>ème</sup> édition, HACHETTE Edicef

## ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME LOGISTIQUE PETROLIERE S.A



Source : LPSA 2014

## ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE

### I- Informations préliminaires

1- Vous êtes :

- |                                  |                                  |
|----------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Cadre   | <input type="checkbox"/> Ouvrier |
| <input type="checkbox"/> Employé |                                  |

2- Vous avez entre :

- |                                       |                                       |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 18 et 25 ans | <input type="checkbox"/> 26 et 45 ans |
| <input type="checkbox"/> 26 et 35 ans | <input type="checkbox"/> 46 et plus   |

3- Dans quelle direction êtes-vous:

- |                                |                                    |
|--------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> DRHAJ | <input type="checkbox"/> DHSSEQ-DD |
| <input type="checkbox"/> DF    | <input type="checkbox"/> DOP       |

### II- Concernant la motivation au travail

4- Depuis combien de temps êtes-vous salarié dans cette entreprise ?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Moins de 2 ans  | <input type="checkbox"/> Entre 5 et 10 ans |
| <input type="checkbox"/> Entre 2 et 5ans | <input type="checkbox"/> 10 an et plus     |

5- Depuis que vous y travaillez, occupez-vous le même poste ?

- |                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |
|------------------------------|------------------------------|

6- Etes-vous satisfait de votre situation actuelle ?

- |                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |
|------------------------------|------------------------------|

7- Selon vous, qu'est ce qui pourrait motiver une personne dans son travail ?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Récompense     | <input type="checkbox"/> Elargissement des   |
| <input type="checkbox"/> Reconnaissance | tâches                                       |
|   | <input type="checkbox"/> Ambiance au travail |

8- La société entreprend –t- elle des actions pour motiver son personnel ?

- |                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |
|------------------------------|------------------------------|

9- Si c'est OUI, pouvez-vous les citer ?

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

#### 10- Les jugez-vous efficace et/ou motivante



11- Y a -t-il une ou plusieurs associations dans la société ?

- Oui  Non

12- Si OUI, pouvez-vous en citer ?

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

13- Prenez- vous part à l'une d'entre elles ?

- Oui  Non

14- Si vous y prenez part, que vous apporte-t-elle ?

- De nouvelle connaissance
  - Une cohésion de groupe
  - Du dynamisme dans la réalisation de votre travail  
  - Un nouveau regard sur la façon de travailler

### III- Concernant la relation au travail

15- Comment sont votre relation avec votre chef ?

- |   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Pas bien du tout | <input type="checkbox"/> Acceptable |
| <input type="checkbox"/> Mal              | <input type="checkbox"/> Très bien  |
| <input type="checkbox"/> Assez bien       | <input type="checkbox"/> Excellente |

16- Comment est votre relation avec vos collaborateurs ?

- |   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Pas bien du tout | <input type="checkbox"/> Acceptable |
| <input type="checkbox"/> Mal              | <input type="checkbox"/> Très bien  |
| <input type="checkbox"/> Assez bien       | <input type="checkbox"/> Excellente |

17- Comment est votre relation avec vos subordonnés ?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Pas bien du tout<br><input type="checkbox"/> Mal<br><input type="checkbox"/> Assez bien | <input type="checkbox"/> Acceptable<br><input type="checkbox"/> Très bien<br><input type="checkbox"/> Excellent |
|--|---|

18- Que jugez-vous importante dans une relation de travail ?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Confiance<br><input type="checkbox"/> Loyauté | <input type="checkbox"/> Respect<br><input type="checkbox"/> Obéissance |
|--|---|

19- Est-ce que la façon dont votre chef vous mène impacte –t- elle sur la façon dont vous travaillez ?

- |                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |
|------------------------------|------------------------------|

20- Selon vous, que comportement devrait-on adopter pour réussir dans la société ?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Autonomie<br><input type="checkbox"/> Gout du risque | <input type="checkbox"/> Attention au détail<br><input type="checkbox"/> Attention aux résultats |
|---|--|

21- D'après vous, qu'est ce qui prime dans votre service :

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Travail en groupe | <input type="checkbox"/> Travail individuel |
|--|---|

#### **IV- Concernant la culture d'entreprise**

22- Vous sentez- vous intégrer dans la société ?

- |                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |
|------------------------------|------------------------------|

23- Est-ce que l'ambiance au travail vous correspond-t-elle ?

- |                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |
|------------------------------|------------------------------|

24- Connaissez-vous les valeurs de votre entreprise ?

- |                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |
|------------------------------|------------------------------|

25- Si OUI, s'approche-t-elle des vôtres ?

- |                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> non |
|------------------------------|------------------------------|

26- Selon vous, que signifie la culture d'entreprise ?

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

27- Et que signifie selon-vous être dynamique ?

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

## TABLES DES MATIERES

Liste des abréviations.....	i
Liste des tableaux.....	ii
Liste des figures .....	iii
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I : MATERIELS ET METHODES.....</b>	<b>6</b>
Section 1 : MATERIELS.....	6
1-1 Description de la zone d'étude.....	6
1-1-1      Historique.....	7
1-1-2      Activités-missions- objectifs.....	8
1-1-3      Organisation (organigramme).....	10
1-2      Bases de données utilisées.....	10
1-2-1      Bases de données externes.....	10
1-2-2      Bases de données internes.....	11
1-2-3      Internet.....	11
Section2 : METHODOLOGIE DE TRAVAIL.....	11
2-1Méthodes de collecte des données et traitement des informations.....	12
2-1-1 Les techniques de collecte des données.....	12
2-1-2 Traitements des informations.....	13
2-1-3 Méthode utilisée pour l'analyse des données.....	14
2-2 Limites de l'étude et difficultés rencontrées.....	14
2-2-1      Limite de l'étude.....	14
2-2-2      Difficultés rencontrées.....	15
Section 3 : OUTILS THEORIQUES .....	15
3-1 La culture d'entreprise.....	15
3-1-1 Définition de la culture d'entreprise.....	15

3-1-2	Les composants de la culture d'entreprise.....	17
3-2	La motivation et la performance de l'entreprise.....	19
3-2-1	La motivation.....	19
3-2-2	La performance de l'entreprise.....	22
<b>CHAPITRE II : RESULTATS.....</b>		<b>24</b>
Section 1 : LES REALITES SUR TERRAIN.....		24
1-1	Les activités sportives de la LPSA.....	25
1-1.1	Les activités de plein air.....	25
1-1.2	Les activités en salle.....	25
1-2	Les activités sociales de la LPSA.....	25
1-2.1	Le reboisement.....	25
1-2.2	Le don de sang.....	26
1-2.3	Les pots.....	26
1-3	Le management de la Sécurité.....	26
1-3.1	L'ISSSRS.....	27
1-3.2	Les actions entreprises pour sensibiliser les salariés à la sécurité et/ ou à la maîtrise des pertes.....	28
Section 2 : RESULTATS DES ENQUETES.....		29
2-1	La motivation.....	30
2-2	Les relations au travail.....	33
2-2-1	Les associations dans l'entreprise.....	33
2-2-2	Organisation au travail.....	35
<b>Chapitre III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS.....</b>		<b>38</b>
Section 1 : DISCUSSIONS.....		38
1-1	Discussion sur l'analyse SWOT ou FFOM de l'entreprise.....	38
1-1.1	Discussion sur les forces et les opportunités.....	39
1-1.2	Discussion sur les opportunités et les menaces.....	40
1-2	Discussion concernant la descente sur terrain.....	42
1-2-1	Concernant les activités sportives de l'organisation.....	42

1-2-2	Concernant les activités sociales de l'entreprise.....	42
1-2-3	Concernant l'existence des groupes.....	43
1-2-4	Concernant la culture de la sécurité.....	44
1-3	Discussions sur les enquêtes réalisées.....	45
1-3-1	La motivation des salariés.....	45
1-3-1	Les relations au travail.....	46
Section 2 : RECOMMANDATIONS.....		46
2-1	Favoriser collectivisme tout en étant indépendante.....	46
2-2	Améliorer la relation entreprise – individu.....	47
2-3	Suggestion pour améliorer les relations au travail entre le personnel.....	49
CONCLUSION.....		52
BIBLIOGRAPHIE.....		I
WEBOGRAPHIE.....		II
COURS& AUTRE.....		III
ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME LOGISTIQUE PETROLIERE S.A.....		IV
ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE.....		V
TABLES DES MATIERES.....		IX