

Université Abderrahmane Mira -Bejaïa
Faculté des Sciences Humaines et sociales
Département des sciences sociales



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

THEME

***Les relations au travail et le savoir être
chez les cadres au sein de l'entreprise***

Cas pratique : SARL IBRAHIM IFRI

Mémoire de fin de cycle

En vue d'obtention d'un diplôme de master en sociologie

Option : Sociologie des organisations et du travail

Réalisée par :

KOUBA Syla

KHALFALLAH Fatma

Encadré par :

Dr LAOUDI Ferhat

Année universitaire : 2019/2020

REMERCEMENT

Nous tenons à remercier avant tout le bon Dieu, de nous avoir donné la volonté, la force et le courage de réaliser ce modeste travail.

*Nous exprimons notre profonde gratitude à notre cher encadreur monsieur **LAUDI Ferhat** pour ses précieux conseils, orientations, et sa disponibilité tout au long de notre travail, et qui nous a donné le goût de travailler.*

*On exprime nos reconnaissances envers l'ensemble des employés de **SARL IBRAHIM ET FILS IFRI**, spécialement à notre promoteur monsieur **BERRAKI Bousaad** et l'ensemble du personnel des ressources humaines, ainsi le personnel du service de formation et orientation pour leur collaboration à la réalisation de ce travail.*

On tient aussi à exprimer nos reconnaissances à tous les enseignants du département des sciences sociales, ainsi qu'au personnel de la bibliothèque et toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Sylia et fatma

Dédicace

Avec mes sentiments les plus profondes humilités, Je dédie ce modeste travail, a la mémoire de ma très chère sœur Rahla que le Dieu l'accueille dans son vaste paradis

A mes très chers parents qui m'ont donné sans rien en retour, qui m'ont encouragé et m'ont donne leur amour et leur support affectif.

A mon très cher frère : OUSSAMA

A mes très chères sœurs MERIEM et Houriat aldjana

A toute ma famille : cousins et cousines, tantes et oncles.

A mon cher ami Hamid qui j'ai trouvé dans tout les étapes de ma vie grâce a ces conseilles et son encouragement et son attention exceptionnellement sur la réussite du mes études.

A ma chère amie et binôme Sylia pour sa patience et sa présence

Et très spécialement mes chères amies que je considère comme mes sœurs qui ont toujours été là pour moi Kahina , Sabrina, pour leur amitié, présence, compagnie, soutien inconditionnel et leur encouragement.

Enfin, mes dédicaces à toute personne qui me connaisse de prés ou de loin.

♥FATMA♥

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail ; à la mémoire de mes grands parents, que dieu les accueille en son vaste paradis.

A mes grands parents, que dieu les protèges.

A mes très chers parents, qui ont toujours été là pour moi, je leurs témoigne mon respect et ma reconnaissance pour tous qu'ils ont fait pour moi

A mon chère frère Nabil, pour son encouragements

A mon mari Tarik Pour ses encouragements et sa présence dans tous les moments.

A ma belle famille

A ma grande famille : oncles, tantes, cousins et cousines sans exceptions,

Et spécialement, à ma copine Djamila qui ma beaucoup aider dans la réalisation de ce travail,

A ma chère copine et binôme fatma pour sa présence et sa patience

Enfin je remercie tous ceux qui ont contribué de prés ou de loin pour la réalisation de ce mémoire.

♥SYLIA♥

La liste des abréviations

Nom	Signification
B to B	Business to business
NC	Noyau central
DRH	La direction des ressources humaines
HSE	Service hygiène, sécurité, environnement
OS	Ouvrier spécialisé
PEHD	Polyéthylène haute densité
Pet	Polytéréphtalate d'éthylène
RH	Ressources humaines
RS	Représentations sociales
SARL	Société a responsabilité limité
SNC	Société au nom collectif
SP	Système périphérique
TRS	Théorie des représentations sociales

La liste des tableaux

Numéros du tableaux	Les titres	Pages
01	la répartition des cadres selon leurs âges.	65
02	La répartition des cadres selon le sexe.	65
03	La répartition des cadres selon la situation matrimoniale.	66
04	La répartition des cadres selon le diplôme obtenu.	67
05	La répartition des cadres selon leurs postes occupés.	68
06	La répartition des cadres selon l'ancienneté professionnelle.	69
07	Les relations des cadres avec leurs collègues.	70
08	La nature des relations des cadres avec leurs responsables supérieurs.	71
09	Les conditions favorables pour l'amélioration des relations professionnelles au sien de l'entreprise IFRI.	72
10	Les difficultés d'adaptation au début de carrière.	74
11	L'adaptation des cadres à IFRI.	76
12	L'engagement des cadres dans la réalisation des objectifs de l'entreprise IFRI.	77

13	les conditions nécessaires pour améliorer l'exercice de l'activité professionnelle.	78
14	les facteurs qui déterminent la motivation des cadres.	79
15	L'implication dans le travail et le rendement.	81
16	La réaction des cadres dans le cas d'existence d'une grande pression au travail.	82
17	La meilleure méthode pour dépasser le stress au travail.	83
18	L'existence des conflits au sein de l'entreprise IFRI.	85
19	la réaction des cadres dans le cas de l'existence d'un conflit au sein de l'entreprise.	86
20	Le meilleur processus de résolution des conflits.	87
21	La qualité de communication et la résolution de conflit.	88
22	La communication positive et le climat favorable au travail.	89
23	L'entreprise IFRI garantie une communication efficace entre ces membres.	91
24	Les facteurs qui participent dans l'amélioration du climat social.	92

Sommaire :

Introduction.....	I
-------------------	---

Chapitre I : le cadre méthodologique de la recherche

1. Problématique.....	02
2. Les hypothèses.....	05
3. Définition des concepts clés.....	06
4. La méthode adoptée et la technique utilisée.....	11
4.1 La pré enquête.....	11
4.2 La méthode adoptée.....	11
4.3 La technique utilisée.....	12
5. L'échantillon de l'étude.....	13
6. Les obstacles de la recherche.....	14

Chapitre II : les relations au travail

1. Des généralités sur les relations au travail.....	16
2. Les relations au travail : qui est concerné ?.....	16
3. La relation de l'homme au travail.....	17
4. Les relations personnelles.....	18
5. Les relations sociales.....	18
6. Les relations professionnelles.....	19
7. L'école des relations humaines.....	20
7.1 La théorie d'Elton Mayo.....	20
7.2 La théorie de Renis Likert.....	21
7.3 La théorie de Kurt Lewin.....	22
6. Les conflits du travail.....	23
6.1 La définition des conflits du travail.....	23
6.2 Les formes du conflit.....	24

6.3 Les causes des conflits.....	25
6.4 Les attitudes dans les conflits.....	26
6.5 Les méthodes de résolution des conflits.....	26

Chapitre III : le savoir être

1. Qu'est ce que le savoir être ?.....	29
2. Des approches hétérogènes de savoir être.....	29
2.1 Les qualités morales.....	29
2.2 Le caractère	30
2.3 Les aptitudes et les traits de personnalité.....	30
2.4 Les comportements.....	31
3. Les origines du savoir être.....	32
4. L'utilité de savoir être pour que les cadres gèrent leurs équipes.....	33
5. Savoir être et communication organisationnelle.....	34
5.1 la communication organisationnelle.....	34
5.2L'avènement de la communication organisationnelle.....	34
5.3Les modèles de la communication organisationnelle.....	35
6. Les objectifs de la communication interne de l'entreprise.....	36
7. La communication interne comme facteur de motivation.....	37
8. Le climat social.....	38
8.1 Qu'est ce que le climat social.....	38
8.2 Les facteurs qui influencent le climat social.....	38

Chapitre IV : les représentations sociales

1. Les différentes significations du concept représentations sociales.....	42
2. L'historique.....	43
3. La structure des représentations sociales.....	46
3.1La théorie de noyau central (NC).....	46
3.2Le système périphérique (SP).....	48

4. Les caractéristiques des représentations sociales.....	49
4.1 La représentation comme système social.....	49
4.2 La représentation comme système de contextualité.....	49
5. Le processus d'élaboration des représentations sociales.....	50
5.1 L'objectivation.....	50
5.2 L'ancrage.....	51
6. Les fonctions des représentations sociales.....	52
6.1 Les fonctions de savoir.....	52
6.2 Les fonctions identitaire.....	52
6.3 Les fonctions d'orientations.....	53
6.4 Les fonctions justificatrices.....	53
Chapitre V : analyse des données et interprétation des résultats	
1. Présentation de l'organisme d'accueil.....	56
2. Le déroulement de l'enquête.....	64
3. Analyse des données et interprétation des résultats.....	65
4. La vérification des hypothèses	94
Conclusion.....	98
Liste bibliographique.....	101
Annexes	

Introduction :

Une entreprise représente un espace distinctif dans le quel émergent ces acteurs. Cet espace démontre l'identité de l'entreprise et ce qui la particularise de ces rivaux.

Chaque entreprise est constituée d'un ensemble d'individus, qui mobilisent leurs efforts pour aboutir à des objectifs bien précis. L'implication et l'engagement des membres d'une organisation vont leurs permettre de créer des relations professionnelles favorables et convenables.

Aujourd'hui, les entreprises qui réussissent mieux sont celles qui connaissent maintenir des relations de travail appropriées à leurs employés. Les relations au travail facilitent la détection des indicateurs qui mesurent la nature du climat social qui coordonne la gestion, la production et l'organisation de chaque entreprise.

Parmi les éléments qui conditionnent la productivité d'une entreprise on à le savoir être de ces membres, parce que le savoir être est devenu la nouvelle norme de perfection professionnelle au sein des entreprises pour l'évolution personnel de chaque salariés.

Le savoir être désigne l'aptitude de créer des actions et des réactions ajustées à l'entourage humain ou physique, cette aptitude s'apprend par la maîtrise des connaissances spécifiques, et pour mieux assimiler cette conceptions on cite quelques exemples qui concrétisent cette capacité humaine comme : sympathie, contrôle émotionnel, contrôle comportemental, responsabilisation, attachement et gratitude, précaution et hygiène, coopération et collaboration, gestion des conflits.

La source essentielle de toute réussite organisationnelle demeure dans la manière de préparer un climat social adéquat, qui aide l'entreprise à réserver les

précieux collaborateurs, conserver leur place et assurer leur position privilégiée.

L'entreprise est un milieu de concurrences et d'antagonisme entre ces membres, parce que leurs enjeux sont hétérogènes. Ces rivalités s'affirment par des accords, des compromis et des rapprochements. Les supérieurs hiérarchiques des organisations ont, perpétuellement, essayé de bâtir un esprit collectif harmonieux, un climat de travail agréable qui nourris les liens professionnels et qui assure l'entente entre les collaborateurs d'une entreprise.

Pour présenter notre travail de recherche d'une façon organisée, on à divisé le mémoire en cinq chapitres :

Le premier chapitre : consacrer au cadre méthodologique de la recherche, il contient : la problématique, les hypothèses de recherche, la définition d'un ensemble de concepts fondamentaux pour l'étude, la méthode et la technique utilisées, l'échantillon d'étude et enfin les obstacles de la recherche.

Le second chapitre : comporte des idées indispensables sur les relations au travail, des conceptions essentielles sur les relations professionnelles, ces types, les conflits au travail, ces formes et ces causes et on a terminé ce chapitre par les méthodes de résolution des conflits.

Le troisième chapitre : englobe des généralités sur le savoir-être, les approches théoriques qui ont traité cette thématique, sans oublier l'importance du climat social, et le rôle de la communication interne au sein de l'entreprise.

Le quatrième chapitre : réserver aux représentations sociales, leurs différentes significations, leurs structures (la théorie du noyau central et le système périphérique), leurs caractéristiques et enfin leurs fonctions.

Le cinquième chapitre : concerne la présentation de l'organisme d'accueil, l'analyse des cas et l'interprétation des résultats obtenus durant notre enquête sur le terrain et la vérification des hypothèses. Et enfin on a terminé le travail par, une conclusion, la liste bibliographie et les annexes.

Chapitre I :

**Le cadre méthodologique de la
recherche**

1. Problématique :

Selon la conception sociologique, l'entreprise est une organisation sociale qui unisse un groupe de personnes de différentes origines socioculturelles et avec des compétences distinctes. Les membres de toute organisation peuvent tisser des liens pour travailler ensemble, dont le but primordial est de produire des biens et des services.

« Les organisations constituent par excellence un lieu de relations. Celles-ci se déploient en premier lieu dans les groupes et les équipes de travail, les relations se développent avec les pairs mais également avec la hiérarchie ».¹ C'est-à-dire opter pour des conduites espérées dans une situation donnée.

Actuellement, les spécialistes en gestion des ressources humaines utilisent la notion du savoir être, souvent mentionnée dans les modèles de gestion des compétences. Peu définie; la notion de savoir être apparaît comme le déclencheur d'un type de conduites aidant à émerger des bonnes relations entre les individus au sein d'une organisation.

Selon Sandra Bélier « le savoir être aide les individus à avoir les bons gestes et les paroles justes au cours de leur chemin de vie pour qu'ils trouvent leur expression dans les différents domaines ».² Donc le savoir être est une qualité professionnelle, il s'agit de savoir comment se comporter, trouver la conduite appropriée, adopter les comportements et attitudes en fonction de l'environnement, des enjeux de la situation et du type d'interlocuteur.

Par ailleurs, les bons comportements et une bonne compréhension du milieu dans lequel une organisation évolue passe par la connaissance de la structure de son système de relations professionnels. En effet, « pour s'améliorer chaque entreprise doit faire face aux risques psycho-sociaux comme

¹Claude Louche, introduction à la psychologie du travail et des organisations, 3ème édition Armand Colin, Paris, 2007, P142.

²Sandra Bélier, le savoir être dans l'entreprise, 2ème édition, Vuibert, Paris 2004, P164.

le stress, le conflit, le harcèlement moral qui sont des symptômes qui témoignent d'un malaise au sein de l'entreprise »¹

« Les relations de travail naissent et vivent à l'occasion des échanges et actes de communication qui font interagir les salariés entre eux et avec l'environnement dans lequel ils évoluent. Une communication détermine à son tour la qualité de la relation de travail dans laquelle les individus s'autorisent à exprimer de façon constructive leurs idées et émotions »²

La communication est devenue une pratique importante au sein de l'entreprise. En effet, elle intéresse de plus en plus les dirigeants et les gestionnaires, qui voient en elle un moyen de consolider l'esprit de l'entreprise nécessaire à la transformation des idées entre dirigeants, « rien ne semble plus nécessaire et plus répondu que de communiquer pour travailler et pourtant la communication reste un processus difficile, qui ne connaît que des réussites partielles »³. La communication renvoie aux relations interpersonnelles entre employés.

Dans notre recherche on a opté pour l'étude d'une catégorie socioprofessionnelle qui est souvent instruite et former pour remplir le rôle de responsable ou de manager, et qui a besoin d'avoir plus que les autres le savoir être, on parle ici des cadres. Le cadre c'est celui qui dirige, organise et structure une équipe, il est chargé de définir des objectifs et de déterminer les orientations pour l'entreprise

Le terme cadre est lié à des représentations sociales qui fond que le cadre occupe une place au sein de la société, cette place lui attribue une fonction qui n'est pas sans effet sur son comportement ou sur son mode de vie, ainsi que sur la perception, les exigences des défis qui résultent de l'environnement.

¹<https://www.myrhline.com/actualite-rh/que-font-les-drh-pour-maitriser-le-climat-social-html>, Consulté le 18/09/2020 à 9h20.

²Federica Oudin, et autres, la qualité des relations de travail, PDF, P29.

³Daniel Bognoux, introduction aux sciences de la communication, 1ère édition, édition la Découverte, Paris, P50.

Les recherches sociologiques n'ont pas les outils pour mesurer un phénomène bien précis, c'est pour cette raison elles font appelées aux représentations sociales des acteurs concernés par les études. « Les représentations sociales sont considérées comme une vision fonctionnelle du monde qui permet à l'individu ou au groupe de donner sens à ses conduites et de comprendre la réalité à travers son propre système de références, donc de s'y adapter, de s'y définir un place ».¹

Une représentation sociale aura pour but essentiel de contribuer aux processus formateurs et d'orientation, des communications et des comportements sociaux. Le propos d'une représentation sociale sera de constituer un système cohérent où les dimensions sociales produisent un système cognitif spécifique adapté à la dimension sociale de l'objet.²

Pour mener à bien notre travail de recherche on a formulé les questions qui cernent notre thème et qui contiennent les quatre principaux concepts de l'étude (savoir être, relation professionnelle, cadres et représentations sociales), ces questions sont exprimées comme suit :

- Comment les cadres de l'entreprise représentent-ils leur savoir être ?
- Comment les cadres utilisent-ils leur savoir être pour renforcer leur capital relationnel au sein de l'entreprise ?

¹Gabriel Moser et Karine Weiss, espace de vie aspect de la relation homme-environnement, édition, Armand Colin, Paris, 2003, P147, 148.

²Jean- Marie SECA, les représentations sociales, édition, Armand Colin, Paris, 2002, P40.

2. Les hypothèses de la recherche :

Chaque recherche scientifique doit être organisée autour d'une hypothèse, car un travail ne peut pas être considéré comme une recherche scientifique s'il ne se structure pas autour d'une ou plusieurs hypothèses.

Selon Maurice Angers: « L'hypothèse est énoncée qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et implique une vérification empirique ».¹

Dans ce sens, nous avons élaboré les hypothèses qui sont définies comme des réponses provisoires aux questions posées et elles sont les suivantes :

- Les cadres insistent dans leurs représentations sociales vis-à-vis du savoir être sur la maîtrise de leurs comportements et la concrétisation des objectifs de l'entreprise.
- Les cadres de l'entreprise favorisent dans l'amélioration de leurs relations professionnelles l'implication dans le travail, la communication efficace et l'harmonie dans la réalisation des tâches en équipe.

¹Angers Maurice, initiative pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah, Alger, 1997 ; P223.

3. Définition des concepts clés :

Dans le but de faciliter l'appréhension de notre travail, nous avons opté pour ces quelques définitions :

1) Les relations au travail :

Pour MOURIN. Pierre : « les relations au travail englobe les relations entre collègues, relation avec les supérieurs, relations avec les subordonnés, climat de travail, réseaux de relations formel ou informel ». ¹

« La relation de travail a été et reste le moyen majeur permettant aux travailleurs d'obtenir les droits et avantages liés à la relation de travail, elle est la condition qui détermine l'application des dispositions de droit du travail et de sécurité sociale concernant les salariés. C'est un point de référence essentiel pour déterminer la nature et la portée des droits et des obligations des employeurs envers leurs salariés » ²

« Les relations au travail représentent un domaine du savoir qui se pratiquent au niveau de l'entreprise, les relations au travail c'est la jonction de deux concepts ceux de « relation » et de « travail ». Le premier soit le concept relation, fait référencé à des liens ou rapports entre les individus. Le second, soit le concept travail, implique une activité productive et rémunéré qui prend racine dans un cadre d'affaires organisé » ³.

On entend par les relations au travail l'ensemble des rapports qu'entretiennent l'état, les travailleurs, leurs représentants, les employés, leurs organisations, et les relations entre les acteurs sociaux.

¹Pierre Morin, organisation et motivation, édition Chihab, Alger, 1995, P17.

²Frederica Oudin et autres, la qualité des relations de travail, édition Iris, Paris, 2015, P35.

³ Jean-Claude Bernatchez, (les relations de travail : de l'entreprise à la société), revue internationale sur le travail et la société, V8, 2010 ; P73.

2) Le savoir-être :

« Le savoir-être aide un individu à avoir les bons gestes et les paroles justes au cours de son chemin de vie, pour qu'il trouve son expression dans différents domaines »¹

« Le savoir-être correspond à la capacité de produire des actions et des réactions adaptées à l'environnement humain et écologique. Le savoir-être est le condensé d'éléments cognitifs mis en œuvre par un individu en fonction de son propre caractère et de résistance aux pressions de l'entreprise »²

3) L'engagement

« L'engagement de l'homme dans son emploi est conditionné par l'importance que porte le salarié à son métier et par l'intérêt qu'il /elle porte aux valeurs de ce travail. Le salarié s'engagera d'autant plus qu'il valorise son emploi en tant qu'activité et expérience de vie, en l'associant à des valeurs comme le sens de la réalisation ou la reconnaissance sociale. Il cherchera dans ce cas à s'améliorer continuellement dans son métier »³.

« Engagement est une affirmation de ses convictions, prise de position, en général participation plus ou moins étroite à un parti ou un groupement politique ».⁴

4) L'implication

D'une façon générale, l'implication décrit les attitudes des salariés vis-à-vis de leur entreprise ou de leur travail. « L'engagement des personnes dans leur travail ou dans différentes facettes de celui-ci ». La part que tient le rôle professionnel dans cette image de soi est sans doute la base de l'implication dans le travail.

¹Sandra Bélier. Op.cit. P164.

²Penso-Latouche Annik, pour en finir avec le savoir-être, édition APL, Paris, 2000, P03.

³Fotso Tetakounte Yannick, Quels sont les facteurs qui peuvent amener les salariés à s'impliquer dans la structure qui les emploie ? Mémoire de fin d'études de 2ème année de Master P19.

⁴Madeline Grawitz, lexique des sciences sociales, 8ème édition Dalloz, Paris, 2004, P149.

L'implication, c'est l'action de participer ou de faire participer, elle regroupe à la fois : un engagement ; un attachement ; une identification. L'implication serait une des conditions nécessaires à la motivation, c'est-à-dire la possibilité d'amener les collaborateurs à faire partie de l'équipe, à s'intégrer dans un groupe et à apporter leur contribution à l'atteinte d'un objectif commun. Les attitudes des salariés vis-à-vis de leur structure ou de leur travail sont décrites par l'implication du personnel.

L'implication est différente de la satisfaction, état émotionnel reflétant une réponse d'ordre affectif envers une situation de travail, envers la satisfaction de valeurs. L'implication est différente de la motivation, concept psychologique qui est le processus qui déclenche et règle l'intensité de l'engagement dans une action ou une expérience jusqu'à son aboutissement. L'implication globale est une notion qui traduit la relation entre la personne et son univers de travail. Elle aboutit sur un comportement bien précis qui est le fruit d'un ensemble d'attitudes au travail.¹

5) Un cadre :

« Un Cadre veut dire: un salarié qui exerce un poste de responsabilité dans l'entreprise ou dans la fonction publique. Il dispose généralement d'une formation supérieure, mais même des salariés sans diplôme de l'enseignement supérieur peuvent accéder à un emploi de cadre grâce à leur capacité »²

« On entend par cadre toute personne qui assure des fonctions d'encadrement. La notion de cadre est une notion complexe, parfois floue, qui recouvre des significations multiples en termes de statut et de représentations sociales tout en s'appuyant sur des fonctions et des rôles identifiés dans l'entreprise »³

¹Madeline Grawitz, Opcit.P10.

²Alain Charles Martin et Ahmed Silem, lexique de gestion, 6ème, édition, Dalloz, Paris, 2003, P71.

³Christine Coutant, le cadre commercial, édition Cnam, Paris, 2006, P57.

Selon Raymond Boudon: « un cadre est une personne qui possède un diplôme ou bien une expérience professionnelle, vient pallier l'absence ou l'insuffisance du diplôme, car la fonction de cadre requiert initiative, créative, et responsabilité dans le travail ». ¹

6) Les relations professionnelles :

« Sous le terme: relations professionnelles ou relations industrielles, on désigne l'ensemble des pratiques et des règles qui, dans une entreprise, une branche, une région ou l'économie toute entière structurent les rapports entre les salariés, les employeurs et l'état. Ces rapports peuvent être individuels ou collectifs, être directement faits des acteurs impliqués dans la relation au travail ou de leurs représentants » ²

« Aussi les relations professionnelles sont des rapports sociaux établis autour du travail salarié, actions aux quelles ils donnent lieu (conflits, négociation engagés à l'initiative des salariés, des employeurs ou des forces qui les représentent, syndicat, patronat et pouvoirs publics) » ³

« Aussi est un ensemble de caractéristiques qui permettent à un individu d'atteindre un niveau de performance supérieure dans le travail. Une situation ou une mission donnée » ⁴

7) L'entreprise :

« L'entreprise est simultanément un lieu de production, une organisation et une institution; c'est un lieu où les hommes et des femmes coopèrent entre eux, s'organisent pour produire, inventent des règles et des façons de faire, échangent en permanence avec la société qui les entourent » ⁵

« Unité économique et sociale autonome qui englobe à la fois la direction, le personnel et les moyens d'action en vue de la poursuite d'une fin déterminée.

¹Raymond Boudon et autres, dictionnaire de sociologie, édition Larousse, Paris, 2003, P21.

²Michel Lallement, sociologie des relations professionnelles, édition La Découverte, Paris, 1996, P03.

³Raymond Boudon, et autres, dictionnaire de sociologie, Larousse, Paris, 1999, P197.

⁴Sylvie Guerrero, les outils des ressources humaines, (les savoir faire essentiels en GRH), 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2009, P28.

⁵Christiane Thuderoz, Sociologie des entreprises, édition la Découverte, Paris, 1994, P04.

Entendue dans ce sens, l'entreprise n'a pas de personnalité juridique, mais elle est cependant prise en considération par la loi, notamment dans le domaine des relations du travail en ce qui concerne la continuation des conventions collectives »¹

8) La représentation :

« La représentation d'un objet correspond à un ensemble d'informations, d'opinions et de croyances relatives à cet objet. Ces informations, ces croyances sont le fruit d'expériences individuelles et d'échanges interindividuels »²

La représentation est le résultat d'un processus pour appréhender notre environnement. Un processus qui implique l'objet de la connaissance mais aussi le sujet qui construit cette connaissance.

9) La représentation sociale :

« La représentation sociale est l'ensemble organisé et hiérarchisé des jugements, des attitudes et des informations qu'un groupe social donné élabore à propos d'un objet. Elles sont les visions du monde que développent les groupes sociaux, visions du monde qui dépendent de leur histoire, du contexte social dans lequel ils baignent et des valeurs aux quelles ils se réfèrent. Elles correspondent au sens commun, à ce que les gens pensent connaître et sont persuadés de savoir à propos d'objets, de situations, de groupes donnés »³

« Les représentations sociales sont des schèmes cognitifs (ou une des formes du savoir, socialement élaboré et partagé) qui nous permettent de penser, de nous représenter la réalité, d'orienter et d'organiser nos comportements »⁴

¹Jean Paul Piriou et Denis Clerc, lexique des sciences économiques et sociales, 8ème édition, Paris, 2007, P24.

²Pascal Moliner, images et représentations sociales de la théorie des représentations sociales à l'étude des images sociales, Presse universitaires de Grenoble, 1996, P13.

³Jean-Claude Abric, exclusion sociale, insertion et prévention, édition Erès, France, 1996, P168.

⁴Claude Flament, Michel-Louis Rouquette, anatomie des idées ordinaires comment étudier les représentations sociales, édition Armand Colin, Paris, 2003, P13.

4. La méthode adoptée et la technique utilisée :

4.1 Pré-enquête :

Selon Madeleine Grawitz: « la pré-enquête consiste à essayer sur un échantillon réduit, les instruments (l'entretien ,l'analyse de document) prévue pour effectuer l'enquête, si l'on a des doutes sur telle ou telle variable, ou sur le rendement de telle technique, on peut explorer de façon limité le problème à étudier avant même de préciser définitivement ses objectifs »¹

Consiste la première étape qui nous permet d'être en relation avec notre terrain d'investigation, et de consulter notre étude sur les relations au travail et le savoir être chez les cadres au sein de l'entreprise IFRI a Ighzer-Amokrane.

Nous avons utilisé dans cette étape la technique de l'entretien exploratoire qui nous a permis de collecter un ensemble d'informations durant la période de notre visite exploratoire sur le terrain. Elle se base sur une discussion libre avec les personnes interrogées.

4.2 La méthode adoptée :

Selon Madeline Grawitz: « la méthode est constituée de l'ensemble des opérations intellectuelles par les quelles une discipline cherche à atteindre les vérités quelle poursuit, les démontres, les vérifiés »²

Les sciences sociales ont mis au point des moyens pour découvrir la réalité, une fois le problème de recherche est fixé, il est important de s'organiser pour recueillir les données nécessaires à la vérification des hypothèses.

Les méthodes les plus utilisées dans les recherches sociologiques sont la méthode qualitative et la méthode quantitative.

Concernant notre recherche sur les relations au travail et savoir être au sein de l'entreprise, nous avons constaté que la méthode la plus adéquate a

¹ Madeleine Grawitz, Méthodes des sciences sociales, 11^{ème} édition Dalloz, Paris, 2001, P742.

² Ibid. P35.

notre étude c'est la méthode qualitative, dont l'objet est d'approfondir nos connaissances théoriques.

« La méthode qualitative est une stratégie de recherche utilisant diverses techniques de recueil et d'analyse qualitative dans le but d'explicitier, en compréhension un phénomène humain ou social ». ¹

4.3 La technique utilisée :

Tout travail scientifique exige une méthode précise et des techniques pour la collecte des informations sur le terrain.

Toute recherche à caractère scientifique doit comporter l'utilisation des procédés opératoires rigoureux susceptibles d'être appliqués dans la réalité que l'on appelle technique.

Vue le nombre restreint des membres de la population d'étude, on a eu recours à la technique de l'entretien qui nécessite d'établir un rapport suffisant égalitaire entre l'enquêteur et l'enquêté.

L'entretien :

L'entretien est d'abord une méthode de recueil des informations, au sens le plus riche, il reste que l'esprit théorique de recherche doit rester continuellement en veille de sorte que ses propres interventions amènent des éléments d'analyse aussi féconds que possible et la méthode d'entretien se distingue par la mise en œuvre des processus fondamentaux de communication et d'interaction humaine ²

Selon Grawitz « l'entretien: il s'agit d'une forme de communication établie entre deux personnes qui ne se connaissent pas, ayant pour but de recueillir certaines informations concernant un objet précis. » ³

¹Alex Mucchielli, dictionnaire de méthode qualitative en SHS, édition Armand Collin, Paris, 1996, P129.

²Raymond Quivy, manuel de recherche en sciences sociales, 4^{ème} édition, Dunod, France, 2011, P170.

³François Depelteau, la démarche d'une recherche en sciences humaines : de la question de départ à la communication des résultats, édition de Boeck Université, Canada, 2005, P315.

Donc dans notre enquête nous avons utilisé l'entretien comme technique de collecte de données et plus précisément l'entretien semi-directif qui laisse libre cours aux choix de réponses des enquêtés, avec leurs mots et des détails faisant sens selon eux.

Nous avons réalisé des entretiens individuels avec des cadres de l'entreprise IFRI, dans les différents services (commerce, marketing, comptabilité, RH...), en vue d'obtenir les différentes opinions sur les relations au travail et le savoir être chez les cadres au sein de l'entreprise IFRI.

5. L'échantillon de l'étude :

C'est une partie ou un sous ensemble d'une population mère qu'on nomme parfois simplement la « population » « correspond à l'ensemble de tous les individus qui ont des caractéristiques précises en relation avec les objectifs de l'étude »¹

Suite à la nature de notre sujet on a opté pour l'échantillon non probabiliste qui se définit : « Lorsque l'on ne maîtrise pas la liste des éléments de la base de sondage on a utilisé une méthode d'échantillonnage empirique, pour laquelle le choix des individus n'est pas aléatoire mais raisonné »²
Et le type d'échantillon est l'échantillon typique, appelé aussi échantillonnage raisonné, cette méthode consiste à sélectionner les cas « types ».

Nous avons réalisé quinze (15) entretiens individuels avec des cadres de l'entreprise SARL Ibrahim IFRI, en vue de cerner les relations au travail et le savoir être chez les cadres au sein de l'entreprise.

En effet le choix de cette catégorie de cadre est dicté par notre thème, car ils disposent d'un niveau d'instruction élevé par rapport aux simples ouvriers.

¹Françoise Depleteau, la démarche d'une recherche en sciences humaines, édition Boeck, Canada, 2000, P213.

²Jean Marc Lehu, l'encyclopédie du marketing, 2eme édition d'organisation, Paris, 2012, P207.

6. Les obstacles de la recherche :

On ne peut pas réaliser un travail ou une recherche sans rencontrer des difficultés bien sûr durant la période de notre recherche nous avons rencontré quelque difficulté à savoir:

- L'impossibilité de fixer des rendez-vous avec les cadres, ces derniers sont souvent occupés, ils trouvent du mal à planifier leurs temps juste pour nous recevoir.
- Il n'y avait pas des études antérieures en rapport avec notre thème au sein de l'entreprise IFRI.
- Le manque des sciences d'encadrement et le non accès à l'université à cause de confinement.
- Problème de la rareté des documents traitant notre thème dans la bibliothèque de la faculté science sociale.

Chapitre II :
Les relations au travail

Les relations au travail :

1. Des généralités sur les relations au travail :

La notion de relation de travail est beaucoup plus large que celle du contrat de travail, elle va naître du seul fait de l'incorporation du travailleur dans l'entreprise. Il va adhérer à un statut déjà élaboré par la communauté qui le reçoit.

Selon l'article 51 du statut général du travailleur « La relation de travail prend naissance par le contrat écrit, ou non écrit, elle existe en tout état de cause du seul fait de travailleur pour le compte d'un organisme employeur »¹

La relation de travail est le lien légal entre les employeurs et les salariés. Elle existe quand une personne exerce une activité ou fournit des services sous certaines conditions et en échange d'une rémunération.²

2. Les relations au travail : qui est concerné ?

Les relations au travail concernent l'employeur et le salarié (ouvrier, employé, agent de maîtrise ou cadre).

L'employeur doit veiller au bien-être au travail de son collaborateur, comme :

- motiver son personnel,
- valoriser ses équipes,
- établir une relation de confiance avec chaque individu, le manager recevra ces derniers lors d'un entretien d'évaluation.³

Dans le cas contraire, le malaise social s'installe et peut déclencher des arrêts de travail, de l'absentéisme, des mouvements sociaux qui nuiraient au développement de l'entreprise.

¹Messaoud Mentri, *essai d'analyse de législation et de la réglementation du travail en Algérie*, édition, OPU, Alger, 2004, P27-28.

²(http://www.ilo.org/ifpdial/areas-of-work/labour-law/WCMS_CON_TXT_IFPDIAL_EMPREL_FR/lang--fr/index.htm), *l'organisation internationale du travail (OIT)*, P01 consulté le 20/08/2020 à 12h :24.

³<https://www.carriere.ooreka.fr/comprendre-relations-au-travail,P01>. Consulté le 22/08/2020 à 16h :30.

Le salarié, quant à lui, doit opter pour la bonne attitude vis-à-vis des autres et de son entreprise, et ce, quelle que soit sa place au niveau hiérarchique dans l'entreprise, à savoir :

- la responsabilité de soi : maintenir l'équilibre vie privée et vie professionnelle,
- la qualité du respect : respect des autres, de son travail et des valeurs,
- la qualité de l'engagement : l'acceptation des différences et le caractère de chacun passe par l'échange et le dialogue ainsi que l'implication dans le projet et le développement de l'entreprise.¹

3. La relation de l'homme au travail :

Dans l'entreprise on trouve des groupements humains qui s'organisent dans des relations collectives. Donc les relations humaines au travail sont très importants au service de l'homme car ce sont les humains qui font la représentation de leur travail et de donner une bonne image de son entreprise, et non plus les règles et les procédures. « Chaque acteur connaît aussi très bien sa place sur la scène et les relations qu'il a pendant le spectacle avec d'autres personnages. »²

L'adaptation de l'homme au travail prend alors une place de plus en plus importante dans l'entreprise, le travail doit s'adapter à l'homme qui ce fait par la réorganisation du travail telle que: la rotation ou l'alternance des postes; l'élargissement des tâches; l'enrichissement des tâches. L'attitude de l'homme envers sa tâche, la motivation et les satisfactions qu'il en retire, présentent un facteur d'équilibre et de paix, le travailleur quelle que soit sa position hiérarchique a besoin de se sentir membre d'un groupe afin de ne pas se sentir marginalisé.

¹Ibid. P01

²Philippe Bernoux, la sociologie des organisations, édition Seuil, Paris, 1985, P109.

Un groupe c'est la somme des individus qui entrent en interaction, ont des buts communs, entretiennent des relations relativement stables, présentent une certaine interdépendance.

Dans le besoin d'arriver à cette appartenance au groupe les individus doivent travailler d'une manière efficace. Ils doivent coopérer et coordonner pour réaliser les objectifs de l'organisation. Un bon environnement et des avantages matériels permettent à un individu de s'épanouir et de mieux s'intégrer à l'entreprise.¹

4. Les relations personnelles :

Dans l'organisation les relations entre les personnes sont d'abord fondées sur les statuts et les rôles dans l'entreprise, plutôt que sur les personnalités. La relation établie par les fonctions sera d'abord une relation d'autorité, de pouvoir, de collaboration,...etc. Qui détermine un style d'échange et une façon de se comporter, définis aussi par l'époque, le type d'entreprise, les moyens techniques de communication et la culture.²

5. Les relations sociales :

Observer les relations sociales, c'est s'intéresser à la communication des groupes et plus largement à la communication des organisations. La communication des organisations fait partie de la communication des groupes mais elle est très spécifique. L'organisation est, en effet, un groupe très structuré qui « regroupe un ensemble d'acteurs dotés d'une structure d'autorité, de rôle, et d'un système de communication permettant la coordination et le contrôle des activités afin de réaliser un ou des buts »³

Les relations professionnelles, vaste sujet s'il en est. Tout le monde avait probablement confrontés à des situations relationnelles pénibles au travail et une

¹Luc Brunet, Savoie André, Le climat de travail (un levier de changement). Les éditions logiques, Montréal, Canada, 1999, P45.

²Alain Buraud, et autres, relations professionnelles, (manuel guide de mémoire), 2^{ème} édition Foucher, Vanves, 2011, P27.

³Ibid., P28.

grande partie du stress y est directement lié. Car, à une époque où tout le monde au sein de l'entreprise subit de plus en plus de pression en termes d'exigences, de performances...etc. Il est plus que nécessaire de pouvoir travailler dans un environnement où les relations sont suffisamment saines pour permettre à chacun se sentir un minimum à l'aise, voire retrouver du plaisir au travail.

Qu'il s'agisse de relations entre collègues ou de nature hiérarchique, elles peuvent rapidement, selon la personnalité des protagonistes, prendre des tournures bien différentes. N'oublions pas que nombre de belles amitiés (et plus si affinités) naissent au boulot. Cependant, une simple mésentente ou antipathie, un trait de personnalité mal perçu, des comportements qui heurtent nos valeurs, une communication boiteuse, et la relation peut vite basculer pour prendre la forme d'un rapport de force, d'un jeu de pouvoir (parfois pervers), d'un conflit larvé ou ouvert,...etc.

Des confrontations verbalement violentes, de la rancœur accumulée, de la colère, et nous voilà plongés dans un cercle vicieux sans fin si nous n'y faisons rien. Il n'y a bien entendu pas de recette miracle pour supporter un patron ou un collègue dont la personnalité ne nous convient pas. Cependant, gardons à l'esprit que chaque expérience que nous vivons peut potentiellement être une mine d'apprentissages, et utilisons cet exemple pour en apprendre un peu plus sur nous-mêmes, sur la place de cette expérience dans notre vie, sur les raisons de nos réactions, sur notre part de responsabilité, et ainsi, petit à petit, nous pourrions mieux accepter et traiter ces situations délicates.¹

6. Les relations professionnelles :

Les relations professionnelles sont celles qui relient entre un groupe du travail. Fondées autour des tâches à réaliser, elles sont de deux types, qui correspondent à des responsabilités et des logiques différentes :

¹[Http://www.ithaquecoaching.com/articles/les-relations-professionnelles-difficiles-890.html](http://www.ithaquecoaching.com/articles/les-relations-professionnelles-difficiles-890.html), consulté le 20/08/2020 à 13h03.

1)- Les relations hiérarchiques :

Se rapportent aux décisions et à l'exécution des ordres. Elles impliquent une autorité hiérarchique, déléguée à différents niveaux, qui s'exerce dans le domaine de l'action. Le responsable hiérarchique à une fonction de commandement, il donne des directives.

2)- Les relations fonctionnelles :

Se rapportent à l'expertise technique, à la consultation et au traitement des informations. Elles impliquent une autorité fonctionnelle, délégué selon les activités. La hiérarchie se réfère à cette autorité pour prendre des décisions.

7. L'école des relations humaines :

L'école des relations humaines à eux une influence considérable dans plusieurs disciplines des sciences sociales et humaines, tant et si bien qu'on peut même parlé d'un bouleversement dans la manière dont l'organisation est pensée.

Les acteurs de l'école des relations humaines s'intéressent aux aspects psychosociologiques, à la vie des groupes humains et à la dimension relationnelle au sein des organisations.

Il est aujourd'hui symbolisé par la pensée d'auteur tel qu'Elton Mayo, Kurt Lewin, Renis Liketr, qui sont en réalité les précurseurs de ce que sera plus tardivement la gestion des ressources humaines.

7.1. La théorie d'Elton Mayo

Les travaux d'Elton Mayo, datant du début des années 1920, partent d'une critique de l'approche taylorienne ne correspond pas à la réalité du fonctionnement humain et s'intéresse notamment à la fatigue des ouvriers.

D'ailleurs, les premières recherches portent sur l'introduction de pauses durant le travail. Mayo soulève l'hypothèse que les cadences soutenues et la grande monotonie des tâches causent des troubles physiques et psychologiques

et un fort roulement de personnel, qui sont un frein à la production, et par conséquent à la productivité.¹

Aussi, Elton Mayo s'est intéressé aux conditions matérielles de travail (éclairage, chauffage, bruit...etc.) et leurs impacts sur la productivité à la Western Electric et ce à travers une série d'expériences, la première série d'expériences : Etude sur l'éclairage et son impact sur la productivité réalisé de 1924 à 1927.

Mayo et son équipe partent du postulat qu'une amélioration de l'éclairage est supposée causer une productivité accrue. Or, sur le terrain, ils n'aperçoivent que la productivité s'améliore aussi bien dans le groupe étudié que le groupe témoin (groupe travaillant dans des conditions de travail stables) et que la productivité continue à s'améliorer même lorsque l'on fait diminuer l'intensité de la lumière.

Les recherches aboutissent en fait à un résultat non prévu, à savoir l'importance du changement des relations interpersonnelles (un climat d'entente, un esprit d'entraide, d'amitié se développent entre les ouvrières dans le groupe).

Elles révèlent l'inexactitude des conceptions tayloriennes car les problèmes ne sont pas uniquement d'organisation rationnelles au travail (fatigue, environnement physique).

Mais sont liés à la vie interne des groupes. La liaison, rendement et rémunération est remis en cause l'importance des besoins fondamentaux de l'homme au travail est soulevée ; ce sont avant tout les besoins sociaux, sécurité, communication interpersonnelle, la reconnaissance.²

7.2. La théorie de Renis Likert

Professeur de psychologie industrielle à l'université du Michigan aux Etats-Unis Renis Likert conduit des recherches sur les attitudes et les comportements humains au travail. Dans cette perspective, il est un continuateur

¹Sylvie Grosjean, et Luc Bonneville, la communication organisationnelle, approche, processus et enjeux, édition Cheneliere Education, Canada, 2011, P42.

²Jean Michel Plane, théories des organisations, 2ème édition Dunod, Paris, 2003, P29.

de Mayo et LEWIN puisqu'il cherche à comprendre dans quelle mesure la nature des relations entre supérieur et subordonné peuvent conduire à des résultats très différents dans un contexte organisationnel identique.

***Le style autoritaire :** forte centralisation et modes de fonctionnement par la règle et le contrôle.

***Le style consultatif :** qui facilite le travail en équipe, les relations interpersonnelles mais la participation à la prise de décision est limitée.

***Le style participatif :** où l'individu et le groupe participent à la prise de décision, à la définition des objectifs.

Pour cette grande enquête Likert a posé le principe des relations intégrées, selon lequel les relations entre les membres d'une organisation intègrent les valeurs professionnelles de chacun, selon Likert l'efficacité au travail passe par l'abandon de relation man to man (homme contre homme). Et nécessite la mise en œuvre d'une organisation par groupe de travail au sein duquel les problèmes rencontrés sont abordés et résolus collectivement. Il développe l'idée d'un monde de management participatif par groupe de travail.

Les enquêtes réalisées, indiquent que ce mode d'organisation semble efficace, car il s'appuie sur des attitudes plus coopératives sur des relations de confiance.¹

7.3. La théorie de Kurt Lewin

Kurt Lewin dans sa théorie où il a associé une théorie de champ, le champ psychologique se rapporte à un espace de vie organisé au tour de la personne, de l'environnement et d'une zone frontière où se marque l'incidence des variables non psychologiques, dont « la psychologie écologique » a pour objet d'étudier des relations qu'elles entretiennent avec les autres variables, les champs de groupes réels ou expérimentalement constitués, fait voir comment fonctionnent les systèmes d'interdépendances entre les membres.

¹Jean Michel Plane. Op.cit.P36.

Le champ social, avec notamment des climats sociaux fournit les paramètres sociologiques, la recherche des déterminants du comportement individuelle a conduit LEWIN à la prise en compte de variable de groupe, constituée en objet d'analyse spécifique, puis à leur inscription dans le milieu social.¹

Il s'intéresse aux phénomènes de groupes humains restreints et aux problèmes de leadership, de climat social, des valeurs et des standards de groupe, avant de traiter les contraintes sociales imposées aux groupes par la technologie, la loi, la politique...etc. Ces travaux eurent une influence considérable aujourd'hui, au point que l'on parle toujours de l'école Lewinienne.²

8. Les conflits du travail :

8.1 Définition des conflits du travail

Les conflits du travail sont une réalité difficilement mesurable par les statistiques publiques traditionnelles. Cette difficulté à saisir précisément le phénomène du conflit serait d'ordre théorique. Les chercheurs constatent le flou sémantique qui entoure la notion de conflit, lequel aurait deux causes principales. D'une part, le conflit est polymorphe et poly scénique, c'est-à-dire qu'il revêt une multitude de formes (ouvert, fermé, individuel, collectif, domestique, sauvage, institutionnalisé,...etc.) et qu'il n'épargne aucun domaine de la vie sociale (politique, professionnelle, familiale, culturelle, etc.). D'autre part, bien qu'il soit une forme de relation universelle, le conflit est un phénomène social historiquement et géographiquement situé : « sa nature et sa structure changent en fonction du cadre contextuel - essentiellement national - dans lequel il s'inscrit ».

Edwards, rappelle un aspect essentiel du conflit du travail: « conflict is an organizing principle and not just a form of behavior ». En ce sens, s'il est juste

¹Raymond Boudon et autres. Op.cit. P134.

²Luc Boyer, Noel Equilbey, organisation, théorie et application, 2ème édition, Paris, 1999, P63.

de parler de conflit du travail en termes de conflit social, l'inverse est vrai pour une époque donnée. Ainsi, il est approprié pour ce qui est des trente glorieuses de parler de conflit social en termes de conflit du travail. Au cours de la période durant laquelle le conflit social et le conflit du travail étaient confondus, la grève et le lock-out se sont imposés comme forme typique et déterminante du conflit social du travail. C'est d'ailleurs autour de ces manifestations du mécontentement que se sont articulées les premières régulations du travail.

Cette définition du conflit du travail a toutefois perdu de son exclusivité sous la pression des transformations du travail.

Bref, il y a, d'une part, un flou sémantique autour de la notion de conflit du travail que les changements en cours n'aident pas à dissiper et d'autre part, une pression politique pour que l'on cesse de réfléchir les conflits comme l'élément structurant de système de régulation du travail.¹

8.2 Les formes du conflit :

1) Le conflit individuel :

Ce conflit trouve sa source dans des oppositions entre salariés pour des causes psychologiques. C'est une réalité vivante dans la vie des organisations.

2) Le conflit organisationnel :

Le fonctionnement d'une organisation peut susciter la naissance de conflits qui mettent en cause deux individus ou bien plusieurs groupes: services, départements, usines et sièges...Ce type de conflit ne se caractérise pas parce qu'il met en opposition plus de deux personnes mais parce qu'il concerne la définition et l'exercice du pouvoir dans l'organisation.

3) Le conflit collectif :

Il ne constitue pas la somme des litiges individuels mais oppose les catégories ou classes sociales définies en fonction de leur rapport avec la production. On pense surtout aux conflits « classiques » entre apporteurs de

¹Delisle Noemie, les conflits du travail à l'ère postfordiste. Éléments pour un renouvellement théorique de l'étude des conflits du travail, Les Cahiers du Crises, Québec à Montréal, 2010, P94.

capitaux et apporteurs de travail mais la réalité des conflits montre que ce type de conflit doit être examiné dans une plus large optique ;

Il est nécessaire :

- De scinder chaque classe en groupes sociaux homogènes ayant un comportement identique: par exemple les OS et les cadres supérieurs parmi les salariés, les apporteurs de capitaux gestionnaires ou non parmi les investisseurs en capital, les actionnaires majoritaires et minoritaires...
- De tenir compte des catégories que représentent les groupes d'environnement.
- Les clients, les fournisseurs, les membres de l'environnement géographique qui se définissent elles aussi de façon homogène par rapport à la production bien qu'elles échappent au champ de la gestion du personnel. Par exemple, le boycottage des productions par les consommateurs est une forme ouverte d'un conflit collectif opposant une entreprise à ses clients.

La grève, le lock-out constituent des phases de crise (conflit ouvert) dans un conflit collectif du travail, catégorie particulière de conflit opposant les salariés et les dirigeants.¹

8.3 Les causes des conflits :

- 1) **Sur les faits :** les faits sont perçus d'une manière différente parce que les yeux qui observent ces faits ne sont pas les mêmes.
- 2) **Sur les causes:** les personnes ne donnent pas les mêmes explications d'un phénomène. Chacun interprète les causes par système de référence personnel.
- 3) **Sur les objectifs:** les parties prenantes ne sont pas d'accord sur les buts à atteindre ; s'accorder sur des objectifs communs n'est pas facile.

¹Bernard Martorg, Daniel Crozet, gestion des ressources humaines, (pilotage social et performance), 7ème édition, Dunod édition, Paris, 2008, P210.

- 4) **Sur les moyens** : faut-il manœuvrer comme ceci ou comme cela ? il y a désaccord sur les méthodes ou les outils employés, les tactiques différent.
- 5) **Sur les valeurs**: sur le plan moral, politique, idéologique sur celui des principes, les valeurs divergentes, les critères d'évaluation ne sont pas identiques.¹

8.4 Les attitudes dans les conflits :

Face à un conflit, l'individu peut avoir différents comportements :

- 1) Il ignore le conflit ou fait semblant de l'ignorer (c'est l'évitement).
- 2) Il ni les faits (c'est la dénégation).
- 3) Il tente de séduire ou de faire culpabiliser (c'est la manipulation).
- 4) Il a une approche non violente (c'est la collaboration ou le compromis).
- 5) Il s'accommode de la situation (c'est une sorte de soumission).
- 6) Il devient violent (c'est la confrontation par une réponse autoritaire).
- 7) Il démissionne (c'est la fuite).²

8.5 Les méthodes de résolution des conflits :

A. La négociation :

Christophe Dupont donne de la négociation une vue beaucoup plus pragmatique : « la négociation est l'activité mettant en présence deux ou plusieurs parties (individus, groupes, délégations) qui, en raison de leur interdépendance, veulent trouver une issue satisfaisante et non violente à une situation exigeante, de la part de chacun, la prise en compte de la réalité de l'autre». Est un processus de décision parmi d'autres ; elle est loin d'en représenter la majorité bien qu'elle y occupe parfois une place décisive ; elle a une finalité qui est de trouver une ou des solutions à des situations qui risquent, soit de se maintenir ou tomber dans des impasses. Elle n'est ni omnipotente ni

¹Patrice Stern, Jean Mouton, la boîte à outils de la négociation, édition Dunod, Paris, 2010, P4.

²Yvan Potin, La gestion des conflits-dans les organisations. PDF, P 9. (<http://www.creg.acversailles.fr>). Consulté le 07/03/2020 à 19h37.

un subterfuge. Elle a des avantages mais aussi des inconvénients. Elle peut, dans certains cas, être un mode à privilégier, par rapport à d'autres systèmes de décision, elle peut aussi, dans d'autres cas, ne pas remplir les conditions voulues d'opportunité ou d'efficacité ».¹

La négociation est un processus dans le quel deux ou plusieurs parties s'échangent des biens ou des services, en essayant de se mettre d'accord sur la valeur de cette échange ».²

- La négociation est la prise en charge du conflit ; c'est une solution pour concilier les points de vue opposés. Il y a différents types de négociation: La négociation peut être conflictuelle : c'est le cas lorsque des préjugés concernant l'un ou l'autre des individus existent ou lorsque les intérêts semblent totalement opposés.³

¹Patrick Audebert. La négociation applications professionnelles, édition d'organisation, Paris, 1995, P34.

²Stephen Robbins et autres. Comportements organisationnels, 16^{ème} édition Pearson, France, 2014, P496.

³Yvan Potin, Op.cit. P10, 11.

Chapitre III :

Le savoir être

Le savoir être :

1. Qu'est ce que le savoir être ?

Le savoir être « est un élément majeur qu'il convient de prendre en considération. Très utile aux entreprise, il résulte à la fois des connaissances acquises et d'une prise de conscience »¹

D'après Penso-Latouche « Le savoir être aide un individu à avoir les bonnes pensées, les bons gestes et les paroles justes au cours de son chemin de vie et trouve son expression dans différents domaines tel que l'adaptation, l'analyse, la communication, négociation, la prise de décision, le sens relationnel, le travail en équipe...etc. »²

2. Des approches hétérogènes du savoir être :

Lorsqu'on parle de savoir être on fait référence d'une manière générale à la personnalité, elle est un facteur explicatif dominant des événements. On remarque dans le même contexte l'hétérogénéité de la notion de savoir être ce qui relève des qualités morales, du caractère, des aptitudes et traits de personnalité et des comportements.

2.1 Les qualités morales :

Ambition, charisme, le sens de responsabilité, maturité, honnêteté, le sens de l'effort, persévérance...³

On peut regrouper le savoir être sous forme de qualités morales, et pour cela on distingue trois approches :

¹www.erudit.org/revue/nps/2006/U18/n2/013294ar.html. Consulté le 14/03/2020 à 10h15.

²Penso-Latouche, savoir être : compétence ou illusion ? Analyse des attitudes, comportements Et rôles attendus par l'entreprise, édition liaisons, Paris, 2000, P158.

³Sandra Béliet, savoir-être dans l'entreprise, édition Vuibert, Paris, 1998, P21.

- Ce qui est clairement donné à la naissance et qui ne peut pas se développer, c'est le cas du « charisme » mais aussi de « l'ambition » ou de la « force de caractère ».
- Ce qui est de l'ordre du sens, ce qui est donné à la naissance, est sans que l'on puisse tout à fait en dire autant de la qualité qui suit et qui aurait aussi pu s'acquérir par l'éducation ; c'est le cas du « sens de l'effort », le sens de responsabilité.
- Ce qui est à proprement et directement en référence à la morale au sens classique du terme, et qui se rattache d'avantage à l'éducation. On trouvera par exemple l'honnêteté, le sens moral, la rigueur.

2.2 Le caractère :

Le caractère est un ensemble de traits, d'aspects, de tendances qui vont se renforcer les uns et les autres et qui sont relativement faciles à isoler, il s'agit donc d'une vision beaucoup plus complexe que celle des qualités morales.

Alors que le caractère est constitué d'un ensemble relativement fixe dans lequel les divers éléments sont dépendants les uns et les autres, le caractère est inscrit en chacun de nous et on ne peut le changer. C'est finalement le lot de départ de chacun avec lequel il devra se développer.¹

2.3 Les aptitudes et les traits de personnalité :

L'approche du savoir être par les traits de personnalité peut ressembler, dans sa forme et dans les termes utilisés, parfois aux qualités morales, parfois à la caractérologie.

Cette approche ne se définit pas comme un système globalisant de typologie, l'aptitude et de trait sont directement liées non seulement parce qu'elles appartiennent à la même école, mais parce qu'elles relèvent toutes les

¹Sandra Bélier, Op.cit. P22.

deux dans les mêmes démarches d'analyse de la personnalité, même si la notion d'aptitude est historiquement la plus ancienne.

Concernant le champ cognitif, les traits concernent la personnalité, alors l'aptitude est ce qui permet de différencier les individus quand on les considère sous l'angle du rendement. Alors il existe d'autres définitions telle que : les aptitudes sont des dispositions à effectuer des tâches particulières avec une plus ou moins grande efficacité.¹

2.4 Les comportements :

L'approche du savoir être par le comportement a ça propre logique, ici, il s'agit surtout et avant tout de décrire des relations et des stimulés, la finalité de comportement permet toujours l'adaptation de l'individu aux variations partielles ou globales du milieu extérieur ou intérieur.

Le comportement est un terme très utilisé dans le langage courant, il n'a plus alors cette connotation scientifique est devient au contraire un terme générale, il se définit par « l'ensemble des réactions objectivement observables » il est fréquemment relié au concept d'attitude et qui sont des orientations, des dispositions profondes ou encore des valeurs qui guident notre condition, donc le comportement est une catégorie utilisée pour qualifier le savoir être.

Alors ce savoir être est constituée d'une série de capacités à élaborer des comportements adoptés à des situations professionnelles données, ce mot fait allusion à une manifestation concrète, à un résultat opérateur dans un contexte donnée, « il s'agit de tout un ensemble d'attitude, de prise de position, de façon de faire, de déclaration et d'action qui prennent de l'extérieur et compte tenu d'un contexte donnée, un sens particulier ».²

¹Sandra Bélier, Op.cit. P26, 27.

²Benoit-Guilbot, la recherche d'emploi : stratégie, qualification, édition la Découverte, Paris, 1990, P491.

3. Les origines du savoir être :

Le « savoir être » est utilisé dans l'entreprise, comme un véritable outil de mesure de l'engagement au travail. Ils permettent à la fois d'évaluer l'implication des salariés et de promouvoir des formes de consentement au travail. L'origine de la notion de savoir être est partagée par deux concepts qui sont l'inné et l'acquis, car il remonte à des temps anciens.

Au début on entend par le mot inné une représentation des compétences humaines plutôt sous forme de stock, et par le concept acquis plutôt sous forme de flux.

Dans les entreprises, le débat est aussi relativement nuancé, comme le présente une récente enquête qui fait apparaître que le management semble globalement faire plus de confiance aux caractères innés d'une personnalité qu'à ce que peut être acquis, mais en revanche quand on examine les positions concrètement adoptées en management et en gestion des ressources humaines, les lignes de rupture sont souvent beaucoup plus marquées que dans les débats généraux : les processus de justification et de rationalisation concernant les décisions, utilisent des argumentaires beaucoup plus simplistes que ceux que l'on peut élaborer dans un discours général sur le sujet. Elle joue sur le raisonnement qui va développer trois domaines qui sont : la décision des élites, la formation, la gestion des carrières.

D'une manière dite ou non dite, on privilège l'idée d'inné, alors la formation majeure du management des ressources humaines consiste à détecter les compétences en général, et le savoir être en particulier, la logique est avant tout celle du partage et non celle du développement de tous, un mot permet d'illustrer cette conception : celui de potentiel.

Derrière l'idée de potentiel se trouve en effet la définition d'une richesse non exploitée mais présente, qui dort comme un trésor caché, et qu'il

conviendrait donc à découvrir puisque, parfois même celui qui le détient ne le sait pas, la sélection des élites consiste donc à trouver dans l'organisation celui ou celle qui est porteur de compétences non utilisées, les moyens de cette sélection sont soit le bon sens et l'intuition du management, soit la science grâce à des outils de repérage de type test.

Ainsi d'une manière générale, on peut penser que lorsqu'une entreprise définit le savoir être à partir d'approches privilégiant la notion d'acquis, les pratiques de la gestion des ressources humaines sont beaucoup plus volontaristes en matière de développement humaines.¹

4. L'utilité de savoir être pour que les cadres gèrent leurs équipes :

Ce modèle du savoir être sera également indispensable pour les cadres dans leurs rôle d'évaluateur.

La fonction de l'évaluation reste un rôle clé qui permet d'asseoir le pouvoir des cadres, donc on insiste sur l'importance accordée à l'évaluation, de plus en plus dans l'entreprise, on accorde une importance centrale aux comportements humains de chacun comme : savoir communiquer, être motivé, s'impliquer, être évolutif et adaptable... se sont donc des termes que l'on trouve dans presque toutes les petites annonces et les grilles d'évaluation.

On constate alors que le savoir être est un critère important de jugement au travail de tous les salariés mais qu'il semble mieux partagé par les cadres que par les autres. Car les cadres sont plus dynamiques, communiquent plus et sont mieux dans leurs peaux. Ils leur permet bien entendu de prendre des décisions facilement, de s'engager et de s'impliquer.²

¹Jean Blin, François, représentations, pratique et identité professionnelle, Collection Action et savoirs, édition L'Harmattan, Paris, 1997, P224.

²Sandra Béliet, Op.cit. P169, 170.

5. Savoir être et communication organisationnelle :

5.1 La communication organisationnelle :

La communication organisationnelle est la possibilité pour une organisation, d'établir des relations et d'interagir avec son environnement et ses diverses composantes. Les communications sont ainsi considérées comme étant des échanges d'informations. Elles permettent également aux organisations de s'adapter aux contraintes qui peuvent survenir de manière imprévisible. Alors que l'incertitude était considérée comme le résidu des pratiques de gestion traditionnelles, elle devient, aujourd'hui, le quotidien même des organisations, voire l'objet des enjeux stratégiques.¹

« La communication est un comportement verbal ou symbolique par lequel un émetteur veut atteindre un résultat, exercer un effet sur le récepteur »²

Dans une entreprise, la communication est l'ensemble des techniques et moyens, lui servant à se présenter elle-même, son activité, ou ses produits et services. Les objectifs peuvent être améliorés son image, accroître sa notoriété, ou augmenter les contacts avec les clients.

Dans cette perspective, l'efficacité des communications est étroitement liée au contexte organisationnel.

5.2 L'avènement de la communication organisationnelle :

La communication organisationnelle intéresse, depuis la seconde moitié du XXe siècle, de nombreux champs de recherche allant de la Sociologie à l'Anthropologie, à la Psychologie, et aux Sciences de l'Administration.

D'après Bouzon et Meyer, la communication organisationnelle devient l'objet central de nombreuses recherches qui s'intéressent aux débats théoriques sur les organisations et plus particulièrement aux processus de communication et aux moyens mis en œuvre pour élaborer des activités orientées vers un but.

¹Alain, Laramée. 2000. la communication dans les organisations. Une introduction théorique et pragmatique, Sainte-Foy (Qué.) : Télé-université, 266 pages, P1.

²Lakhdar Sekiou et autres, gestion des ressources humaines, édition ISBN 4L, Québec, 2001, P461.

La communication organisationnelle sera entendue comme « un processus complexe dans lequel la signification des messages n'est pas une donnée a priori mais une construction culturellement marquée qui s'élabore collectivement selon les situations, dans le temps et dans l'espace »¹

5.3 Les modèles de la communication organisationnelle :

Les modèles de communication organisationnelle représentent les différentes manières dont l'information est transmise au sein d'une organisation. Il existe plusieurs types d'orientation de la communication possible dans une entreprise.

1) Communication vers le haut (verticale ascendante) :

Ce type de communication permet de transmettre l'information d'un palier hiérarchique inférieur vers un palier supérieur. Par exemple, un employé désirant communiquer avec un supérieur immédiat représenterait bien ce type de communication. Les messages généralement transmis dans cette forme de communication peuvent consister de l'information relative aux problèmes et au rendement des employés, de l'information touchant les politiques et les méthodes organisationnelles ou bien de l'information sur les directives pour effectuer une tâche.

Traditionnellement, ce style de communication est plus fréquent auprès des gestionnaires que les non-gestionnaires. Cette communication est moins utilisée que la communication vers le bas et plus fréquente que la communication horizontale.

2) Communication vers le bas (verticale descendante) :

Ce type de transmission d'information est caractérisé par un passage de celle-ci d'un niveau hiérarchique supérieur vers un niveau inférieur. Son objectif consiste à faciliter la tâche pour la coordination des différents paliers hiérarchiques. Les gestionnaires utilisent souvent cette forme de communication.

¹Bouzon, Arlette et Meyer Vincent, la communication organisationnelle en question: méthodes et méthodologies. L'Harmattan, Paris, 2006, P6.

Reprenons la structure de l'exemple précédent, où dans ce cas-ci, un supérieur désirerait communiquer directement avec un employé. Ce style de communication est naturellement beaucoup plus fréquent auprès des gestionnaires que les non-gestionnaires. Cette communication est la plus utilisée des trois types.

3) Communication horizontale :

Cette forme représente une communication inter- ou intra-départementale correspondant à un même palier hiérarchique. Elle est importante car elle permet de transmettre des informations visant à résoudre des problèmes communs. Pour illustrer, il serait possible de prendre l'exemple de deux supérieurs communiquant ensemble sur les objectifs de vente à atteindre. La communication horizontale est plus présente auprès des non-gestionnaires. Par contre, cette communication est la moins utilisée au sein d'une entreprise.

4) Communication en diagonale :

Elle concerne des individus travaillant dans des départements différents et n'occupant pas le même niveau hiérarchique. Par exemple, un représentant commercial s'entretient avec le directeur du crédit de la situation d'un client.

6. Les objectifs de la communication interne de l'entreprise :

Toute politique de communication part de l'interne et se dirige part l'externe. Et parmi les objectifs de la communication interne d'une entreprise on va citer quelques objectifs :

- 1) Motiver le personnel, l'informer en priorité.
- 2) Aider la hiérarchie à faire descendre et remonter l'information.
- 3) Créer une culture d'entreprise.
- 4) Permettre à chacun de s'exprimer, répondre aux besoins d'information.

- 5) Cohérence entre le service communication externe et la communication interne. Le discours exprimé est en parfaite harmonie avec les valeurs de l'entreprise.¹

7. La communication interne comme facteur de motivation :

Il faut donc communiquer pour motiver, si l'on attache plus particulièrement à l'aspect individuel de la motivation, on doit tenir compte des souhaits, des besoins et des attentes de l'individu. Toute personne souhaite être prise en considération, motiver l'individu, c'est donc tenir compte de son contexte psychologique, social, professionnel, de plus, les motivations sont évolutives.

Motivé, c'est aussi lutté contre la résistance au changement, c'est modifier les habitudes, il faut donc d'abord expliquer la vocation de l'entreprise, la politique à court et à moyen terme, liée à ses objectifs, ses structures et appartenances éventuelles, ses résultats annuels.

Communiquer, c'est aussi avoir quelque chose à dire, cependant, on constate que les ouvriers ou les employés ne peuvent pas toujours s'exprimer, souvent intimidés ou craintifs quant à une sanction éventuelle s'ils émettent des critiques, s'ils ne comprennent pas leur feuille de paie, par exemple ils iront voir le délégué syndical plutôt que quelqu'un de la direction des ressources humaines, cela montre bien qu'il y a des freins puissants à la communication, notamment :

- La lenteur de l'information, qui fait qu'elle parvient aux salaires de base en ayant perdu tout caractère d'actualité qui lui donne des valeurs.
- Des réseaux de transmission trop compliqués, qui entraînent la lenteur et parfois la déformation de l'information.

¹Federica Oudin, et autres, la qualité des relations de travail, PDF, P 35, Consulté le 14/03/2020 à 12h03.

- Une diffusion excessive de l'information qui analyse les circuits au détriment de l'urgence.¹

8. Le climat social :

8.1 Qu'est ce que le climat social ?

C'est le résultat de la comparaison entre les attentes et les perceptions concernant la structure de l'entreprise, les politiques des ressources humaines, le style de leadership des dirigeants, les modes de management des équipes, les relations interpersonnelles et intergroupes.

Le climat est phénoménologiquement extérieur à l'individu qui, par contre peut se sentir comme un agent contribuant à sa nature.

Kurt Lewin, stipule que le comportement d'un individu au travail est fonction de la personne et de son environnement. En effet, la façon dont un individu se comporte au travail ne dépend pas seulement de ses caractéristiques personnelles mais aussi de la façon dont il perçoit le climat de travail et les constituants de son organisation. Il est donc important pour le chargé des ressources humaines de diagnostiquer et de comprendre comment les collaborateurs perçoivent le climat de leurs entreprises et quels sont les facteurs qui influencent. Le DRH est de plus en plus sensibilisé aux risques psychosociaux et met en place des dispositifs de prévention pour éviter et réduire la souffrance au travail.²

8.2 Les facteurs qui influencent le climat social :

Le climat social se diffère d'une entreprise à une autre, on peut citer plusieurs facteurs :

1) Les facteurs physiques :

Le comportement des individus et des groupes subissent l'influence de l'environnement :

¹Lakhdar Sekiou, gestion du personnel, 1ère édition, édition ISBN, Montréal, 1986, P520.

²Anick Cohen Haegel, toute la fonction ressources humaines, 2ème édition, édition Dunod, Paris, 2010, P319.

A. La taille et la structure de l'entreprise : quand la taille s'accroît, le niveau de coordination et de communication entre les membres diminue et la spécialisation de chacun est plus poussée. Ce qui entraîne :

- Une diminution des satisfactions individuelles.
- Une diminution de la cohésion interne.
- Une instabilité du personnel.

B. La nature de la production :

Il existe des schémas d'attitudes de comportement qui sont liées à tel ou tel type d'activité, industrielle ou commerciale, on pourrait presque évoquer une sorte de « mentalité collective » faite elle-même de toutes sortes de réflexes, d'habitudes de pensée acquises dans le milieu professionnel.

C. La composition des effectifs de l'entreprise :

Le climat peut être très variable suivant : Les catégories socioprofessionnelles, les sexes, les origines ethniques et les âges.¹

2) Les facteurs organisationnels :

A. Les conditions de travail :

Les notions de conditions de travail et le climat social sont intimement liés :

- Conditions matérielles (rémunération...)
- Conditions de vie au travail (chaleur, bruit...)
- Conditions dans les quels s'exerce l'activité (possibilité de formation, de promotion...).

B. Les styles de management :

Le style de direction est placé en trois groupes :

¹Anick Cohen Haegel, Op.cit., P321.

- La conduite autoritaire : dans cette perspective, le chef se préoccupe essentiellement de l'intensité de la production, quand le manager s'absente, la production s'arrête, l'affectivité du groupe est très vive, proche du mécontentement.
- La conduite « laisse faire » : elle se caractérise par le comportement indifférent du manager à sa fonction, son refus d'organiser la tâche, de prendre des décisions, il laisse le groupe livré à lui-même. La production est faible mais le moral est élevé.
- La conduite « Démocratique » : le comportement du manager est ici autant tourné vers la production du groupe que vers les individus qui le composent. Car les explications avancées sont la motivation et la satisfaction de vivre une expérience en équipe.

C. Les politiques GH de l'entreprise :

La façon de rémunérer, d'évaluer, de communiquer, d'intégrer, de développer les compétences et gérer les parcours professionnelle à une influence directe sur le climat de l'entreprise, mais c'est la combinaison entre elle, de chacune d'elles que résulte effectivement le climat.¹

¹Anick Cohen Haegel. Op.cit. P323.

Chapitre IV :
Les représentations sociales

Les représentations sociales :

1. Les différentes significations du concept représentations sociales :

D'une manière générale, une représentation sociale est une façon de voir un aspect du monde, qui se traduit dans le jugement et dans l'action. On peut dire aussi qu'une représentation sociale est un ensemble de connaissances, d'attitudes et de croyances concernant un objet donné. Plusieurs auteurs ont également tenté de formuler une définition rendant compte des différentes dimensions associées au concept de représentation sociale comme :

Moscovici a tenté de circonscrire la notion de représentation et à insisté sur son origine sociale, en affirmant que les représentations se construisent à travers les interactions sociales : un système de valeurs, de notions et de pratiques ayant une double vocation. Tout d'abord, d'instaurer un ordre qui donne aux individus la possibilité de s'orienter dans l'environnement social, matériel et de le dominer. Ensuite d'assurer la communication entre les membres d'une communauté en leur proposant un code pour leurs échanges et un code pour nommer et classer de manière univoque les parties de leur monde, de leur histoire individuelle ou collective.¹

En sociologie : l'idée de représentation collective a été introduite, avec celle de conscience collective, par Durkheim. On ne soutient plus aujourd'hui l'existence d'une telle conscience transcendante aux individus, mais on reconnaît l'importance d'idées, croyances, valeurs...etc. S'imposant aux hommes et que nous appelons culture.²

Les représentations sociales, ensemble d'attitudes et d'informations qui contribue à la constitution des conduites et des communications sociales des individus.³

¹Claudine Herzlich, et autres, santé et maladie, analyse d'une représentation sociale, édition Mouton, Paris, 1969, P7.

²Madeleine Grawitz. Op.cit. P351, 352.

³Alain Bruno, dictionnaire d'économie et des sciences sociales, édition, Ellipses, Paris, 2005, P397.

Pour Denise Jodelet : le concept de représentation sociale désigne une forme de connaissance spécifique, le savoir du sens commun, dont les contenus manifestent l'opération de processus génératifs et fonctionnels socialement marqués. Plus largement il désigne une forme de pensée sociale. Les représentations sociales sont des modalités de pensées pratiques, orientées vers la communication, la compréhension et la maîtrise de l'environnement social, matériel et idéal.¹

D'après Jodelet la représentation : est une forme de connaissance socialement élaborée et partagée ayant une visée pratique et concourante à la construction d'une réalité commune à un ensemble social. Elle n'est pas le simple reflet de la réalité, mais fonctionne comme un système d'interprétation de la réalité qui organise les rapports entre les individus et leurs environnements et oriente leurs pratiques.²

2. L'historique :

L'étude des représentations débute avec des sociologues et anthropologues de renom entre 1830 et 1930, comme Émile Durkheim qui donne l'impulsion théorique et épistémologique, mais aussi Lévy-Bruhl et Marcel Mauss.

La théorie des représentations sociales aujourd'hui est l'une des grandes théories, de la Psychologie sociale et de la Sociologie, elle est une notion de carrefour, entre les domaines de l'individuel et du social, c'est justement qu'elle ait un champ d'étude très vaste et varié ; elle constitue une interface : la notion de représentations sociales s'est trouvée associée à de nombreux modèles d'analyser, parfois explicitement mais aussi quelques fois implicitement.³

¹Dalila Semouhi, les représentations sociales des infections nosocomiales chez les soignés, Mémoire de magister en sociologie de santé, Université d'Oran, 2010, 2011, P19.

²Denise Jodelet, les représentations sociales, PUF, Paris, 1989, P36.

³Pascal Moliner. Op.cit. P9.

Emile Durkheim, est le premier qui a évoqué les représentations collectives dans une analyse sociologique, basée sur l'hypothèse que la société est un objet indispensable pour expliquer le monde.

Il aborde la notion de représentation collective afin d'expliquer plusieurs phénomènes d'ordre sociologique, qui sont liés à la conscience collective, cette dernière selon lui est une instance de contrôle, pour tous les membres de la société : cette conscience collective, érigée en système, transcende les divisions sociales pour former le ciment de la communauté et en assurer la pérennité.¹

C'est avec le psychologue Serge Moscovici que s'élabore véritablement la théorie des représentations sociales, il s'est appuyé sur la notion de base de Durkheim, afin de développer à son tour la théorie des représentations sociales, en tant qu'un outil de pensée pour l'individu dans sa vie sociale. Moscovici (1961) en renouvela l'analyse, insistant sur la spécificité des phénomènes représentatifs dans les sociétés contemporaines que caractérisent l'intensité et la fluidité des échanges et communications, le développement de la science, la pluralité et la mobilité sociale. Pour lui une analyse moderne des représentations se doit tenir compte des caractéristiques essentielles de nos sociétés actuelles. Mais il s'est rapproché davantage de Lévy-Bruhl, il s'inspirera de ces travaux en intégrant la distinction entre représentations issues de la croyance et celles issues de la connaissance.

MOSCOVICI qui a reformulé le concept de Durkheim en une théorie achevée, s'intéressant, en effet, à la manière dont la pratique de la psychanalyse fut accueillie en France, MOSCOVICI va m'expliquer comment est pourquoi divers groupes sociaux élaborent des représentations d'un objet mal connu. Selon lui les représentations sociales sont des formes de savoir naïf destinées à organiser les conduites et orienter les communications, ses savoirs naturels constituent les spécificités des groupes sociaux qui les ont produit. Ainsi parmi les diverses

¹Christine Bonardi Et Nicolas Roussiau, les représentations sociales. édition Dunod, Paris, 2009, P11.

représentations de la psychanalyse on découvrira par exemple celle des catholiques pratiquants, une connaissance épurée de toute information peuvent aller à l'encontre de certains principes d'ordre morale.

Moscovici définit la notion de représentations sociales comme : des ensembles dynamiques, des théories ou de sciences collectives destinées à l'interprétation et au façonnement du réel, elle détermine des champs de communications possibles, des valeurs, des idées présentent dans les visions partagées par les groupes et règlent par la suite les conduites désirables ou admises.¹

La théorie des représentations sociales se distingue du concept de représentations collectives, duquel elle tire son origine, en ce sens qu'elle relève moins d'un déterminisme social laissant peu de place au libre-arbitre que d'un concept situé à l'interface de l'individu et du social.

Les représentations sociales et les représentations collectives semblent qu'elles ont la même signification, au point de confondre entre les, mais il y a une distinction. Les représentations sont collectives lorsqu'elles sont consensuelles entre les groupes d'une société, par contre les représentations sont sociales lorsqu'elles se diffèrent d'une personne à une autre de ces mêmes groupes de la société, selon les positions qu'ils occupent et selon les situations qu'ils se retrouvent.

Durkheim à fait la distinction entre représentations individuelles et représentations collectives. Pour ce dernier, la conscience individuelle n'a pas beaucoup de poids et n'existe qu'à travers la conscience collective qui s'impose

¹Jean- Marie SECA. Op.cit P36.

aux individus d'une génération à une autre et se concrétise matériellement par des règles de fonctionnement juridiques, économiques, morales, religieuses, etc.¹

En sociologie l'idée d'une représentation, connaissance ou savoir spécifique, fait son chemin depuis plus d'un siècle. Elle se donne pour objet de recherche l'organisation et le fonctionnement des sociétés. Elle s'intéresse aux fonctions des formes sociales telles que les institutions (politiques, juridiques, etc.), les structures économiques (associations, syndicats, etc.) et les classes sociales, ainsi qu'à leur évolution. L'unité de base sociologique est incontestablement le groupe social, les représentations reflètent toujours le réel social et non l'activité individuelle, le sujet humain est quant à lui caractérisé par une certaine passivité.

3. La structure des représentations sociales :

3.1 La théorie de noyau central (NC) :

L'approche structurale du système organisateur de représentation sociale vise à favoriser une plus grande opérationnalisation des enquêtes dans ce domaine et un meilleur contrôle de la consistance de la notion. Abric rappelle que Fritz Heider parlait, dès 1927, de « noyaux unitaires, conditionnés de façon interne », de « centre de texture causale du monde » ou de « noyau causal de l'environnement ». Son origine se situe aussi dans la définition de l'objectivation et du schéma figuratif, émergence lors de la construction d'une représentation. Ce modèle reproduit l'objet de représentation social de façon sélective et remplit trois fonctions :

- Jonction entre l'objet de connaissance, par exemple la théorie psychanalytique, et sa représentation.

¹Michel-Louis Rouquette et autres, introduction à l'étude des représentations sociales. Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble, 1998, P15.

- Traduction immédiate du réel et passage de l'abstrait au directement accessible : le complexe joue ce rôle illustratif dans l'élaboration de la représentation sociale de la psychanalyse.
- Elimination ou minoration des éléments qui entrent en opposition avec les systèmes de valeurs des sujets (la libido est fréquemment évacuée de la schématisation de Freud).¹

Le schéma figuratif est un « cadre de référence stable » à partir duquel les informations sur l'objet de représentation sociale vont être filtrées, organisées, interprétées en élément de sens.

Abrieu, dans sa thèse de doctorat d'état en 1976, puis dans d'autres écrits, va reprendre cette notion et la généraliser, en privilégiant une définition de la « représentation » en tant que « système sociocognitif ». Un tel ensemble est alors hiérarchisé en élément du noyau central (NC) et du système périphérique (SP).

L'analyse du noyau central et des éléments qui le constituent, et donc à même de révéler le type d'implication du sujet dans la réalité. C'est dans ce sens que la représentation est, en elle-même, un signe, un indicateur, qui témoigne de la relation du sujet à son environnement, de sa nature et de ses connotations affectives, cognitives et idéologiques.²

Le NC, ou système structurant, est l'élément fondamental de la représentation car c'est lui qui détermine à la fois sa signification et son organisation. Lié aux normes, aux valeurs, aux attentes, à l'implication personnelle, aux finalités fonctionnelles d'une pratique, à la mémoire et à l'histoire collective, il favorise le consensus et l'homogénéité culturelle et psychologique d'un groupe ou d'un individu.

Les éléments de noyau central sont définis par deux attributs. Premièrement, ils peuvent avoir une utilité pratique (référence fonctionnelle

¹Jean- Marie SECA. Op.cit.P72.

² Ibid. P73.

pour l'action). Deuxièmement, ils se caractérisent par une dimension prescriptive (normativité), du fait de leurs liens avec l'affectivité, l'idéologie, les stéréotypes et les croyances du groupe où ils sont actifs.¹

3.2 Le système périphérique (SP) :

Les éléments du système périphérique n'en sont pas moins importants dans une telle conception. Ils sont dits « périphériques » parce qu'ils sont rapportés à l'emprise du noyau central et sont déterminés par lui dans leur sens, leur degré de centralité, leur valeur et leurs fonctions. Mais on devrait plutôt les qualifier de « schèmes de concrétisation » ou d'« illustration » de la représentation, car, contrairement aux unités du système central, ils semblent, du fait de leur diversité et de leur flexibilité, présents en plus grand nombre dans les discours.

En fait, les éléments de ce système forment la partie quantitativement la plus notable des énoncés discursifs et des symboles par et dans lesquels peuvent se développer les représentations. Ils se différencieront selon leur place hiérarchique ou leurs fonctions homologiquement similaires à celles à l'œuvre dans le noyau central. On parle, à leurs propos, d'un rôle d'« interface » entre le système central et les situations concrètes. Ces cognitions favorisent essentiellement l'expression et l'intégration individuelle et permettent à l'hétérogénéité d'un groupe d'être viable. Plus aptes à évoluer, sensibles au contexte immédiat, elles peuvent, à un certain degré, entrer en contradiction avec le fondement d'une représentation et favoriser sa transformation. C'est d'ailleurs souvent par l'introduction de nouveaux éléments à la périphérie d'une représentation sociale que cette dernière peut changer.²

¹Jean- Marie SECA. Op.cit. P P74.

²Ibid. P75, 76.

4. Les caractéristiques des représentations sociales :

4.1 La représentation comme système social :

Les représentations en effet ne sont pas exclusivement cognitives, elles sont aussi sociales. L'analyse et la compréhension des représentations sociales et de leur fonctionnement suppose donc toujours un double éclairage, une approche qui intègre les deux composantes de la représentation.

- a) **Sa composition cognitif** : la représentation suppose un sujet actif, elle a de ce point de vue « texture psychologique », elle est soumise aux règles qui régissent les processus cognitifs.
- b) **Sa composante sociale** : la mise en œuvre de ses processus cognitifs est directement déterminée par les conditions sociales dans lesquelles s'élabore, ou se transmet une représentation. Et cette dimension sociale génère des règles qui peuvent être très différentes de la logique cognitive.¹

4.2 La représentation comme système de contextualité :

Une des composantes fondamentales de la représentation est sa signification, cette signification est doublement déterminée par des effets de deux contextes :

- a) **Le contexte discursif** : c'est-à-dire par la nature des conditions de production du discours, à partir duquel va être formulée ou découverte une représentation.
- b) **Le contexte social** : c'est-à-dire d'une part le contexte idéologique et d'autre part la place occupée dans le système social par l'individu ou le groupe concerné. La signification d'une représentation sociale est toujours imbriquée ou encrée dans des significations plus générales intervenant dans les rapports symboliques propres à un champ social donné.²

Ce double effet de contexte implique, pour comprendre le contenu et la dynamique d'une représentation.

¹Jean Claude Abric, pratiques sociales et représentations, 4^{ème} édition PUF, France, 2003, P14.

²Ibid. P15.

5. Le processus d'élaboration des représentations sociales :

Moscovici a mis en évidence deux processus majeurs qui rendent compte de la façon dont le social transforme une connaissance en représentation et de la façon dont cette représentation transforme le sociale. Ces deux processus, l'objectivation et l'ancrage ont trait à l'élaboration et au fonctionnement d'une représentation sociale.

5.1 L'objectivation

L'objectivation permet à un ensemble social d'édifier un savoir commun minimal sur la base duquel des échanges entre ses membres et des avis peuvent être émis. Elle caractérise l'un des aspects de la construction représentative et se déroule en plusieurs phases :

- A. sélection** : implique un filtrage de l'information disponible sur l'objet de représentation, donnant lieu à des distorsions , des inversions des réductions, des rajouts de certains données et ou à des évaluations , des éliminations , ou biais cognitifs, résultent de l'intervention du mode des pensées de l'idéologie, du cadre culturel et des systèmes de valeurs de ceux qui accueillent un objet nouveaux ou réévaluent un domaine familier.
- B. Un schéma figuratif** qui se forme c'est-à-dire une image qui fait sent qui est cohérente pour l'acteur. Cette structure nouvelle par rapport à l'objet, est à l'origine et cristallise le processus représentatif. Il donne lieu à la matérialisation et à la simplification du phénomène représenté. Ainsi la complexité conceptuelle est ajusté à la pensé des acteurs.¹
- C. La naturalisation**, d'après Moscovici, les idées psychanalytiques sont traduites en outils de communication entre les acteurs, le concept ou la théorie scientifique, après avoir été transformés en images et en éléments faisant sens dans l'esprit du sujet, perdent leur caractère de reconstruction et sont apparentés à des entités autonomes, naturelles, objectives. Celles-ci

¹Jean- Marie SECA. Op.cit. P62.65.

deviennent la réalité sur laquelle et à partir de quoi on agit et on communique.¹

5.2 L'ancrage

Il préside à la formation d'une représentation en donnant une efficacité concrète au noyau figuratif créé dans le mouvement d'objectivation. Grâce à lui, l'objet de la représentation pourra s'intégrer dans le système de valeur du sujet. Cela se produit dans une sorte de comparaison des informations nouvelles au déjà là, au stock des catégories familières et fonctionnelles que le sujet possède déjà et qui sont aisément accessible en mémoire. L'objet nouveau se trouvera ainsi appartenir à l'une des catégories existantes, moyennant quelques adaptations indispensables. Il sera alors ancré. On pourrait dire de ce processus qu'il : permet d'incorporer quelque chose qui ne nous est pas familier et qui nous crée des problèmes dans le réseau de catégories qui nous sont propres et nous permet de le confronter avec ce que nous considérons un composant, ou membre typique d'une catégorie familière.

Le processus d'ancrage produit donc également l'insertion sociale et l'appropriation par les groupes sociaux d'une représentation, parce que celle-ci s'élabore dans un environnement social avec tous les conflits sociaux et culturels dont cet environnement est perpétuellement le lieu d'expression.

Sans beaucoup de peine et sans travail d'expertise, nous sommes ainsi à même de dissenter et de nous positionner par rapport à la plupart des phénomènes, groupes et faits sociaux qui émergent dans notre monde quotidien, une connaissance dite de sens commun (Moscovici Et Hewstone, 1984) se crée ainsi, devient une constitution autonome, distincte de la réalité qu'il la suscitée et redue possible, l'ensemble de toutes ces connaissances relatives aux objets sociaux pouvant former la base de ce que l'on nomme la pensée sociale.²

¹JEAN- Marie SECA. Op.cit. P66.

²Christine Bonardi, Nicolas Roussiau. Op.cit. P24, 25.

6. Les fonctions des représentations sociales :

Les représentations sociales jouent un rôle fondamental dans la dynamique des relations sociales et dans les pratiques, c'est qu'elles répondent à quatre fonctions essentielles:

6.1 Les fonctions de savoir :

Les représentations sociales servent aux individus à expliquer, à comprendre et à avoir des actions concrètes et cohérentes sur le réel. D'une certaine façon, elles orientent les pratiques sociales et les discours idéologiques des sujets et de leurs groupes d'appartenance¹.

Cette fonction permet, de part leur contenus, à la fois de comprendre et d'expliquer la réalité. Ces savoirs vont permettre la communication et les échanges sociaux.

Comme le dit Moscovici : elles permettent aux acteurs sociaux d'acquérir des connaissances et de les intégrer dans un cadre assimilable et compréhensible pour eux, en cohérence avec leur fonctionnement cognitif et les valeurs auxquelles ils adhèrent. D'autre part elles facilitent la communication sociale.² Cette fonction permet de comprendre et d'expliquer la réalité.

6.2 Les fonctions identitaires :

Des représentations s'entendent, elle, en termes de cohésion groupale. En tant que produit collectif, les représentations permettent de définir et de distinguer le groupe qui les produit des autres groupes.³

Les représentations ont aussi pour fonction de situer les individus et les groupes dans le champ social, elles permettent l'élaboration d'une identité sociale et personnelle gratifiante, c'est-à-dire compatible avec des systèmes de normes et de valeurs socialement et historiquement déterminés.

¹Christine Bonardi, Nicolas Roussiau. Op.cit. P25.

²Jean- Claude Abric op.cit. P16.

³Christine Bonardi, Nicolas Roussiau. Op.cit. P25.

Les représentations sociales servent à définir l'identité sociale de chaque individu et ainsi préserve la spécificité des groupes sociaux. Cette fonction va intervenir dans les processus de socialisation ou de comparaison sociale.

Cette fonction permet la sauvegarde de la spécificité des groupes.

6.3 Les fonctions d'orientations :

Les représentations prescrivent des pratiques -dans la mesure où elles précèdent et déterminent le déroulement d'une action- et sont conditionnées par l'évolution des pratiques dans une société. Cette fonction dépend non pas des caractéristiques objectives de la réalité.

Les représentations sociales sont porteuses de sens, elles créent du lien, en cela elles ont une fonction sociale. Elles aident les gens à communiquer, à se diriger dans leur environnement et à agir. Elles engendrent donc des attitudes, des opinions et des comportements. Ces représentations sociales vont permettre au sujet d'anticiper, de produire des attentes mais également de se fixer ce qu'il est possible de faire dans un contexte social particulier.

Cette fonction d'orientation des représentations résulte de trois facteurs essentiels : la représentation intervient directement dans la définition de la finalité de situation, déterminant ainsi le type de relation pertinente pour le sujet et le type de démarche cognitive qui va être adopté. La représentation produit également un système d'anticipation et d'attente, elle est donc une action sur la réalité, sélection et filtrage des informations, interprétation visant à rendre cette réalité conforme à la représentation. Enfin en tant que représentation sociale, c'est-à-dire reflétant la nature des règles et des lieux sociaux, la représentation est perspective de comportement ou de pratiques obligés.¹

6.4 Les fonctions justificatrices :

Elle aide à justifier les prises de positions et les comportements. Elles peuvent aussi intervenir à posteriori et ainsi servir à justifier nos choix et attitudes. Par là,

¹Christine Bonardi, Nicolas Roussiau, Op cit.P25.

elles jouent un rôle essentiel dans le maintien ou le renforcement des positions sociales.

Chapitre V:
Analyse des données et
interprétation des résultats

Dans ce chapitre, nous avons organisé deux (2) sections : la première section sera consacrée à la présentation de la SARL Ibrahim & fils « IFRI », ou nous allons évoquer son environnement, ses moyens, ses missions et ses activités. Et dans la deuxième section nous allons analyser et interpréter les résultats de notre enquête fait sur le terrain.

1. Présentation de l'organisation d'accueil :

L'objectif de cette section, est de présenter aux lecteurs l'organisme qui nous à accueilli pendant toute la durée de notre stage, de tracer les phases d'évolution de la SARL Ibrahim & fils, de présenter sa gamme de production ainsi que d'étudier sa structure organisationnelle.

1. Historique et situation géographique :

La SARL IFRI est une société industrielle dans l'agro-alimentaire, spécialisé dans le domaine de l'eau minérale et de boissons diverses. Elle se situe à IGHZER AMOUKRANE, à 50 km de la ville de Bejaia et à 150 km de la capitale Alger.

IFRI est une marque déposée algérienne d'eau minérale et de boisson diverses (sodas et eaux fruitées). Leader des ventes d'eau minérale en Algérie, la création de l'entreprise remonte à 1986 en étant la LIMONADERIE IBRAHIM, crée par les fonds de monsieur IBRAHIM Laïd.

Le fondateur de l'entreprise 'IFRI' est issue de la commune d'IFRI OUZELLAGUEN, connue comme étant une région riche par sa biodiversité et son massif montagneux du Djurdjura. Son ancrage dans son milieu familial lui apprendra à aimer la terre, à renforcer d'avantage cette relation avec les produits du terroir, en s'employant très jeune aux côtés de ses parents l'a amené à en tirer les principales sources de revenus.

Il se lancera très tôt dans la sphère commerciale pour ensuite accéder dans la sphère productive, cette activité de commerce de gros durera jusqu'au milieu

des années 1980, ou il a décidé de fonder en 1986, la première unité de production de sodas.

Animé du sens du sacrifice sans cesse renouvelé, et ce n'est que dix ans plus tard, en 1996 que l'entreprise hérite d'un statut juridique de S N C : « Société au Nom Collectif » puis le statut de la S A R L : « Société à Responsabilité Limité », composé de plusieurs associés.

La SARL a produit cinq millions de bouteilles en 1996, la production atteignait le chiffre de cinquante-six millions de bouteilles vendues en 1999, son capital s'élève à 12,930.000.000 DA.

L'évolution rapide du chiffre d'affaire de la société de ces dernières années, est due à l'expansion de cette dernière et à l'acquisition de nouveaux marchés. Ayant couvert une partie de la demande du marché national, la société s'est lancée dans l'exportation de ses produits vers l'étranger. Cependant, la société ne cesse d'influencer ses investissements à fin d'étendre son réseau vers d'autres pays.

Aujourd'hui, IFRI est réputée pour ses produits, en particulier les eaux minérales, les boissons gazeuses et les jus.

1.1. Missions et activités :

La société travaille 24/24 Heures avec des lignes de productions automatisées et équipées des systèmes de contrôle de qualité de dernière génération dans toutes les étapes de la production.

Grâce aux options technologiques qui ont prévalu lors du choix des équipements de production et de contrôle, IFRI accroit sans cesse ses capacités.

En 2010, la production de l'entreprise a franchi les 536 millions de bouteilles, l'équivalent de 503 millions de litres.

Elle veille au respect des normes d'hygiène, de sécurité et environnementales les plus strictes afin de diversifier sa gamme de production à savoir :

- L'eau minérale naturelle ;
- L'eau minérale gazéifiée ;
- Les sodas ;
- Les boissons fruitées ;
- Les boissons fruitées au lait ;
- L'huile d'olive extra vierge ;
- Préformes en PET et bouchons en PEHD.

1.2. Les différentes filières de la SARL IBRAHIM & FILS :

La SARL IBRAHIM & FILS « IFRI » qui emploie 1781 salariés .Elle a diversifié ses filières comme suit :

- IFRI** : eaux minérales plates et gazéifiées, soda et boissons fruités avec actuellement près de 80 références.
- GENERAL PLAST** : préformes en PET et bouchons en PEHD en col 38 mm avec différents grammages.
- BEJAIA LOGISTIQUE** : extension du parc roulant.
- SARL HUILLERIES D'OUZELLAGUEN** : transformation (trituration) d'olives et mise en bouteille d'huile d'olive extra vierge.
- Exploitation agricole** : activités agricole, plantation des oliviers...etc.
- Zone 3 (ifruit by IFRI)** : production de jus fruités au lait.

Une usine de production de matériaux de construction (béton, ourdit, parpaing...etc.) à EL KSEUR est en cours de réalisation, sa date de mise en activité est prévue pour janvier 2016.

1.3. IFRI à l'échelle nationale et internationale :

IFRI est présent dans les 48 wilayas, plus spécifiquement dans les wilayas à forte densité de population comme : Béjaïa, Alger, Oran, Constantine, Annaba, Sétif, Bouira, Tizi-Ouzou, Sidi-Bel-Abbès, Jijel, In Amenas, Adrar, Tindouf, Hassi Messaoud.

Ayant couvert les besoins du marché national, IFRI est partie à la conquête du marché international.

L'entreprise IFRI a fait l'objet de plusieurs récompenses au niveau international, elle se lance donc dans la conquête du marché international, grâce à la stratégie globale du groupe en matière de développement des exportations par sa gamme élargie de boissons ainsi que l'huile d'olive extra vierge.

Aujourd'hui la SARL « IFRI » exporte ses produits vers la France, son premier client, à travers notamment les grandes distributions (Carrefour, Auchan, Lidl...etc.) et des circuits de proximité. Des pays européens comme l'Angleterre, l'Espagne, l'Italie, l'Allemagne, la Belgique, le Luxembourg, ainsi que les pays arabes et africains, le Soudan, le Mali, le Niger, et les Emirats Arabes unis, actuellement ils ont élargi leurs exportations vers de nouveaux marchés à savoir le Canada et la Chine.

2. Présentation des différents services :

La SARL « IFRI » est une unité composée de différents services à savoir :

•La direction générale :

- ✓ Dirige, assure, et applique les décisions dans les différents conseils d'administration ;
- ✓ Fixe les grandes orientations en termes d'objectifs ;
- ✓ Coordonne les travaux entre les différents services.

•Le service qualité :

- ✓ Mise en place des procédures de travail de chaque structure ;

✓ Assure que les processus nécessaires au système de management de la qualité sont établis, mise en œuvre et entretenus ;

✓ Représenter l'organigramme de la qualité.

•**Le secrétariat :**

✓ Réception ;

✓ Enregistrement des courriers (archives et départ).

•**Service informatique :**

✓ Développement et réaliser des projets informatiques ;

✓ Introduction de nouvelles technologies ;

✓ Maintenance des systèmes informatiques ;

✓ Administration du réseau ;

✓ Formation du personnel dans les techniques informatiques ;

✓ Sauvegarder et archiver les données de la société.

•**Service commerciale :**

✓ Etablir les formats et les ordres de versements pour clients ;

✓ Recevoir les bons de commande des clients ;

✓ Etablir et viser les factures et les bons de livraison ;

✓ N'y trouve la section vente qui s'occupe de toutes les ventes ;

•**Service approvisionnement :**

✓ Prendre en charge la gestion des achats ;

✓ Assure le suivi des commandes jusqu'à leurs satisfaction en assurant les délais comptables avec l'urgence des besoins et à moindre coût.

•**Service finance et comptabilité :**

✓ Assure la conformité des opérations comptable ;

✓ Planifier les financements et les investissements ;

✓ Gestion des recettes.

•**Service du personnel :**

✓ Veille à la bonne tenue des dossiers du personnel ;

✓ Suivi des mouvements de la carrière du personnel ;

- ✓ Elaboration de la paie
- Service de gestion des stocks :**
 - ✓ Veille à la bonne tenue des stocks ;
 - ✓ Coordonne les activités des magasiniers ;
 - ✓ Traitement des différents documents relatifs aux entrées et sorties de marchandise des divers magasiniers.
- Service hygiène, sécurité, environnement (HSE) :**
 - ✓ Veille à la prévention en matière de sécurité ;
 - ✓ Intervenir en cas d'incendie ou d'accident ;
 - ✓ Assurer le maintien de l'équipement de protection individuelle.
- Service technique :**
 - ✓ Veille au bon fonctionnement des équipements de production ;
 - ✓ Réglage des machines ;
 - ✓ Assurer la maintenance des machines ;
 - ✓ Assurer la maintenance et l'entretien des véhicules.
- Service de production :**
 - ✓ Le contrôle et suivi de la satisfaction de la production ;
 - ✓ Chargé de la gestion du carnet de bord de la production ;
 - ✓ Responsable du personnel de la production
- La direction des ressources humaines (DRH) :**
 - ✓ Ses fonctions sont : la gestion de la paie, la formation, le recrutement. Ce service en plus du règlement des problèmes sociaux du personnel, de la bonne tenue de ses dossiers et du suivi de ses mouvements et carrières, élabore également les paies.
 - ✓ Ce service contient aussi une cellule qui s'occupe essentiellement de la performance, c'est-à-dire de l'évaluation des performances et des compétences des salariés.

3. La structure du département des ressources humaines :

3.1. Les objectifs du département :

L'objectif du département des ressources humaines est la prospection et le recrutement du potentiel humain, sa prévention et son développement en vue de réaliser la meilleure performance possible.

Ses objectifs sont :

- Rechercher et sélectionner le potentiel humain ;
- Contribuer à l'optimisation de l'emploi ;
- Assurer la planification et la gestion des carrières pour le personnel ;
- Contribuer à l'épanouissement des travailleurs par des actions de formation (perfectionnement et spécialisation).

3.2. Les objectifs de l'organisme :

La réalisation des objectifs de la société est relative à la mise en place de certains processus parmi lesquels nous citons le processus de gestion par objectif.

- **Economique** : Elle permet à une région rurale de connaître un certain développement et améliorer le pouvoir d'achat.
- **Sociale** : Le taux de chômage dans cette localité a énormément baissé plus de (1600 postes de travail).
- **Environnementale** : Son impact sur l'environnement est positif (aucun rejet toxique ou déchet polluant).
- **Stratégique** :
 - ✓ Etre leader dans son domaine (marché des eaux minérales et boissons divers) ;
 - ✓ Avoir plus de part de marché au niveau international ;

✓ Assurer la durabilité de la société et suivre l'évolution du marché des eaux minérales et boissons divers.

•**Opérationnels** : Chaque responsable de service de la société doit traduire les objectifs opérationnels en plan d'action, dans le but d'améliorer la rentabilité de la société, améliorer la trésorerie et l'augmentation des bénéfices.

Pour ce qui de l'aspect commercial, l'objectif majeur est de garder l'image de marque à travers la mise en place d'un bon plan de marketing, d'être compétitif sur le marché en améliorant le rapport qualité/prix.

L'entreprise cherche une meilleure production par la voie de la maîtrise des outils de production et la maîtrise des coûts liés à la production afin d'augmenter le chiffre d'affaire de la société

2. Le déroulement de l'enquête:

La période de l'enquête s'étale entre le 02 février 2020 jusqu'au 30 mars 2020 (deux mois). Notre population d'étude est constituée un mélange entre femme et homme, on s'est adressé à 16 cadres âgées entre 25ans et 45ans pour recueillir un maximum d'informations. Mais nous avons éliminé de cet ensemble un cadre à cause de leur réponse (non fiable).

L'ensemble des entretiens sont déroulés dans un bon climat, la durée de chacun est de 20 à 25 minutes, nos interviewées sont bien accueillies, gentilles et serviables, mais vu la charge de travail et l'occupation des cadres à exercer leurs tâches cela les a empêché de nous donner plus de temps. Concernant les réponses, les interviewées ont répondu d'une manière réservée et brève pour des raisons qu'on dévoilera dans l'analyse.

3. Analyse des données et interprétation des résultats

Tableau N° 01 : la répartition des cadres selon leurs âges

Age	Fréquences
[25- 30[01
[30-35[06
[35-40[04
[40-45[04
Total	15

Source : enquête

D'après ce tableau, qui représente la répartition de l'échantillon selon l'âge, on a constaté qu'il y a un déséquilibre dans les catégories d'âge des enquêtes, et que la proportion la plus dominante est celle de [30-35[qui marque une fréquence relative de 06/15 suivie de ce qui ont un âge de [35-40[et [40-45[qui ont marquent une même fréquence relative de 04/15 en dernier lieu, on trouve un cadre qui représente ceux qui ont l'âge entre [25-30[.

La majorité des cadres sont jeunes et grâce à leurs motivations et leurs volontés dans le travail que cette entreprise réalise ses objectifs et occupe une place très importante sur le territoire national.

Tableau N° 02 : la répartition des cadres selon le sexe

Le sexe	Fréquences
Masculin	09
Féminin	06
Total	15

Source : enquête

On observe d'après le tableau qui représente la répartition des cadres selon le sexe, que la catégorie la plus dominante est celle de sexe masculin que

représente 09/15, alors que le sexe féminin représente seulement 06/15. Donc le nombre de fréquence relative du sexe féminin est faible par rapport au sexe masculin.

Tableau N° 03 : la répartition des cadres selon la situation matrimoniale

Situation matrimoniale	Fréquences
Marié	10
Célibataire	05
Total	15

Source : enquête

Ce tableau montre que la majorité des unités de notre échantillon d'enquête sont mariés avec une fréquence relative de 10/15, par contre la catégorie de célibataires est de fréquence relative de 05/15.

On déduit que les personnes mariées ont de plus en plus la charge de travail, de responsabilité et d'obligation qui doivent impérativement subvenir aux besoins de leurs familles.

Tableau N° 04 : la répartition des cadres selon le diplôme obtenu

Diplôme	Fréquences
Informatique	03
Comptabilité	02
Management	01
Marketing	01
Science commerciale	03
Finance	03
Gestion des ressources humaines	02
Total	15

Source : enquête

On constate d'après le tableau que les cadres de cette entreprise ont obtenu des différents diplômes à l'université, la majorité ont des diplômes en faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion, chacun sa spécialité, ceux qui ont des diplômes en informatique, commerce et finance ont plus de chance pour déclencher un poste de travail.

Tableau N° 05 : La répartition des cadres selon leurs postes occupés.

Les postes occupés	Fréquences
Cadre en informatique	01
Contrôleur de gestion	01
Ingénieur support	01
Gestionnaire en mangement	01
Ingénieur commercial	01
Superviseur des ventes	01
Chargé clientèles des grand comptes	01
Responsable administration des ventes B to B	01
Chef de service de comptabilité générale	01
Cadre commercial	01
Cadre principale	01
Contrôle de matière	01
Chef de service comptabilité	01
Gestionnaire de paie assurance sociale	01
Responsable de système d'information	01
Total	15

Source : enquête

D'après les données de ce tableau on peut déduire que il y a une diversification des postes dans l'entreprise IFRI et chaque cadre occupe un poste de travail déferent par rapport aux autres chaqu'un à ses tâches à accomplir, c'est la division des tâches pour mieux gérer l'entreprise et réaliser ses objectifs.

Tableau N° 06 : répartition des cadres selon l'ancienneté professionnelle

Ancienneté professionnelle	Fréquences
[0-2] ans	03
[3-5] ans	04
[6-8] ans	02
[9-11] ans	06
Total	15

Source : enquête

Ce tableau indique que 03 cadres parmi nos enquêtes ont une ancienneté entre [0-2] ans, en 2^{ème} position, 04 cadres ont une ancienneté entre [3-5] ans, ensuite, deux cadres entre [6-8] ans d'ancienneté, en dernier lieu, 06 cadres entre [9-11] ans de travail dans laquelle cette catégorie présente la majorité.

Nous pouvons déduire à partir de ces résultats comme caractéristique principale l'effectif de l'entreprise IFRI se subdivise en deux ; ce qui ont une ancienneté élevé qui signifie que ces salariés sont adaptées à la culture et aux valeurs de leur l'entreprise, ainsi ils sont contents d'appartenir à cette entreprise et ceux qui ont peu d'ancienneté qui représente les nouveaux recrues.

Tableau N° 07 : les relations des cadres avec leurs collègues

Catégorie de réponses	Fréquences
J'ai des bonnes relations avec mes collègues	13
J'ai des mauvaises relations avec mes collègues	02
Total	15

Source : enquête

D'après ce tableau, on constate que 13/15 des cadres ont des bonnes relations, en effet on a interrogé plusieurs cadres et parmi eux une femme âgée de 35 ans qui occupe un poste de cadre commerciale, elle nous disait : « **je partage de bonnes relations avec mes collègues parce qu'on est dans un milieu de travail, on a un esprit d'équipe, on a de la confiance entre nous et on s'entraide, on se considère comme une petite famille ici à l'entreprise IFRI** ».

Par contre, il existe une autre catégorie et d'après les données de tableau, elle renvoie au nombre très petit des cadres d'une fréquence de 02/15 qui ont répondu que leurs relations avec leurs collègues est mauvaises, comme le dit un des enquêtés lors de l'entretien effectué auprès de lui, c'était un homme âgé de 30 ans, gestionnaire de paie assurance sociale : « **la relation avec mes collègues n'est pas bonne, elle est déséquilibrée, nos préoccupations ne sont pas compatibles, nous sommes différents**».

D'après ces résultats on peut dire que les relations entre les collègues sont subdivisées en deux catégories, la majorité des cadres partage des bonnes relations, cela permet d'assurer un milieu favorable pour le travail, comme on trouve une fréquence des cadres qui ont des mauvaises relations pour des raisons professionnelles et personnelles.

Tableau N° 08 : la nature des relations des cadres avec leurs responsables supérieurs

Nature des relations	Fréquences
Professionnelle	08
Amicale	04
Conflictuelle	03
Total	15

Source : enquête

D'après ce tableau on constate que 08/15 des cadres ont répondu à cette question en disant que la nature de leurs relations avec leurs responsables supérieurs est purement professionnelle, car il s'agit d'un milieu de travail, ce qui est important c'est les finalités de l'entreprise. Comme l'un des enquêtés nous confirme, c'était un homme âgé de 45ans, responsable administratif des ventes B to B « **je partage des relations professionnelles seulement dans le cadre de travail ni plus ni moins, on garde le respect entre nous et chacun de nous garde ses limites** ».

Toujours, d'après les données de ce tableau on observe que 04/15 des cadres ont des relations amicales avec leurs responsables supérieurs, l'un des cadres du sexe masculin âgé de 34ans, gestionnaire en management déclare:« **mes relations avec mes responsables supérieurs sont amicales et collégiales, on est de la même région, on est ouvert, je m'entends bien avec tout le monde car je suis de nature assez souple**».

On observe aussi dans ce tableau que 03/15 des cadres ont répondu à cette question en disant que leurs relations avec leurs responsables supérieurs sont conflictuelles, comme le confirme l'un des cadres, il s'agit d'un homme âgé de 32ans, chargé clientèle des grands comptes « **je n'ai pas de bonnes relations**

avec mes responsables supérieurs, notre relation est conflictuelle, mon chef est un peu autoritaire ».

On déduit d'après ces résultats que la nature des relations des cadres avec leurs responsables supérieurs sont subdivisées en trois types, la majorité des cadres partages des relations professionnelles basées sur le respect et la réglementation, comme on trouve quelques uns partagent des relations amicales, aussi on trouve une petite fréquence des cadres qui partagent des relations conflictuelles.

Tableau N° 09 : les conditions favorables pour l'amélioration des relations professionnelles au sien de l'entreprise IFRI

Les conditions favorables pour l'amélioration des relations professionnelles	Fréquences
Le climat de travail sain	07
Bonne communication	04
La compréhension des soucis des travailleurs	02
Organisation des sorties	02
Total	15

Source : enquête

On constate d'après les données du tableau que 07/15 ont répondu que le climat du travail sain améliore les relations au travail, ce dernier constitue un élément clé indispensable pour la santé d'une organisation, de plus il améliore la satisfaction et le sentiment de bonheur des employés au travail, il limite le stress et améliore leur moral, c'est ce que déclare un des enquêtés dans sa réponse homme âgé de 25 ans, contrôleur de gestion « **pour moi, c'est d'avoir un environnement de travail sain par la définition des objectifs de chaque**

secteurs pour mettre le travailleur a l'aise, travailler tranquillement, réaliser son travail dans le temps précis et ne pas avoir de la pression par son responsable ».

Puis, on trouve que 04/15 des cadres ont répondu à la question : quelles sont les conditions favorables pour l'amélioration des relations professionnelles au sein de l'entreprise IFRI ? En disant qu'avec la bonne communication qu'ils arrivent à améliorer leurs relations professionnelles, car la communication est l'un des facteurs clés de la réussite d'une entreprise. Comme le déclare l'un des interviewés, une femme âgée de 38ans, ingénieure de qualité « **personnellement je propose d'établir une bonne communication entre les membres de l'entreprise, car cela permet d'obtenir plus rapidement ce qu'on attend de chaque membre d'entreprise et de favoriser le travail en équipe et améliorer la communication interne de l'entreprise »**

On constate aussi 02 /15 enquêtés ont répondu que la compréhension des soucis des travailleurs améliorer les relations professionnelles et cela par la bienveillance et l'intégration des particularités et des différences de chacun des travailleurs de la part des dirigeants, on prend la réponse d'un des cadres comme un exemple homme âgé de 30ans, gestionnaire de paie assurance social « **les conditions favorables pour l'amélioration des relations au travail c'est de comprendre d'abord le travailleur lui-même, de donner l'importance a ses soucis ».**

Comme on constate aussi que 02/15 des cadres ont répondu à la même question en disant : a travers l'organisation des sorties et des excursions entre collègues de travail qu'ils peuvent améliorer leurs relations professionnelles, cela leur permet de se détendre et d'oublier la pression de travail, et surtout de se familiariser entre les membres afin d'avoir des relations de travail apaisées, c'est ce qu'on trouve dans la réponse d'une des cadres âgée de 35 ans, cadre commercial elle disait « **Sachant que les relations professionnelles entre nous sont bonnes, notre entreprise nous a suggéré d'organiser des sorties**

professionnelles appelé time building chaque fin d'année pour tous les travailleurs afin de renforcer les liens et donner une occasion aux employés de mieux se familiariser » .

On déduit d'après ses résultats que les conditions favorables pour l'amélioration des relations professionnelles au sein de l'entreprise IFRI dépendent de plusieurs facteurs tels que l'assurance d'un climat sain, la création d'une bonne communication à l'intérieur de l'entreprise, la compréhension des soucis des travailleurs, l'organisation des sorties pour les travailleurs.

Tableau N° 10 : les difficultés d'adaptation au début de carrière

Difficultés rencontrés	Fréquences
j'ai rencontré des difficultés d'adaptation.	10
je n'ai pas rencontré des difficultés d'adaptation.	05
Total	15

Source : enquête

On observe d'après ce tableau que la majorité des membres de notre échantillon d'enquête ont répondu qu'ils ont rencontré des difficultés d'adaptation au début de leurs carrières avec une fréquence relative de 10/15 et cela s'explique par rapport à la culture de l'entreprise et le système de travail et sa gestion, comme le déclare l'un des cadres, un homme âge de 32ans, chargé de la clientèle grands comptes « **avec toute sincérité oui, j'ai rencontré des difficulté d'adaptation au début de ma carrière c'est tout a fait normal parce que au début on est tous jeunes, des nouveaux recrues, presque on connait rien, on est paniqué et on est peur de faire des fautes et des erreurs, de plus, j'avais eu du mal à m'adapter rapidement à mon poste et il m'a fallu quelques semaines pour pouvoir m'adapter.** » L'un d'autre déclare,

homme âgé de 45ans, responsable administratif des vente B to B « **oui, j'ai rencontré des difficultés d'adaptation au début de ma carrière par rapport a la perception du métier et le mode de gestion, au départ il y avait une déférence entre la société ou j'ai travaillé avant et ici ou je travaille aujourd'hui, c'est une autre méthode, une autre façon de travaille, un autre système et une autre culture** ».

Par contre, une autre catégorie des cadres qui représentent une fréquence relative de 05/15 ont répondu qu'ils n'ont pas rencontrés des difficultés d'adaptation au début de leurs carrières cela revient à l'esprit d'équipe et la bonne communication qui existe à l'intérieur de l'entreprise parce qu'elle est vraiment importante c'est le seul moyen qui met les personnes en relation directe et cela contribuer à plusieurs éléments importants, comme la transparence et la confiance, comme le confirme l'un de nos enquêtés homme âgé de 30ans, superviseur des ventes « **je n'ai pas rencontré des difficultés d'adaptation au début de ma carrière grâce à la communication qui existe entre les membres de l'entreprise et comme je travaille avec une équipe qui n'était pas fermé et communicatif, on est toujours en collaboration donc pour moi s'était plus facile de me s'adapté** ».

Tableau N° 11 : L'adaptation des cadres à IFRI

Catégorie de réponses	Fréquences
L'aide des collègues anciens	08
L'option individuelle (capacité et la volonté de travaillé, la personnalité des travailleurs, la passion au travail)	07
Total	15

Source : enquête

D'après le tableau on trouve qu'une catégorie de nos enquêtés avec une fréquence relative de 08/15 déclare que grâce à l'aide des collègues qui ont plus d'ancienneté et de l'expérience ont pu s'adapter à l'entreprise IFRI, parce que la collaboration entre les membres de l'entreprise permet de créer un climat confortable et de confiance pour les employés qui leurs permet de travailler à l'aise, sans stress et sans conflits, comme le déclare l'un des cadres, homme âgé de 34ans, gestionnaire en mangement « **je me suis adapté facilement grâce à l'aide de mes collègues anciens, la collaboration et les bonnes relations qu'on partage avec eux** ».

Ensuite, on constate une autre catégorie des cadres avec une fréquence relative de 07 /15qui ont répondu avec l'option individuelle qu'ils ont arrivés à s'adapter dans l'entreprise IFRI, cette option individuelle des cadres s'explique par leurs capacités et leurs volontés de travaillé, leurs compétences, leurs personnalités et la patience au travail, en justifie par la réponse d'un des cadres enquêtés, femme âgée de 35ans, cadre commercial, elle dite : « **je me suis adaptée parce que j'arrive à accepter certaines choses malgré mes croyances et malgré mes convictions et on fini toujours par céder à une culture établie et cela grâce à notre volonté et notre compétence parce**

qu'on a obtenu un diplôme et aussi nos capacités de travaillé et moi personnellement je suis tolérante et j'accepte le changement en plus j'ai l'esprit d'équipe ».

Tableau N° 12 : L'engagement des cadres dans la réalisation des objectifs de l'entreprise IFRI

Catégorie de réponses	Fréquences
Nous sommes totalement engagés	12
Nous ne sommes pas vraiment engagés	03
Total	15

Source : enquête

On observe d'après le tableau la première catégorie de notre échantillon d'étude qui représente une fréquence relative de 12/15 qui ont répondu qu'ils sont totalement engagés dans la réalisation des objectifs de l'entreprise, cet engagement renvoie à l'état d'esprit des cadres à l'égard de leurs entreprise entant qu'environnement professionnelle qui se reconnaît dans les valeurs et la culture de cette entreprise, comme le déclare l'un des cadre, une femme âgée de 39 ans, ingénieur support « **oui, bien sûr je me sens totalement engager, c'est un principe pour moi, on nous fait confiance, l'engagement c'est important, on est la pour ça et pour la réalisation des objectifs de l'entreprise** ».

Ensuite, on trouve également la deuxième catégorie de notre échantillon d'étude qui représente une fréquence relative de 03/15 ont répondu qu'ils ne sont pas vraiment engagés, ils ne sont pas totalement engager dans la réalisation des finalités de l'entreprise, cela est due au manque de l'aide des collègues et des responsables parce qu'ils sont des nouveaux recrues. On prend

comme exemple la réponse d'un des cadres homme âgé de 34, gestionnaire en management, il dit : « **je ne suis pas totalement engagé mais avec le temps ça va sur l'échelle de 8.5 /10** ».

D'après les réponses obtenues on déduit que la majorité des cadres sont totalement engagés dans la réalisation des objectifs de l'entreprise, par contre une minorité des cadres ne sont pas totalement engagés dans la réalisation des finalités de l'entreprise.

Tableau N° 13 : les conditions nécessaires pour améliorer l'exercice de l'activité professionnelle

Les conditions nécessaires	Fréquences
Avoir les moyens	09
La maitrise du travail	03
Rémunération	02
Total	15

Source : enquête

On constate d'après ce tableau que les cadres ont répondu à cette question par des différentes réponses, 09/15 des cadres ont répondu que la condition nécessaire pour améliorer l'exercice de l'activité professionnelle c'est d'avoir tout les moyens nécessaires pour exercer le travail à savoir le matériel nécessaire et les formations, car cette dernière est un moyen de savoir, de maitriser le métier et aussi un avantage pour les travailleurs, qui les aident à s'adapter et aussi à s'intégrer facilement dans leurs travail cela on le trouve dans la réponse d'un des cadres enquêtés, un homme âgé de 34 ans gestionnaire en management « **pour moi les conditions nécessaires pour améliorer l'exercice de l'activité professionnelle c'est bien d'avoir tout les moyens nécessaires et les meilleurs conditions pour réaliser mon travail telle que la formation qui est très importante, elle est très importante, elle apporte un changement par**

rapport à nos capacités et augmente nos informations et aussi un degré d'adaptation élevé dans le travail. »

Ensuite, on observe dans ce tableau que 03/15 des cadres voient que la maîtrise de travail est une condition nécessaire pour améliorer l'exercice de l'activité professionnelle, cela par la compréhension de la nature des tâches à exercer pour savoir gérer les différentes situations rencontrées, comme le déclare l'un des cadres homme âgé de 32 ans, chargé clientèle des grands comptes « **pour améliorer l'exercice de l'activité professionnelle il faut comprendre d'abord bien la tâche** ».

On constate ainsi d'après les données de ce tableau que 02/15 des cadres déclarent que la rémunération est un moyen qui aide à l'amélioration de l'exercice de l'activité professionnelle, car cette dernière contribue au développement des performances c'est ce qu'on déduit d'après une réponse d'un cadre, homme âgé de 30 ans, superviseur des ventes, il dit : « **pour améliorer l'exercice de l'activité professionnelle, il faut que l'entreprise exerce une politique de rémunération efficace tel que l'augmentation des salaires.**»

Tableau N° 14 : Les facteurs qui déterminent la motivation des cadres

Catégories de réponses	Fréquences
Conscience professionnelle et le respect des objectifs de l'entreprise	07
Facteur personnel	04
La rémunération	03
Difficile de renouveler la motivation	01
Total	15

Source : enquête

On constate d'après les données de ce tableau que 07/15 des cadres ont répondu à cette question par ; la motivation et son renouvellement quotidien sont liés à la conscience professionnelle et le respect des objectifs de l'entreprise, c'est par rapport au poste occupé qui est confronté par des lourdes responsabilités et par les nouveaux projets annoncés par l'entreprise. L'un des cadres du sexe féminin âgée de 42 ans, chef de service comptabilité générale déclare « **je renouvelle ma motivation par la conscience professionnelle et le désir de travailler dans mon poste qui exige une grande responsabilité afin d'atteindre les finalités de l'entreprise, ainsi que par le grand rêve de réussir et de faire la carrière** ».

On constate aussi d'après ce tableau que 04 /15 des cadres ont répondu à la même question en disant que le renouvellement de la motivation des cadres se fait par des facteurs personnels qui résident dans la volonté et la grande énergie pour travailler à l'aide d'un plan tracé à accomplir, C'est ce qu'on trouve dans la réponse d'un des cadres, un homme âgé de 45 ans, occupe un poste de responsable administratif des ventes B to B « **je fais mon travail avec plaisir, je suis motivé puisque j'ai la chance de mettre en pratique ce que je connais et ça développe mes connaissances grâce à l'énergie et la volonté**».

Ensuite, on trouve 03/15 des cadres ont confirmés que la motivation des cadres est due à la rémunération qui s'explique par un point concernant les attentes des cadres en matière de salaire et cela on le conclut d'après la réponse d'un des enquêtés homme âgé de 30 ans superviseur des ventes, « **je renouvelle ma motivation par rapport au salaire, primes, offert par l'entreprise, pour moi c'est le facteur le plus important** ».

On trouve également que 01 /15 des cadres ont répondu à la même question en disant que c'est difficile de renouveler la motivation, cela on le trouve dans la réponse donnée par un des interviewés, un homme âgé de 34, gestionnaire en management « **c'est difficile de renouveler la motivation, tout dépend de la réalisation des objectifs selon les valeurs des salariés** ».

Tableau N° 15 : L'implication dans le travail et le rendement

Catégories de réponses	Fréquences
L'implication améliore le rendement	11
C'est la motivation qui améliore le rendement	04
Total	15

Source : enquête

On remarque d'après ce tableau que la majorité des cadres avec une fréquence relative de 11/15 trouve que l'implication dans le travail est un élément essentiel pour l'amélioration de leur rendement, cela explique qu'ils donnent un sens à leurs professions. Les cadres qui s'impliquent dans le travail ont habituellement plus rendements. A ce propos l'un des enquêtés une femme âgée de 35ans qui occupe un poste de cadre commercial, affirme « **à chaque fois on s'implique plus, notre rendement est élevé.** ».

Par contre, une minorité des cadres qui représente une fréquence relative de 04/15 trouvent que l'implication n'améliore pas toujours le rendement, ils voient que la motivation est un élément important ainsi que d'avoir un bon statut au travail, comme le déclare un des cadres homme âgé de 34ans qui occupe un poste de gestionnaire en management « **l'implication dans le travail n'améliore pas toujours le rendement, pour donner un rendement positive, il faut être motiver et avoir un bon statut qui répond aux attentes des salaries.**»

Tableau N° 16 : la réaction des cadres dans le cas d'existence d'une grande pression au travail

Catégories de réponses	Fréquences
L'élaboration d'un plan de travail	06
Le partage des taches	04
Gérer quotidiennement par ordre prioritaire	03
Les heures supplémentaires	02
Total	15

Source : enquête

Ce tableau indique que l'ensemble des cadres réagissent d'une manière différente, dans le cas d'une grande quantité des taches à accomplir dans un délai trop court. 06/15 des cadres disent qu'il est nécessaire d'élaborer un plan de travail bien organiser pour gérer cette situation, comme le confirme l'un de nos enquêtés : un homme âgé de 33 ans, qui occupe un poste d'ingénieur commercial, en disant : « **j'essaye toujours d'établir un plan de travail qui va me permettre de m'organiser dans les taches et être méthodique pour ne pas être déborder et avoir la pression et surtout ne pas réagir d'une façon négative qui pouvait crée des conflits par la suite** ».

Ensuite, on trouve 04/15 de nos enquêtés confirment que la pression du travail doit être partagé d'une façon équitable, garantie que chaque tâche sera exécuté dans le respect des délais, comme le déclare l'une de nos enquêtés une femme âgé 43ans, qui occupe un poste de cadre informatique elle déclare « **il faut d'abord déterminer le travail et ensuite partager les taches pour gérer cette situation ensemble**».

Aussi, 03/15 des cadres disent qu'il est primordial de déterminer les taches en priorité qui veut dire classer les taches par ordre d'importance afin de traiter

les plus urgentes en premier, c'est ce qu'on conclut d'après une des réponses des cadres enquêtés une femme âgée de 35ans, cadre commercial elle affirme « **j'essaye toujours de gérer et d'organiser mon travail, je commence par le plus urgent c'est par ordre prioritaire je suis toujours affronté avec une bonne gestion** ».

Enfin, 02/15 des cadres disent que les heures supplémentaires diminuée la pression du travail, comme il le déclare un homme âgé de 45ans, Responsable de système d'information « **on gère cette situation par l'organisation des heures supplémentaires, on travail le weekend, moi personnellement je continue le travail à la maison**».

Tableau N° 17 : La meilleure méthode pour dépasser le stress au travail

Catégories de réponses	Fréquences
Les bonnes relations au travail	06
Prendre des poses ou des repos	05
Réduit la charge de travail	02
La pensée positive	02
Total	15

Source : enquête

D'après ce tableau, on déduit que les cadres contribue à réduire le stress en appliquant différentes stratégies, qui sont comme suit :

06/15 des cadres voient que la meilleure méthode de dépasser le stress c'est de créer des bonnes relations dans le milieu de travail, c'est la bonne ambiance qui fait dépasser le stress au travail, l'un de nos enquêtés, un homme âgé de 36 ans qui occupe un poste de chef de service comptabilité, affirme « **il faut communiquer avec les collègues pour l'échange des idées et d'être à l'aise avec eux. Ainsi de créer une ambiance dans le travail pour se**

soulager, parfois l'entreprise organise des sorties pour les travailleurs pour casser la routine.»

Ensuite, 05/15 des cadres déclarent la nécessité de faire des poses pour quelques minutes ou bien prendre des repos pour dépasser la situation de stress pour qu'ils puissent se calmer, cela on le trouve dans la réponse d'un de nos enquêtés une femme âgée de 42 ans, chef de service comptabilité générale : « **on prend une petite pose pour se reposer pour être calme, j'arrête mon travail quelques minutes pour me soulager, ensuite je reprends mon activité** ».

Ainsi, 02/15 de nos cadres voient qu'il suffit de réduire la charge du travail c'est-à-dire la mise en place des pratiques nécessaires pour éviter la pression. L'un de nos cadres une femme âgée de 43 ans qui occupe un poste informaticienne, déclare « **la meilleure méthode pour dépasser le stress c'est de réduire la charge du travail** ».

Enfin, on trouve 02/15 des cadres confirment que la pensée positive, peut aider à éviter une colère ou un état d'esprit stressant, il faut penser à des choses positives. L'un des cadres un homme âgé de 30 ans, qui occupe un poste de superviseur des ventes, déclare « **il faut toujours penser que je suis en bonne santé, alors je prends un peu de recul et je gère mon temps positivement pour oublier le stress**».

Tableau N° 18 : L'existence des conflits au sein de l'entreprise IFRI

Catégories de réponses	Fréquences
Les conflits professionnels existent au sien de l'entreprise	13
Les conflits professionnels n'existent au sien de l'entreprise	02
Total	15

Source : enquête

D'après ce tableau on remarque que la majorité des cadres qui représente une fréquence relative de 13/15 déclarent; qu'il existe des conflits au sein de l'entreprise IFRI et la plupart de ces conflits sont de nature professionnelles, cela est dus aux différentes mentalités des cadres, la variété des méthodes de travail et aussi la pression au travail qui provoque la situation de stress et cette dernière conduit à des conflits dans l'entreprise IFRI, cela on le déduit a partir de la réponse d'un cadre, un homme âgé de 25 ans qui occupe un poste de contrôleur de gestion, il dit « **oui il existe des mal entendus dans l'ordre professionnel, car chaque cadre à sa propre mentalité et sa méthode de travail** ».

Par contre, une minorité des cadres avec une fréquence relative de 02/15 assurent qu'il n'y pas de problème ou bien de conflit dans l'entreprise IFRI, comme le dit un des interviewés un homme âgé de 34 ans, qui occupe un poste de gestionnaire en management « **non, il n'existe pas des conflits à l'intérieur de l'entreprise, parce que chaque cadre exerce son propre tache** ».

Tableau N° 19 : la réaction des cadres dans le cas de l'existence d'un conflit au sein de l'entreprise

Catégories de réponses	Fréquences
La recherche d'une solution	08
L'évitement	04
Prendre les choses d'une manière professionnelle	03
Total	15

Source : enquête

Ce tableau montre que la majorité des cadres, avec une fréquence relative de 08/15 essaient de trouver des solutions en suivant des différentes stratégies dans le cas de l'existence d'une situation de conflit, cette dernière est l'attitude la plus réaliste, cette stratégie on la confirme à travers la réponse de l'un des enquêtés, un homme âgé de 30 ans, qui occupe un poste de superviseur des ventes, il dit « **dans le cas de l'existence d'un conflit au sein de l'entreprise, la première des choses c'est d'essayer de comprendre à la base c'est quoi le problème puis on essaye de trouver la solution** ».

Par contre, on trouve aussi 04 /15 des cadres préfèrent d'éviter le conflit, car c'est l'action qui consiste à empêcher qu'un conflit ne devienne public, ces derniers préfèrent de ne pas s'engager malgré qu'ils sont conscients que cette attitude ne permet pas de résoudre le conflit. L'un des enquêtés, il s'agit d'un homme âgé de 25 ans, contrôleur de gestion, déclare « **on est là pour travailler, et moi personnellement juste à la naissance de conflit je me retire de cette situation, je l'évite pour ne pas aggravé les choses** ».

Enfin, on trouve 03/15 des cadres confirment que ce qui concerne le conflit au travail, il faut prendre les choses d'une manière seulement professionnelle, un de nos enquêtés, un homme âgé de 33 ans, qui occupe un poste d'ingénieur commercial, dit « **s'il y a des conflits dans l'entreprise je prends les choses d'une manière professionnel et non personnelle, j'essaye**

d’être calme et de communiquer avec les collaborateurs, j’essaye de ne pas mélanger les choses ».

Tableau N° 20 : Le meilleur processus de résolution des conflits

Catégories de réponses	Fréquences
La résolution a l’amiable	13
La négociation	02
Total	15

Source : enquête

D’après ce tableau on observe que la plupart des cadres 13/15 voient que le meilleur processus de résolution des conflits c’est de trouver une solution à l’amiable pour ne pas aggravé les choses, car c’est une solution rapide et moins couteuse , elle permet de régler simplement et rapidement au court temps, c’est comme on l’observe dans la réponse d’un des cadres, une femme âgée de 39 ans, qui occupe un poste d’ingénieur support, qui dite « **pour moi personnellement, le meilleur processus de résolution des conflits, c’est de régler le problème à l’amiable avec la personne concernée**».

Par la suite, on observe 02/15 des cadres disent que le meilleur processus à la résolution des conflits c’est la négociation ,c’est une solution pour concilier les points de vues opposé, cela pour mieux comprendre le conflit avant de suggérer une solution, on prend la réponse d’un des cadres comme un exemple : un homme âgé de 45 ans, qui occupe un poste de responsable administratif des ventes B to B, il déclare « **le meilleur processus pour régler les conflits c’est la négociation qui vise un dialogue avec les parties concernées, elle permet de mettre fin aux conflits** ».

Tableau N° 21 : La qualité de communication et la résolution de conflit

Catégories de réponses	Fréquences
Une discussion positive entre les parties soit directe ou indirecte	11
Une réunion avec les spécialistes des relations professionnelles	03
Une confrontation avec des bons messages	01
Total	15

Source : enquête

D'après ce tableau, on constate que la qualité de communication au sein de l'entreprise IFRI est capable de résoudre les conflits. On trouve 11/15 des cadres déclarent que la discussion positive entre les parties est un facteur idéal pour résoudre les problèmes que ce soit une discussion directe ou indirecte comme l'affirme l'un des cadres, un homme âgé de 32 ans, chargé clientèle grand comptes, « **la discussion positive entre les parties permet l'échange d'idées et de créer de bonnes relations entre les parties et une bonne ambiance afin d'éviter les conflits cela favorise un rendement pour les travailleurs et l'entreprise** ».

D'un autre côté, on trouve que 03/15 des cadres disent qu'une réunion peut résoudre un conflit et cela par l'organisation d'une réunion privée avec les spécialistes des relations professionnelles permet aux personnes concernées de pouvoir s'exprimer et de régler des problèmes et pouvoir arriver à trouver une solution, c'est comme on l'observe dans la réponse d'un des cadres, un homme âgé de 30 ans, gestionnaire de paie assurance sociale, il dit « **une réunion avec les spécialistes des relations professionnels permet d'assurer une**

communication interne entre les membres de l'entreprise se qui permet la résolution des conflits ».

Enfin, 01/15 des cadres dit qu'il faut une confrontation avec les bons messages l'or de l'existence d'un conflit va permettre de régler les problèmes rencontrer, il faut prendre le temps de communiquer en restant dans le respect de chacun, c'est ce qui permet de comprendre les différences, de clarifier les incompréhensions, éviter les frustrations, s'exprimer et de prendre en compte au mieux les besoins de chacun, comme le cite un des interviewés lors de sa réponse donnée à cette question, un homme âgé de 36 ans, qui occupe un poste de chef de service comptabilité, dit« **le respect, le sérieux et la confrontation avec des bons messages sont la basse d'une bonne communication qui permet une résolution des conflits ».**

D'après tous ce qu'on a observé dans ce tableau, on peut dire que la communication est un outil primordiale dans la vie des travailleurs et des organisations, parce qu'elle permet de simplifier le fonctionnement à travers ces différentes qualités.

Tableau N° 22 : La communication positive et le climat favorable au travail

Catégories de réponses	Fréquences
systeme d'information	04
Faire des formations	04
Partager des idées	03
Le respect des opinions et la collaboration	02
Programmer des sorties	02
Total	15

Source : enquête

D'après ce tableau on remarque que les cadres expliquent leurs participations dans la création d'une communication positive qui va entretenir

un climat favorable au travail, 04/15 des cadres affirment, il faut d'abord installer des systèmes d'information efficace et ensuite en analysant, dans les brefs délais, les problèmes créés. Un homme âgé de 45ans, Responsable de système d'information, affirme **« qu'il est nécessaire de se respecter mutuellement, tout est relié au système d'information de cette entreprise, car il faut être toujours en parallèle avec l'évolution de la technologie ».**

Ajoutant à cela, 04/15 des cadres voient que les formations aident à créer une communication positive qui va entretenir un climat favorable au travail, cela parce que la formation est très importante dans la vie professionnelle, c'est un moyen de développement des compétences, c'est une arme pour se protéger dans la vie ainsi que dans le travail et cette dernière influence positivement sur la communication interne de l'entreprise, comme le déclare l'un des cadres un homme âgé de 34 ans, gestionnaire en management, **« la formation vise l'acquisition du savoir pour faciliter l'adaptation des travailleurs dans leur environnement socioprofessionnel ainsi elle permet de créer une communication positive ».**

Ensuite, 03/15 des cadres voient que le partage des idées est un bon élément pour avoir une communication positive, l'un des cadres un homme âgé de 25ans, contrôleur de gestion, déclare **« on partage des idées avec nos collègues et collaborateurs, il faut communiquer pour prendre des décisions ».**

De plus, 02/15 des cadres disent que le respect des opinions et la collaboration favorisent un bon climat du travail, cela veut dire être à l'écoute des travailleurs. Cela considéré comme un outil de compréhension, le cadre doit respecter les opinions des autres et accepter leur présence, comme il affirme l'un des cadres, un homme âgé de 30 ans, superviseur des ventes B to B, **« il faut être à l'écoute de tous et faire sentir à son interlocuteur son importance, car la personne humaine à besoin de se sentir importante, un cadre qui a une**

équipe a dirigé c'est tout un art, ya des qualités, un bon responsable c'est celui qui te corrige quand tu fait une erreur et t'accompagne dans le travail, c'est ça un vrais responsable et si ce dernier a ces qualités il y'aura un bon climat et si tu est bien avec ton responsable il y'aura une bonne communication ».

Enfin, 02/15 des cadres proposent de faire un programme des sorties pour se détendre et d'oublier la pression du travail, créer des liens d'amitiés entre eux, pour renforcer leurs relations et surtout de se familiariser et de crier une bonne ambiance, comme le confirme l'un des cadre, une femme âgée de 35ans, qui occupe un poste de cadre commercial, « **l'entreprise IFRI organise une fois par ans des teams building pour construire une équipe de travail bien soudée** ».

Tableau N° 23 : L'entreprise IFRI garantie une communication efficace entre ces membres

Catégories de réponses	Fréquences
L'entreprise IFRI garantie une communication efficace entre ces membres	11
Pas vraiment	04
Total	15

Source : enquête

D'après les réponses de nos enquêtés on remarque que la plupart des cadres avec une fréquences relative de 11/15 disent que l'entreprise IFRI garantie une communication efficace entre ces membres, cela explique que la communication est un déficit crucial pour l'entreprise IFRI, cette dernière est dans un environnement concurrentiel ou elle se retrouve dans l'obligation de communiquer, cela le déclare l'un des cadres, un homme âgé de 30 ans, qui

occupe un poste de gestionnaire de paie assurance sociale, « **oui, l'entreprise IFRI garantie une communication efficace entre ces membres, elle organise des réunions, elle donne des email et des systèmes d'information efficaces, il suffit juste de les utiliser correctement et cela par rapport aux personne, parce que chacun à sa mentalité soit de communicationnelle ou non**».

Par contre, une minorité des cadres avec une fréquence relative de 04/15 déclarent que l'entreprise IFRI n'assure pas une communication efficace entre ses membre, l'un de nos enquêtés un homme âgé de 34ans qui occupe un poste de gestionnaire en management, déclare « **pas vraiment, le manque de communication est le fil becs, il faut avoir des formations sur la communication, moi personnellement je vois que l'entreprise IFRI ne garantie pas une communication efficace entre ces membres** ».

Pour conclure, d'après cette analyse que la stratégie de la communication est un des enjeux les plus important dans l'entreprise IFRI, cela expliqué par les réponses de la majorité des cadres qui dit que l'entreprise IFRI garantie une communication efficace entre ces membres, d'un notre coté quelques cadres voient que l'entreprise ne garantie pas une communication efficace entre ces membre.

Tableau N° 24 : Les facteurs qui participent dans l'amélioration du climat social

Catégories de réponses	Fréquences
L'amélioration de la communication	08
La motivation des salariées	05
Aider et donner l'importance aux travailleurs	02
Total	15

Source : enquête

D'après les réponses de nos enquêtés on observe que les cadres ont des idées différentes à propos de l'amélioration de climat social au sein de l'entreprise

IFRI. A sujet de l'amélioration de climat social on trouve 08/15 des cadres disent que l'amélioration de la communication est un facteur très important qui contribue à l'amélioration de climat social car la base d'une entreprise c'est la bonne communication, qui est l'art de se comprendre, d'échanger les informations sans brouiller les messages et assurer une bonne gestion des flux informationnels, ce qui va instaurer une culture d'entreprise basé sur le respect mutuel pour avoir des bonnes relations à fin d'assurer un bon climat social pour les travailleurs, l'un des enquêtés, un homme âgé de 34 ans, qui occupe un poste de gestionnaire en management, confirme « **pour améliorer le climat social, il faut former le personnel en communication parce que c'est la base, elle favorise un bon climat pour le travail et pour la création des bonnes relations** ».

Ensuite, 05/15 des cadres expliquent que la motivation des salariés, est le moyen essentiel pour favoriser le climat social, l'un de nos cadres, une femme âgé de 38ans, qui occupe un poste d'ingénieur support, dit « **a mon avis, il faut motiver les travailleurs, est la seule source de motivation c'est bien le salaire, qui est la clé d'un climat social favorable parce que c'est le salarié reçoive un bon salaire il va être motivé, il va donner tout ce qui est de son mieux**».

Enfin, 02/15 des enquêtés voient qu' il faut aider et donner l'importance au travailleurs qui veut dire être à l'écoute de chacun des travailleurs pour pouvoir détecter les signes de mal-être, c'est un outil de compréhension, le cadre doit faire attention aux opinions des autres : comme le déclare un de nos enquêtés un homme âgé de 36 ans, qui occupe un poste de chef de service comptabilité, « **la solution que je propose pour améliorer le climat social au sein de notre entreprise, c'est d'être à l'écoute des travailleurs et chacun comprend l'autre pour avoir une conscience professionnel pour crier un climat relationnel favorable propre à éviter toute sorte blocage** ».

4. La vérification des hypothèses:

La vérification de la première hypothèse :

D'après l'étude de terrain effectuée au niveau de l'entreprise IFRI, à travers l'analyse et l'interprétation des données recueillies et suite aux résultats obtenus on parvient à confirmer la première hypothèse dont l'énoncé est : « **Les cadres insistent dans leurs représentations sociales vis-à-vis du savoir être sur la maîtrise de leurs comportements et la concrétisation des objectifs de l'entreprise.** »

Nous retenons de l'analyse que le savoir être est liée directement au comportement du cadre. Il se manifeste à travers l'interaction entre les cadres, le savoir être s'améliore au fur et à mesure.

Le savoir-être est constitué de comportement qu'il est possible de repérer, d'explicitier et de formaliser à partir des qualités, principes, valeurs et conduites qu'une personne doit manifester, dans une situation de travail, pour démontrer sa compétence.

Chaque employé n'est pas seul, dans une île, à son poste de travail. Il a besoin des autres pour l'échange des idées et se répartir le travail afin que les équipes puissent faire le plus rapidement possible ce qu'il « faut faire » pour atteindre les objectifs de l'entreprise. D'après les résultats obtenus la majorité des cadres sont totalement engagés dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

La vérification de la deuxième hypothèse :

Suite à notre enquête achevée, nous sommes arrivées à bien confirmer notre deuxième hypothèse, qui est : « **Les cadres de l'entreprise favorisent dans l'amélioration de leurs relations professionnelles l'implication dans le**

travail, la communication efficace et l'harmonie dans la réalisation des tâches en équipe. »

L'implication au travail est une notion qui traduit la relation entre la personne et son univers de travail. Elle aboutit sur un comportement bien précis qui est le fruit d'un ensemble d'attitudes au travail. Il est très important dans l'exercice de son métier. Elle permet d'une part de donner des éclaircissements sur l'organisation, les conditions de travail et le climat social et d'autre part, elle révèle le sentiment d'engagement du personnel vis-à-vis de plusieurs aspects de poste tenu.

L'implication, c'est l'action de participer ou de faire participer, elle regroupe à la fois: un engagement, un attachement, une identification. Elle est une des conditions nécessaires à la motivation, c'est-à-dire la possibilité d'amener les collaborateurs à faire partie de l'équipe, à s'intégrer dans un groupe et à apporter leurs contributions à l'atteinte d'un objectif commun. Les attitudes des salariés vis-à-vis de leur structure ou de leur travail sont décrites par l'implication du personnel.

Au sujet de la communication les cadres de cette entreprise confirment l'existence d'une communication saine assez efficace à l'intérieur des équipes de travail de l'entreprise et cela se présente à travers les systèmes d'informations implantés au sein de tout les services ce qui fait maintenir la bonne communication entre eux. Cette bonne communication permet aux individus de gérer l'information et surtout, d'entretenir des bonnes relations.

A cet effet les cadres assurent qu'ils peuvent participer à la création d'une communication positive qui va entretenir un climat social favorable au sein de cette entreprise en étant d'abord responsable envers leurs actes et envers les autres salariés, cela a travers leur savoir communicationnel c'est-à-dire savoir bien communiquer pour donner une bonne image de soi et à travers tout ça, peuvent créer des relations professionnelles actives.

Concernant la gestion des conflits, les cadres utilisent des capacités relationnelles et des comportements de coopération, et cela en regardant aux réponses de nos cadres concernant le sujet des stratégies qu'ils utilisent pour garder les conflits sous contrôle, c'est de réagir intelligemment, d'être à l'écoute, les régler à l'amiable, discrètement et de suivre le règlement intérieur de l'entreprise.

D'une autre part dans cette entreprise, le travail fourni par les différents catégories c'est un travail collectif et cohérent, le travail en équipe et l'harmonie dans la réalisation des tâches donne une efficacité au travail, augmente leurs chances de performance et garantissent les chances de réussite, les aptitudes d'attachement et de cohésion chez les cadres garantissent leurs implications dans le travail par les bonnes relations entre eux, de plus l'environnement de travail et l'ambiance qui règnent au sein de l'entreprise sont des facteurs très importants, pour obtenir une bonne cohésion et un solide esprit d'équipe et d'établir des relations professionnelles stables.

Conclusion

Conclusion

Cette recherche nous a permis d'affirmer l'existence des bonnes relations entre les salariés de l'entreprise IFRI. Cette dernière procède un climat favorable et convenable, grâce à ces bonnes relations entre ces membres et grâce aussi à leur implication et leur engagement dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. De plus la maîtrise de la communication a permis aux cadres de partager leurs savoirs avec les autres salariés.

De ce fait, l'amélioration des relations professionnelles et des conditions du travail est une nécessité qui doit être conçue comme une stratégie indispensable dans l'organisation du travail.

Le savoir être joue un rôle important dans la vie professionnelle d'un cadre, puisqu'il indique des savoirs comportementaux c'est-à-dire, la capacité d'une personne à s'impliquer, s'adapter, à agir, à prendre des décisions, savoir diriger, organiser, contrôler et savoir communiquer et gérer des conflits.

Donc l'entreprise prend de plus en plus conscience de la priorité du savoir-être de ces salariés, dans son évolution et sa progression ; ainsi sur le perfectionnement des conduites propices et des manières d'agir et de réagir acceptables pour l'amplification des bonnes relations professionnelles dans le milieu du travail.

Les clés de la réussite pour une entente appropriée entre employés résident dans l'écoute de l'autre, le dialogue ou la communication, l'interactivité, le respect d'autrui, management participatif et l'ouverture d'esprit. Une ambiance convenable au travail est un facteur de motivation pour les cadres, elle permet de renforcer les liens entre les collaborateurs de l'entreprise.

On doit confirmer d'après notre travail de recherche que le climat social conforme aux normes organisationnelles internationales peut s'émerger par une communication efficace entre les membres de l'entreprise. Donc la cohésion

entre les membres d'une organisation nécessite une communication adéquate et la création des relations professionnelles saines sollicite des savoir être correct. Toutes ces recommandations scientifiques permettent de résoudre les conflits, de les prévoir afin d'obtenir une flexibilité capable d'aider les cadres et les autres salariés à éviter les conflits et éviter leur éclatement.

Finalement, les conditions convenables de travail permettent de créer une atmosphère paisible, maintenant le bien-être des ouvriers dans les entreprises, et stabilisé les rapports professionnels.

Liste bibliographique

Ouvrages thématiques :

1. Abric Jean Claude, exclusion sociale, insertion et prévention, édition Ères, France, 1996.
2. Abric Jean Claude, pratiques sociales et représentations, 4ème édition PUF, France, 2003.
3. Audebert Patrick. la négociation applications professionnelles, édition d'organisation, Paris, 1995.
4. Bernoux Philipe, la sociologie des organisations, édition Seuil, Paris, 1985.
5. Benoit-Guilbot, la recherche d'emploi : stratégie, qualification, édition la Découverte, Paris, 1990.
6. Buraud Alain, constant Anne-Sophie et autres, Relation professionnelles, (manuel guide de mémoire), 2ème édition Foucher, Vanves, 2011.
7. Bélier Sandra, savoir-être dans l'entreprise, édition Vuibert, Paris, 1998.
8. Bélier Sandra, le savoir être dans l'entreprise, 2ème édition, Vuibert, Paris 2004.
9. Blin Jean, François, représentations, pratique et identité professionnelle, Collection Action et savoirs, édition L'Harmattan, Paris, 1997.
10. Boyer Luc, Equilbey Noel, organisation, théorie et application, 2eme édition, Paris, 1999.
11. Bonardi Christine et Roussiau Nicolas, les représentations sociales, édition Dunod, Paris, 2009.
12. Brunet Luc, Savoie André, le climat de travail (un levier de changement), les éditions logiques, Montréal, Canada, 1999.
13. Herzlich Claudine, et autres, Sante et maladie, analyse d'une représentation sociale, édition Mouton, Paris, 1969.
14. Haegel Cohen Anick, toute la fonction ressources humaines, 2ème édition, édition Dunod, Paris, 2010.

15. Coutant Christine, le cadre commercial, édition Cnam, Paris, 2006.
16. Flament Claude, Michel-Louis Rouquette, anatomie des idées ordinaires comment étudier les représentations sociales, édition Armand Colin, Paris, 2003.
17. Guerrero Sylvie, les outils des ressources humaines, (les savoir faire essentiels en GRH), 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2009.
18. Grosjean Sylvie, et Bonneville Luc, la communication organisationnelle, approche, processus et enjeux, édition Cheneliere Education, Canada, 2011.
19. Jodelet Denise, les représentations sociales, Paris, PUF, 1989.
20. Lallement Michel, sociologie des relations professionnelles, édition la Decouverte, Paris, 1996.
21. Laramée Alain, 2000, la communication dans les organisations. Une introduction théorique et pragmatique, Sainte-Foy (QUE.) : Télé-université.
22. Louche Claude, introduction à la psychologie du travail et des organisations, 3^{ème} édition Armand Colin, Paris, mars 2007.
23. Martin Charles Alain et Silem Ahmed, lexique de gestion, 6^{ème}, édition, Dalloz, Paris, 2003.
24. Martorg Bernard, Crozet Daniel, gestion des ressources humaines, (pilotage social et performance), 7^{ème} édition, Dunod édition, Paris, 2008.
25. Lehu Marc Jean, l'encyclopédie du marketing, 2^{ème} édition d'organisation, Paris, 2012.
26. Mentré Messaoud, essai d'analyse de législation et de la réglementation du travail en Algérie, édition OPU, Alger, 2004.
27. Moser Gabriel et Weiss Karine, espace de vie aspect de la relation homme-environnement, édition, Armand Colin, Paris, 2003.

28. Moliner Pascal, images et représentations sociales. de la théorie des représentations à l'étude des images sociales, Presses universitaires de Grenoble, Grenoble, 1996.
29. Morin Pierre, organisation et motivation, édition Chihab, Alger, 1995.
30. Noemie Delisle, les conflits du travail à l'ère postfordiste. Éléments pour un renouvellement théorique de l'étude des conflits du travail, Les Cahiers du Crises, Québec à Montréal, 2010
31. Oudin Frederica et autres, la qualité des relations de travail, édition Iris, Paris, 2015.
32. Plane Jean Michel, théories des organisations, 2ème édition Dunod, Paris, 2003.
33. Penso-Latouche Annik, pour en finir avec le savoir-être, édition APL, Paris. 2000.
34. Penso-Latouche, savoir être : compétence ou illusion ? analyse des attitudes, comportements et rôles attendus par l'entreprise, édition liaisons, Paris, 2000.
35. Robbins Stephen et autre, comportements organisationnels, 16ème édition Pearson, France, 2014.
36. SECA Jean- Marie, Les représentations sociales, édition, Armand Colin, Paris, 2002.
37. Rouquette Michel-Louis et autres, introduction à l'étude des représentations sociales. Presses universitaires de Grenoble, PUG, 1998.
38. Sekiou Lakhdar et autres, gestion des ressources humaines, édition ISBN 4L, Québec, 2001.
39. Sekiou Lakhdar, gestion du personnel, 1ère édition, édition ISBN, Montréal, 1986.
40. Stern Patrice, Mouton Jean, la boîte a outils de la négociation, édition Dunod, Paris, 2010.

41. Thuderoz Christiane, sociologie des entreprises, édition la Découverte, Paris, 1994.

Ouvrages méthodologiques :

1. Angers Maurice, initiation à la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah, Alger, 1997.
2. Arlette Bouzon et Vincent Meyer, la communication organisationnelle en question : méthodes et méthodologies. L'Harmattan, Paris, 2006.
3. Deplenteau Françoise, la démarche d'une recherche en sciences humaines, édition Boeck, Canada, 2000.
4. Deplenteau François, la démarche d'une recherche en sciences humaines : de la question de départ à la communication des résultats, édition de Boeck Université, Canada, 2005.
5. Grawitz Madeleine, méthodes des sciences sociales, 11^{ème} édition Dalloz, Paris, 2001.
6. Quivy Raymond, manuel de recherche en sciences sociales, 4^{ème} édition, Dunod, France, 2011.

Dictionnaires :

1. Boudon Raymond, et autres, dictionnaire de sociologie, Larousse, Paris, 1999.
2. Boudon Raymond et autres, dictionnaire de sociologie, édition Larousse, Paris, 2003.
3. Bruno Alain, dictionnaire d'économie et des sciences sociales, édition, Ellipses, Paris, 2005.
4. Grawitz Madeleine, lexique des sciences sociales, 8^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2004.
5. Mucchielli Alex, dictionnaire de méthode qualitative en SHS, édition Armand Collin, Paris, 1996.

6. Piriou Jean Paul et Denis Clerc, lexique des sciences économiques et sociales, 8ème édition, Paris, 2007.

Revues :

1. Bernatchez Jean-Claude, (les relations de travail : de l'entreprise à la société), revue internationale sur le travail et la société, V8, 2010.

Mémoires :

2. Semouhi Dalila, les représentations sociales des infections nosocomiales chez les soignés, Mémoire de magister en sociologie de santé, université d'Oran, 2010, 2011.
3. Tetakounte Fotso Yannick, Quels sont les facteurs qui peuvent amener les salariés à s'impliquer dans la structure qui les emploie ? Mémoire de fin d'études de 2ème année de Master.

Sites internet :

1. (http://www.ilo.org/ifpdial/areasofwork/labourlaw/WCMS_CON_TXT_I_FPDIAL_EMPREL_FR/lang-fr/index.htm), l'organisation internationale de travail (OIT).
2. <https://www.carriere.ooreka.fr//comprendre-relations-au-travail>.
3. <http://www.ithaquecoaching.com/articles/les-relations-professionnelles-difficiles-890.html>.
4. <https://www.myrhline.com/actualite-rh/que-font-les-drh-pour-maitriser-le-climat-social-html>.
5. Oudin Federica, et autres, la qualité des relations de travail, PDF.
6. www.erudit.org/revue/nps/2006/U18/n2/013294ar.html.
7. Yvan Potin, la gestion des conflits-dans les organisations. PDF. (<http://www.creg.acversailles.fr>).

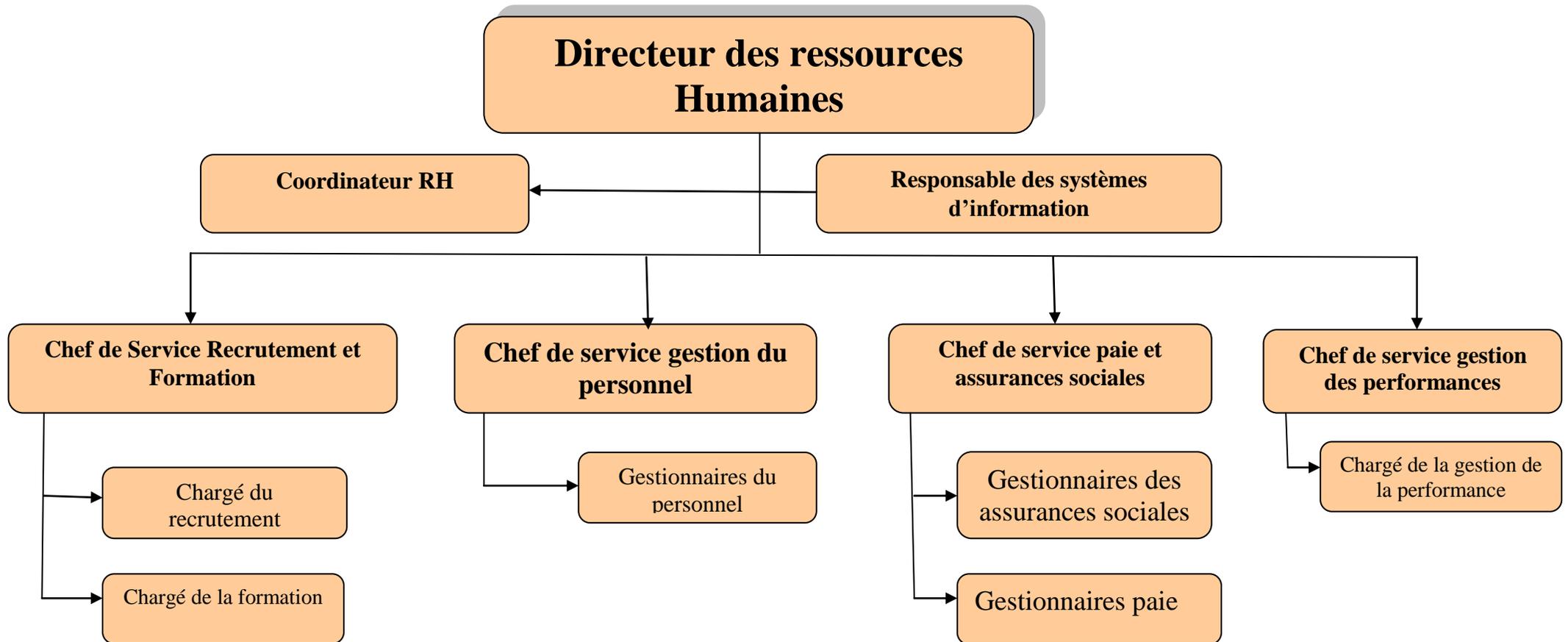
Annexes

Guide d'entretien :

1. Le sexe.
2. L'âge.
3. La situation matrimoniale.
4. Le diplôme obtenu.
5. Poste occupée
6. Ancienneté.
7. Comment jugez-vous vos relations avec vos collègues de travail ?
8. Quelle est la nature de vos relations avec vos responsables supérieurs ?
9. Quelles sont les conditions favorables pour l'amélioration des relations professionnelles au sein de l'entreprise IFRI?
10. Avez-vous rencontré des difficultés d'adaptation, au début de votre carrière ?
11. Comment êtes-vous arrivé à s'adapter à IFRI?
12. Sentez-vous que vous êtes totalement engagé dans la réalisation des objectifs de l'entreprise? Expliquez votre réponse ?
13. Quels sont les conditions nécessaires pour améliorer l'exercice de votre activité professionnelle ?
14. Comment renouvelez-vous quotidiennement votre motivation ?
15. Jugez-vous que l'implication dans le travail améliore votre rendement? Comment ?
16. Comment réagissez-vous dans le cas de l'existence d'une grande pression au travail ?
17. Quelle est la meilleure méthode pour dépasser le stress au travail ?
18. Existes-ils des conflits au sein de l'entreprise IFRI? Quel genre de conflits ?
19. Comment réagissez-vous dans l'existence d'une situation de conflit au sein de l'entreprise ?

20. Quelle est le meilleur processus de résolution des conflits ?
21. Comment la qualité de communication permet une résolution de conflit ?
22. Comment les cadres d'une entreprise peuvent-ils participer dans la création d'une communication positive, qui va entretenir un climat favorable au travail ?
23. Croyez-vous que l'entreprise IFRI garantie une communication efficace entre ces membres?
24. Que proposez-vous pour l'amélioration du climat social au sein de l'entreprise IFRI?

ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES



Résumé :

Les organisations constituent par excellence un lieu de relations. Celles-ci se déploient en premier lieu dans les groupes et les équipes de travail, les relations se développent avec les pairs mais également avec la hiérarchie, l'amélioration des relations professionnelles et des conditions du travail est une nécessité qui doit être conçue comme une stratégie indispensable dans l'organisation du travail. L'entreprise prend de plus en plus conscience de la priorité du savoir-être de ces salariés, dans son évolution et sa progression. Le savoir être joue un rôle important dans la vie professionnelle d'un cadre, puisqu'il indique des savoirs comportementaux c'est à dire la capacité d'une personne à s'impliquer, s'adapter, à agir, à prendre des décisions, savoir diriger, organiser, contrôler et savoir communiquer et gérer des conflits.

Summary:

Organizations are an ultimate place of relationships, which are deployed primarily in groups and work teams, relationships are developed with peers but with the hierarchy, the improvement of professional relations and working conditions is a necessity which must be conceived as an essential strategy in the organization of work. The company is increasingly aware of the priority of the know-how of these employees, in its development and progression. Knowledge of being plays an important role in the professional life of an executive, since it indicates behavioral knowledge, i.e. the ability of a person to get involved, to adapt, to act, and to take decisions, know how to lead, control and know how to communicate and manage conflicts.