



UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAÏA
FACULTÉ DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DÉPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

Thème

**Le savoir être des cadres au sein de
l'entreprise**
Cas pratiques : les cadres de la SARL RAMDY

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en sociologie

Option : sociologie du travail et des ressources humaines

Réalisé Par :

BRAHITI Ouahiba

DJAHED Sonia

Enseignant:

M.LAOUDI Ferhat

**Année Universitaire
2013/2014**

REMERCIEMENTS

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 gratitude à notre promoteur monsieur LAOUDI pour son encadrement, son sens de relations humaines, le temps qu'il nous a accordé, et l'assurance de suivre notre travail avec bienveillance ; on nous apportant conseils et orientations utiles à son élaboration.

C'est donc avec reconnaissance qu'on lui Présente nos remerciements, pour sa contribution a la réalisation de se présent travail.

Nos remerciements les plus vifs s'adressent aussi à Monsieur le président et Messieurs les membres du jury d'avoir accepté d'examiner et d'évaluer ce travail,

Sans oublier tous ceux qui ont participé de près ou de loin, en premier lieu notre encadreur dans l'entreprise RAMDY ainsi qu'à l'ensemble de la DRH de RAMDY pour leurs gentillesse et qui nous ont facilité la tache pour la collecte des informations.

Enfin, nous remercions tous nos amis(es) et tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de ce travail.

OUAHIBA et SONIA



Dédicaces

Au nom du tout puissant

Je dédie ce modeste travail,

A mes très chers parents, qui m'ont encouragé dans mes études et qui ont toujours été présent pour moi, que Dieu les protèges.

A mon fils Mahmoud Dany que j'aime beaucoup,

A mon marie NADIR, qui m'a énormément aidé à réaliser ce travail ainsi qu'à toute sa famille,

A mes frères et sœurs (faouzi, tarik, abdel ghani, ouahib, sid ali, lakhel et islam) et ainsi qu'à mes sœurs (kahina, rosa, chafika) sans oublier mon petit koukouch « dilane » que j'aime beaucoup,

A mes grands parents, qu'ils reposent en paix.

A mes copines souad, samira, lamia,

En fin à mon aime SONIA avec la quel j'ai effectué mon stage pratique et que je remercie pour le soutien et le courage qu'elle ma apporté, ainsi qu'à tous enseignants qui ont participés à me transmettre du savoir.

BRAHITI Ouahiba.





Dédicaces

Au nom du tout puissant

Je dédie ce travail

*A mes très chers parents, qui m'ont soutenue tout au long de mes études,
que Dieu les protège et leur procure bonheur, santé et longue vie.*

A mes frères LARBI et NADIR,

*A mes sœurs Samia, Zahia, Anissa, Karima, Hafsa, Malika et son mari
Saïd et ces enfants.*

*A mes grands parents qui je souhaite une longue vie pleine de santé que le
dieu les protège*

A mes tantes et ces enfants, surtout DYHIA et la MINUCHE

A MON TRÈS CHÈRE AMIS MIMI ET SA FAMILLE,

A ma très chère binôme : Ouahiba et son enfant Mahmoud Dany

A tous mes amis(es) : Chambre D111,

*En fin à toute personne qui m'est chère au cœur et qui m'a aidé de près ou
de loin.*

SONIA



Sommaire

➤ Introduction.....	I
<u>Chapitre I : le cadre méthodologique</u>	
I- la problématique.....	02
II-les hypothèses.....	05
III-Définition des concepts clés.....	06
IV-méthode et technique utilisées.....	16
V-l'échantillon.....	18
VI- les obstacles rencontrés.....	19
<u>Chapitre II : le savoir être au sein de l'entreprise</u>	
<u>I-le climat social au sein de l'entreprise</u>	
I- 1) le climat social	21
I-2) les facteurs qui influent sur le climat social	21
I-3) quelques thématiques du climat social.....	23
<u>II-la communication au sein de l'entreprise</u>	
II-1) 1- Le processus de communication.....	25
II-2) Les objectifs de la communication interne.....	29
II-3) Les obstacles de la communication.....	32
II-4) Les rouages de la communication efficaces.....	35
<u>III- L'adaptation</u>	
III -1) Les types d'adaptation.....	39
III -2) Capacité d'adaptation.....	40
III-3) Sentir les événements.....	40
III-4) Adapter les actions.....	41
<u>IV-la motivation</u>	
IV-1) la théorie des besoins MASLOW.....	43
IV -2) les orientations actuelles de la recherche.....	46
IV-3) la démarche d'intégration.....	47

V-les conflits

V-1) Définition et mesure de la conflictualité.....	47
V-2) Les formes du conflit.....	48
V-3) L'analyse de conflit	49
V -4) Le coût du conflit pour l'organisation.....	50

Chapitre III : la sociologie des cadres

I- La sociologie des cadres

I -1) La notion de cadre	53
I-2) Genèse et affirmation d'un groupe sociale	54
I-3) Quelques caractéristiques du travail des cadres.....	56
I-4) Les objectifs fondamentaux du cadre.....	56
I-5) Les critères d'un cadre	57

II-le travail en équipe

II -1) La relation de travail dans l'entreprise.....	59
II -2) Comment favoriser le travail en équipe dans l'entreprise.....	60
II-3) Mécanisme de fonctionnement.....	62

III-la décision dans l'entreprise

III-1) Le pouvoir décisionnel dans l'entreprise.....	62
III-2) Les modèles de prise de décisions.....	63
III -3) Les étapes du processus décisionnel.....	64

Chapitre IV : Analyse et interprétation des données du terrain

I - Historique de la SARL RAMDY.....	68
I-1) Situation géographique de RAMDY.....	70
I-2) Infrastructure de RAMDY.....	71
I-3) - Equipement de RAMDY.....	71
II -Analyse des cas.....	74
III -Synthèse	104
➤ Conclusion.....	106
➤ Liste bibliographique.....	109
➤ Annexe	

Introduction

Les entreprises sont de plus en plus confrontées à un environnement dynamique et changeant, pour y faire face, multiplient la réalisation de projets de toute nature. Mais comment réellement tirer profit de tous ces investissements ? Une stratégie mise de l'avant particulièrement au cours de la dernière décennie consiste à considérer les connaissances accumulées comme des actifs intangibles et de les gérer en tant que capital intellectuel. Ce capital comprend les compétences des membres de l'organisation et les savoirs et apprentissages incorporés dans les normes et les processus d'affaires¹.

Le savoir être devient la nouvelle norme d'excellence professionnelle au sein des organismes pour le développement personnel de chacun et la qualité relationnelle du réseau clients-fournisseurs. Partant du principe que nous sommes tous différents, pas forcément transparents ni prévisibles et certainement perfectibles.

Le management relationnel passe notamment par la connaissance des comportements, des relations humaines et de la maîtrise d'outils de gestion, de communication, d'analyse, etc.

Plus scientifiquement, le mouvement des relations humaines né dans les années 1930 aux Etats-Unis nous incite à considérer que le moral des salariés constitue un facteur déterminant de l'accroissement de la productivité, l'enquête Cegos2004 « Relations Sociales et Climat Social-indicateurs clés, perceptions et réalités », quand elle, montre que des liens forts existent entre la qualité des relations sociales et les résultats économiques des entreprises.²

¹Prefontaine Lise et al, les sept jalons d'une gestion du savoir efficace, revue française de gestion,2009,p16.

² Anick Cohen Haegel, toute la fonction ressource humaine,2^e ed, dunod, paris,2010,p318.



En d'autres termes, le tout n'est pas de connaître le comportement adéquat, mais de le mettre en pratique, de le transformer en action.

Pour réaliser notre recherche, nous avons élaboré un plan de travail qui a divisé le mémoire en quatre chapitres :

- **Le premier chapitre :** concernera la méthodologie utilisée, qui contiendra la problématique de la recherche, où on va essayer de répondre aux interrogations formulées, par des hypothèses, plus précisément deux hypothèses. Puis, nous allons définir les concepts clés de notre étude. Ensuite, la méthode adoptée et la technique employée lors de notre enquête, ainsi que les cas visés et les obstacles rencontrés lors de l'enquête.
- **Le deuxième chapitre :** nous essayerons de démontrer le contenu du savoir être qui se présentera par le climat social, la communication, l'adaptation, la motivation, et les conflits.
- **Le troisième chapitre :** constituera essentiellement d'une sociologie des cadres et leurs propriétés qui se présenteront par le travail en équipe, et la décision.
- **Le quatrième chapitre :** exposera la description de l'organisme où on a effectué notre recherche, ainsi l'analyse des cas, et l'interprétation des résultats obtenus de l'enquête sur le terrain.

Et enfin, on terminera notre étude par une conclusion, qui comprend les résultats les plus importants, la liste bibliographique, et les annexes.

I) Problématique

Le monde du travail a besoin aujourd'hui d'individus capables d'appliquer leurs connaissances dans des contextes divers et des conditions technologiques différentes et de réagir de manière autonome et pour cela que la notion de compétence est très importante.

Ces compétences sont des répertoires de comportement que certaines personnes maîtrisent mieux que d'autres, ce qui les rend efficaces dans une situation donnée. Comme le définit le Boterf (2001) insiste sur le caractère opératoire de la compétence, laquelle « *consiste à savoir mobiliser et combiner des ressources* ». Ces ressources sont d'une double nature : d'une part, des ressources personnelles, savoirs théoriques, savoir faire opérationnels, savoirs faire sociaux ; d'autre part, des ressources extérieurs à l'individu : installations, outils de travail, documentations, informations, l'individu doit ainsi rechercher, sélectionner en lui-même ou dans son environnement, les capacités pertinentes, souvent hétérogènes, afin de faire face aux difficultés rencontrées¹.

On trouve aussi que la compétence est un engagement et non pas un geste élémentaire. Etre compétent, c'est savoir enchaîner et même savoir improviser des enchainements².

Car être rapidement opérationnel c'est mettre en œuvre l'ensemble des compétences technique ou spécifiques du métier, mais également maîtriser les compétences transversales pour s'adapter a l'environnement.

L'adéquation quantitative et qualitative est le cœur du métier ressources humaines. Les entreprises doivent disposer en permanence des hommes et des compétences que nécessite le volume d'activité. Elles ont pris conscience de

¹ Dimitri Weiss, Ressources Humaines, 2^e ed, édition d'organisation, paris,2003, P406.

² Ibid, P402.

l'importance des compétences à la fin des années 1980, cette notion est aujourd'hui au cœur des politiques ressources humaines. Face au défi de la mondialisation et à une concurrence exacerbée, les entreprises recherchent une plus grande adaptabilité (modification des termes de l'échange, performance accrue..). La notion de capital humain prend alors tout son sens ; les compétences acquises deviennent un enjeu économique.

La concurrence mondiale et l'exigence d'une plus grande adaptabilité des ressources de l'entreprise conduisent à rechercher la flexibilité. Cette flexibilité peut-être quantitative (l'entreprise joue sur les quantités et les valeurs des facteurs de production, capital comme travail) ou qualitative (l'entreprise tente de réunir les compétences dont elle a besoin pour sa production).¹

Suite aux trois dimensions de la compétence (savoir, savoir faire et savoir être), et à travers l'interaction entre chacune des dimensions, on peut suggérer qu'il y a peu de savoir-faire collectif sans savoir être c'est-à-dire sans capacité à se comporter ensemble de façon productive. De la même façon, le savoir être est parfaitement inopérant sans savoir-faire. Au-delà encore, la connaissance est stérile si elle n'est pas incarnée c'est-à-dire que les savoirs ne peuvent être à notre sens véritablement mobilisés s'ils ne s'appuient pas sur des attitudes appropriées. Parallèlement, les savoirs être restent inutiles sans compréhension des enjeux, des stratégies et des processus d'action, c'est-à-dire sans connaissance.²

Le savoir constitue un des aspects primordiaux du capital immatériel pour l'entreprise, dans cet esprit, la reconnaissance du caractère interdépendant des trois dimensions génériques de la compétence nous amène à considérer avec prudence des arbitrages entre ces trois volets. Si des arbitrages doivent avoir lieu

¹ Laetitia Lethielleux, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5^e ed, l'extenso, paris, 2012, P44.

² Thomas Durand, savoir, savoir-faire et savoir-être ,(Repenser les compétences de l'entreprise), professeur, école centrale paris, P32.pdf (<http://www.evolution-relations-sociales.fr>)consulté 09/03/2014 à 10h20.

entre les différents mécanismes d'apprentissage correspondants, il est probablement inévitable pour l'entreprise de se préoccuper de l'hétérogénéité des niveaux relatifs de compétence atteints sur chacun des trois axes (savoir, savoir faire et savoir être)¹.

Par ailleurs, Le savoir être est trop utile aux entreprises ; il combine à la fois les traits de personnalité, l'identité, la culture, le comportement les attitudes, mais aussi l'idée de volante, de motivation.

Chacun possède des savoir être où il est amené à développer ce dernier selon son environnement professionnel ou personnel.

On admet alors qu'il existe probablement une corrélation positive entre la performance de l'entreprise et son climat social. D'après Fourgous et Iturralde (1991), le climat social est « un ensemble de caractéristiques objectives et relativement permanentes de l'organisation perçues par les individus appartenant à l'organisation, qui servent à lui donner une personnalité et qui influencent le comportement et les attitudes de ses membres ». Ils s'accordent à lier le niveau de satisfaction des individus à l'évaluation du climat que font ces derniers et ce en fonction de leurs attentes et de leurs besoins.²

Etant donné que notre recherche porte sur la représentation du savoir être des cadres au sein de l'entreprise RAMDY, pour ce la on essaye de répondre a ces questions suivantes :

- Quel est le rôle du climat social dans la détermination du savoir être des cadres ?
- Comment les cadres peuvent-ils posséder un savoir être optimal ?

¹ <http://blogressourceshumaines.blogspot.com/2012/05/les-rapportsentre-savoir-savoir-faire-savoir-etre.htm> consulté le 19/02/2014 à 01h06.

² Fourgous, J.M et Iturralde, B. *Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise*, Les Editions d'organisation. Paris, 1991, p95.(PDF <http://www.google.fr/issr-journals.org/links/papers.php?journal>) consulté le 23/02/2014 à 08h30.

II –Les hypothèses :

Comme tous les travaux de la recherche, il est incontournable de déterminer des hypothèses qui servent par la suite comme base d'exploration et d'analyse.

Dans le cadre de notre travail nous en avons tiré deux :

- 1) Le climat social favorable motive les cadres et encourage le travail d'équipe.
- 2) L'adaptation convenable et la communication efficace au sein de l'entreprise incitent les cadres à détenir le savoir être optimal.

III. Définition des concepts clés :

1. Définition de compétence :

La compétence dans le contexte de l'entreprise. Est la somme des acquis que le salarié met en œuvre dans sa vie professionnelle. C'est la combinaison de connaissance et comportement s'exerçant dans un emploi précis elle se constate et se valide dans une situation professionnelle, la compétence se décline en quatre domaines techniques, organisationnels, relationnels et d'adaptation.¹

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.²

La compétence est un ensemble de savoirs, savoir faire, savoir être, qui se manifeste dans l'exercice d'un l'emploi métier, dans une situation d'activité donnée.³

2. Le Savoir :

Le terme « savoir » revêt plusieurs sens. La théorie de l'information propose une définition basée sur la hiérarchie entre les quatre composantes du savoir que sont : la donnée, l'information, la connaissance et le savoir. La donnée est factuelle, neutre, objective, souvent unitaire et autonome et peut être quantitative ou qualitative (Mallié, 2003).

Davenport et Prusak (1998) ajoutent que la donnée ne prend de la valeur que si elle est Transformée en information qui elle, porte un message : cet ensemble de données est doté de pertinence et vise à transmettre une idée. Le savoir est défini

¹ Jean-Marie Peretti, ressource humain, (tout ce que vous souhaitez savoir sur les RH), DUNOD, Edition, paris, 2006, p18.

² Sylvie Guerrero, les outils des ressources humains, (les savoir faire essentiels en GRH), 2^{ème} Edition, DUNOD, paris, 2009, p28.

³ Eric Canpoy, et autres, gestion et ressource humain, Edition Pearson Education, France, 2008, P04.

habituellement comme un ensemble de connaissances ou d'aptitudes reproductibles, acquises par l'étude ou l'expérience.¹

Le savoir désigne aussi une construction mentale individuelle qui peut englober plusieurs domaines de connaissance. Pour Littré (1877), ce terme ne s'employait qu'au singulier et était défini comme «Connaissance acquise par l'étude, par l'expérience». Le TLFi amplifie cette définition : « Ensemble des connaissances d'une personne ou d'une collectivité acquises par l'étude, par l'observation, par l'apprentissage et/ou par l'expérience. »²

- **Drucker** considère la connaissance comme l'unique ressource qui ait une signification dans la perspective de la nouvelle économie qui est principalement marquée par la dématérialisation des échanges et de la production (extrait du livre « Post-capitalist society », 1993).³

3. Le Savoir faire :

Le savoir-faire est défini comme une habileté à mettre en œuvre son expérience et ses connaissances acquises dans un art ou un métier quelconque. Cette combinaison de deux infinitifs, Savoir et Faire, allie la connaissance et l'action, et relève de l'expérience du terrain.

Le savoir-faire constitue un véritable actif pour chaque entreprise et fait partie intégrante de son patrimoine, au même titre qu'un brevet ou une marque.⁴

4. Le Savoir- être :

Pour résoudre cette difficile équation, la norme ISO nous propose un début de réponse théorique : il s'agit de considérer le savoir-être comme un savoir faire.

Nous proposons donc de la concevoir plus précisément comme une pratique relationnelle qui s'apprend et se perfectionne dans toutes ses modalités

¹ Prefontaine Lise et al, les sept jalons d'une gestion du savoir efficace , revue française de gestion,2009,p16.

² <http://fr.wikipedia.org/wiki/Savoir>,consulté le 10/fevrier/2014 à 10H15.

³<http://blogressourceshumaines.blogspot.com/2012/05/les-rapports-entre-savoir-savoir-faire.html> ,consulté le 11/fevrier/2014 à 13h09.

⁴ <http://blogressourceshumaines.blogspot.com/2012/05/les-rapports-entre-savoir-savoir-faire.html>,consulté le 10/fevrier/2014 à 11H15.

Comportementales.¹

Le savoir être n'est pas simplement un concept psychologique mais un outil stratégique qui a une utilité quotidienne dans l'organisation de l'entreprise.

Le savoir être est l'un des éléments clés qui permettent à un individu d'être à même de bien tenir son rôle au sein de l'entreprise et de la société en général.

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.²

-Dans cette définition apparaissent trois termes délicats à apprécier : confiance,

Responsabilités et pro activité. Les verbes utilisés « montrer (comment ?), exposer (Champ de bataille ou photographie ?), assumer (pourquoi et combien de temps ?)Et engager (jusqu'ou ?) » Mériteraient aussi leur dose d'exégèse pour que chacun Des intéressés puissent y accorder la même valeur. Elle est complétée de la manière Suivante pour le collaborateur qui manifeste sa « capacité d'initiative », il :

– « s'efforce d'endosser de nouvelles tâches ;

– se fixe des objectifs et les poursuit activement ;

– exploite activement les nouvelles informations et expériences pour son travail :

– trouve toujours une voie couronnée de succès pour atteindre ses propres.³

¹ « C'est le savoir-faire relationnel : ce terme décrit généralement des comportements et attitudes attendus dans une situation donnée » in Mise en oeuvre des normes ISO 9000, AFNOR.pdf (<http://www.sylvain-draux.com>) consulté le 07/02/2014 à 12h01.

² Le savoir-être , un référentiel professionnel d'excellence Alain Labruffe éditions Afnor, Henri Bourdeault Professeur Université du Québec à Montréal fondateur du CRAIE et du blog didaproLa compagnie des DRH (<http://savoiiretrepro.com/le-savoir-etre>).

³ Bellier Sandre, le savoir etre dans l'entreprise, 2^{ème}ed, vuibert, paris, 2004, p164.

5. Le Climat social :

On entend par climat social tout à la fois l'ambiance qui règne dans l'entreprise, le degré de satisfaction du salarié au travail et sa motivation à l'égard de la société, de ses buts et ses valeurs. Il dépend à la fois de facteurs individuels et de facteurs liés à l'entreprise. Car Le climat social, « C'est la résultante à un moment donné des attitudes des individus ou des groupes composant l'entreprise et ayant des attentes et des besoins spécifiques, face aux réponses que l'employeur apporte à ces attentes ou besoins ».(Jean-Claude Loup) .¹

Comme l'affirment CHAMAK et FROMAGE « Le climat social et ses différentes composantes sont des facteurs qui déterminent, au moins en partie, le niveau de compétitivité des entreprises. En effet, les caractéristiques fondamentales du climat social telles que la qualité des conditions de travail, la communication et le dialogue social, l'attention portée au progrès social, le respect du principe d'équité dans toute décision relevant de la gestion des ressources humaines, constituent bien évidemment autant de conditions qui, lorsqu'elles sont réunies, participent à la performance des salariés. »²

6.L'Adaptabilité :

Capacité à s'adapter à des situations variées et à ajuster ses comportements en fonction des caractéristiques de l'environnement, des enjeux de la situation et du type d'interlocuteur. Être ouvert aux changements.³

Savoir adapter et faire évoluer son travail, Être prêt à faire des heures supplémentaires ou à accepter de nouvelles tâches quand cela est nécessaire. Être capable de réviser son jugement ou son opinion. Remettre en question ses

¹Anick Cohen Haegel, toute la fonction ressource humaine, 2^e ed, dunod, paris, 2010, p319 .

²Chamak, Alain et Fromage, Céline. Le capital humain, Paris : Editions Liaisons, 2006, p.165pdf
(http://www.agefos-pme-plpc.com/.../biblio_mieux_travailler_ensemble). consulté le 21 février 2014 à 15h25..

³ Le savoir-être, un référentiel professionnel d'excellence Alain Labruffe éditions Afnor.
(<http://savoi-retrepro.com/le-savoir-etre>) consulté le 21 février 2014 à 13h02..

connaissances et ses croyances. Être prêt à apprendre. Savoir observer et écouter.¹

7. L'Analyse :

Capacité à identifier les différents composants d'un problème, d'une situation et les liens qui les unissent en vue de leur traitement.

La capacité d'analyse peut se définir comme suit :

Capacité d'analyse (compréhension). Capacité d'observer le tout, de dégager des schémas, d'exercer l'esprit critique et de comprendre les dynamiques et interactions, tout en demeurant ouvert aux nouvelles idées et perspectives.²

8. La Communication :

Selon la définition de (l'association française des relations publiques) : la communication d'entreprise est tout ce qui consiste à : « élaborer, proposer, mettre en œuvre et contrôler une politique permanente d'information et de communication, en vue d'établir, de maintenir et de développer, tout à l'intérieur qu'à l'extérieur d'un groupe, des relations de confiance avec tout les publiques qui conditionnent son développement et son existence ».³

Certains définissent la communication comme « le mécanisme par lequel les relations humaines existent et se développent, elle inclut tous les symboles de l'esprit avec les moyens de les transmettre à travers l'espace et les maintenir dans le temps.

Tout Elle inclut l'expression du visage, les mots, les écrits le télégramme, le téléphone, le fax et ce qui va jusqu'au tout dernier achèvement de la conquête de l'espace et du temps.

¹ Henri Bourdeault Professeur Université du Québec à Montréal fondateur du CRAIE et du blog didapro La compagnie des DRH.p2.(<http://www.compagniedrh.com>),consulté le 25 février 2014 à 16h30.

² Mia Sorgenfrei et Rebecca Wrigley, Renforcement des capacités d'analyse et d'adaptation pour une meilleure efficacité organisationnelle, édition intrac, paris Décembre 2005, p11.pdf (<http://www.intrac.org/data/files/resources/402/Praxis-Paper-7-French>) consulté le 26 février 2014 à 22h30.

³ B.Dobieki, communication des entreprises et organisation, Edition marketing, paris, 1996, p 135.

D'autant que l'entreprise s'occupe de la communication externe, elle se charge aussi de communication interne et que cette dernière adopte une démarche issue de la communication externe, tout en utilisant les moyens qui lui sont propre, elle est néanmoins confrontée à des difficultés lies à la nature du public visé.¹

9. Organisation et gestion des priorités :

Capacité à être efficace dans l'organisation de sa propre activité et/ou optimiser l'utilisation des moyens dans le cadre d'une réalisation collective. Et La gestion des priorités et la maîtrise des échéances sont des compétences indispensables à votre efficacité et votre réussite. Les méthodes et outils de la gestion du temps sont nécessaires pour vous permettre de mieux anticiper et vous organiser au quotidien.²

10. La décision dans l'entreprise :

Le système de pilotage de l'entreprise consiste à faire des choix, à prendre des décisions dans le but de réaliser des objectifs, donc on peut définir la décision comme étant un acte par lequel un décideur opère un choix entre plusieurs options afin d'apporter une solution satisfaisante à un problème données.³

11. Le Travail :

Travail : selon (Meda, 1995)

« Le travail fait la spécificité de l'homme et permet de le définir, il permet l'intégration sociale : il met l'individu en relation avec d'autres et développe le sentiment et 'appartenance à la société, il constitue l'une des formes majeures du lien social, il constitue un facteur de développement personnel et de réalisation de soi »⁴.

¹ Muchillir, communication et réseau de communication, ED, ESF, paris, 1991, p33.

² <http://www.cegos.fr/formation-gestion-temps/p-20140279-2014.htm>, consulté le 01/mars/2014 à 09H10.

³ Dimer Arnaud, Economie d'entreprise. En ligne : <http://www.economieentreprise.com.p14>. consulté le 01/mars/2014 à 09h51.

⁴ Louche Claude, psychologie sociale des organisations, 2^e Edition, ARMAND colin, paris, 2010, p52.

Qu'est ce que le travail ?

Si Locke en (1690) voit dans le travail une manifestation de la liberté individuelle, un droit de propriété sur son corps et la faculté de négocier sa place dans la société, Adam Smith est en 1776, l'un des premiers à analyser, dans « recherche sur les causes de la richesse des nations ? » le travail humains comme l'un des éléments créateurs de la richesse, un facteur de production, dira-t-on plus tard. A la suite de Marx, c'est à partir de l'approche d'Adam Smith que construit peu à peu la notion de travail abstrait, destinée à fonder l'échange marchand.¹

12. Le Groupe :

(Guimond, 1994) « Pour que l'on puisse parler de groupe, il faut que plusieurs conditions soient remplies, il est nécessaire :

Qu'il y ait interaction, ce qui suppose que les personnes entrent en relation dans le cadre d'un échange ; qu'il y ait un but commun que les personnes soient interdépendantes pour atteindre l'objectif, enfin, qu'elles se définissent comme « membre du groupe ».²

13. Le Travail en équipe :

Le travail d'équipe appelé aussi le management collectif est devenu un des outils les plus efficaces pour l'entreprise. Il permet de relier les personnes entre elles, et de partager des idées, des valeurs, ainsi que la culture de l'organisation,

¹ Erbès-Seguin, la sociologie du travail, édition la découverte, paris, 2006, p07.

² Louche Claude, psychologie sociale des organisations, 2^e Ed, Armand colin, paris, 2010, p 127.

et ce, à condition d'être bien encadré, organisé et supervisé, et de ne pas s'éloigner des objectifs communs et de l'intérêt général.¹

14. La Motivation :

Selon vallerand et Thill (1993) : « le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ».²

15. La motivation de l'individu en groupe :

Les théories motivationnelles abordées préalablement étaient toutes centrées sur l'individu. Implicitement, la motivation est donc considérée comme un processus psychologique intra-individuelle et non interindividuel. Il existe cependant un certain nombre d'études, très anciennes pour certaines, qui montrent que la motivation de l'individu est modifiée par la simple présence d'autres personnes.

Dans le monde de l'économie ou sportif, il n'est également pas rare d'essayer d'appliquer quelques principes de motivation individuelle à des équipes ou des petits groupes pour les rendre plus compétitifs. Cependant le problème est loin d'être simple car il dépend de ce que l'on appelle un groupe ou une équipe, tristiques individuelles, de chaque membre.³

16. L'intégration :

le concept d'intégration « sert à désigner soit le processus de socialisation dans son ensemble (par exemple, chez PARSONS), soit une des composante de ce processus l'autre étant la régulation, la seconde acceptation est ici retenue , un

¹Le travail en équipe, Roger Mucchielli, éditions ESF, 2009, (http://www.over-blog.com/Travail_en_equipe_conditions_pour_bien_travailler_en_equipe_Guide-1095203869-art147076.html),consulté le 18/fevrier/2014 à 09H15.

² Fenouillet. Fabien, la motivation, 1^{er} Ed, DUNOD, paris, 2003, p 19.

³ Ibid,p92.

groupe est fortement intégré lorsque ses membres sont en interaction fréquente qu'ils ont des passions identiques et partagent des buts communs (par symétrie en peut dire que le groupe est fortement régulé lorsque les interactions se déroulent dans un cadre hiérarchique, que les passions sont différenciées selon la place occupée dans la hiérarchie et qu'il existe des idéaux communs ».¹

17. Le conflit :

Le conflit est un élément permanent du vécu de toute organisation. Il peut être défini par « l'existence de relations antagonistes entre deux ou plusieurs unités d'action dont l'une au moins tend à dominer le champ social de leur rapport » (A.Touraine). Si le conflit est permanent, ce la suppose, pour que l'unité continue à fonctionner, que la négociation y soit aussi permanente, les observateurs concluent donc à l'existence d'armistices sociaux en vue de décrire le vécu des rapports sociaux dans les unités productives ; toute organisation vit normalement en état d'armistice, c'est-à-dire de conflit provisoirement suspendu.²

18. Un cadre :

Les cadres sont une catégorie socio professionnelle définie par les conventions collectives et les régimes de retraite, au niveau international et au sens courant du terme, on entend par cadre celui qui dans une organisation occupe un poste de responsabilité. A cet égard on peut distinguer entre l'encadrement de premier niveau (agent de maîtrise, chef de service) et l'encadrement supérieur (personnel de direction).³

-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

¹ André Akoun et Pierre Ansart, dictionnaire de sociologie, édition Le Robert seuil, paris, 1999, p 288.

² Bernard Martorg, Daniel Crozet, gestion des ressources humaines, (pilotage social et performance), 7^e ed, dunod édition, paris, 2008, p208.

³ DE Boislandelle, Henri Mahé, Dictionnaire de gestion, Edition économique, paris, 1998, p 47.

diplôme, car la fonction de cadre requiert initiative, créativité, et responsabilité dans le travail.¹

19. Définition d'une entreprise :

Unité économique et social autonome qui englobe à la fois la direction, le personnel et les moyens d'action en vue de la poursuite d'une fin déterminée. 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.²

- selon Joseph Aloys Schumpeter : l'entreprise est une organisation autonome des moyens matériels, financiers et humains (facteur capital et travail) ayant vocation à exercer une activité économique (production des biens et des services) dans le but de réaliser un profit.³

¹ Boudon Raymond et autres, dictionnaire de sociologie, Edition Larousse, Paris, 2003, p.21.

² Jean Paul Piriou et Denis Clerc, lexique science économique et social, 8^{ème} Edition, Paris, 2007, p.24.

³ Alin Bruno, dictionnaire d'économie et des sciences sociales, Edition, Ellipses, Paris, 2005, P.186.

IV. méthode et technique utilisées :

1) La pré-enquête :

Dans notre recherche on a effectué une pré enquête au niveau de la SARL RAMDY située au niveau de la zone industrielle TAHARACHET à AKBOU.

D'une période de deux semaines (15jours), avec des questions souples et simples qu'on a posé aux trois responsables du service personnel concernant notre sujet de recherche « le savoir être des cadres de l'entreprise RAMDY » ; ça nous a permis à élaborer nos hypothèses et de faire un choix de la méthode qui est la méthode qualitative avec un guide d'entretien semi directif.

2) La méthode adoptée:

Tout travail scientifique doit se baser sur une méthode de recherche, cette dernière qui est considérée comme « *un ensemble de règles ou de procédures pour atteindre dans les meilleures conditions un objectif* ». ¹

Aussi la méthode se définit comme un ensemble de règle indépendante de toute recherche, et des contenus particuliers visant surtout des processus et des formes de raisonnement de perception rendant accessible la réalité à saisis. ²

Afin de comprendre le savoir être des cadres au sein de l'entreprise, nous avons choisi une méthode qualitative qui est « une stratégie de recherche utilisant divers techniques de recueil et d'analyse qualitative dans le but d'explicitier, en compréhension d'un phénomène humain ou sociale » ³ Cette dernière nous permettra d'analyser de manière qualitative et approfondie les

¹ Grawitz Madeleine, Lexique des sciences sociales, 7^{ème} Ed, Dalloz, paris, 1999, p275.

² Ibid, p351.

³ Alex Mucchielli, dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales, Arman colline, paris, 1996, p19.

réalités, Ces analyses vont permettre de construire des portraits caractéristiques des différents cadres de l'entreprise RAMDY.

A l'aide de cette méthode on a pu recueillir des informations en profondeur, et de façon fluide.

3) La technique utilisée :

Nous avons choisi l'entretien semi-directif comme technique pendant notre enquête auprès des cadres de l'entreprise RAMDY ces entretiens soulèvent certaines caractéristiques des cadres dans l'entreprise, les ressources et les motivations qui sous-tendent à la décision à s'engager dans l'entreprise RAMDY.

Donc l'entretien semi directif nous a permis d'analyser ce processus du savoir être, nous avons préparé un guide d'entretien semi directif afin de rassembler un maximum d'informations sur le fonctionnement du savoir être des cadres.

Nous avons voulu que le guide d'entretien soit semi directif de façon à permettre à l'enquêté de s'exprimer librement tout en intervenant soit pour relancer la dynamique de l'entretien soit, dans le cas où les cadres s'éloignent trop de notre objet de recherche.

4) Le type d'analyse :

L'analyse de contenu est « un ensemble d'opérations visant à représenter le contenu d'un document sous une forme différente de sa forme originale afin d'en faciliter la consultation ou repérage dans un stade ultérieur ».¹

¹ Laurence Bardin, L'analyse de contenu, Edition Quadrige Manuels, Paris, 2003, p50.

Les entretiens seront objet d'analyse et d'interprétation, suite à la technique d'analyse de contenu, qui va exposer les résultats obtenus l'or de la recherche.

V. l'échantillon

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 utilise une méthode d'échantillonnage empirique, pour laquelle le choix des individus n'est pas aléatoire mais raisonné ». ¹

Et le type d'échantillon est l'échantillon typique, appelé aussi échantillonnage par choix raisonné, cette méthode consiste à sélectionner les cas « types », par exemple, les cas extrêmes ou les phénomènes rares. ²

Nous avons pu réaliser dix (10) entretiens individuels avec des cadres de l'entreprise RAMDY, dont on va vérifier que représente pour eux le savoir être.

En effet le choix de cette catégorie de cadre est dicté par le thème. Car ils disposent d'un niveau d'instruction élevé. Ces derniers ont accordé une durée de 20 à 30 minutes pour chaque entretien, ils se sont tous déroulés sur le lieu de l'exercice du travail.

Nous avons pu réaliser ces entretiens dans une durée de « douze semaines (12) du 02/02/2014 au 30/04/2014.

¹Jean marc lehu, *l'encyclopédie du marketing*, 2 ed, édition d'organisation, paris, 2012, p207.

²<http://blogue.som.ca/l-abc-des-methodes-d-echantillonnage-partie-2>. consulté le 03/03/2014 à 16h22.

VI.les obstacles rencontrés :

Durant l'élaboration de notre enquête on a rencontré quelque obstacle tels que :

- La difficulté d'accéder à notre terrain de recherche.
- Le manque de documentation sur le sujet abordé tant au niveau de la bibliothèque que de l'entreprise.
- Le manque de temps, vu 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.
- Le refus de quelque cadre de nous recevoir.
- Le refus de quelques cadres de répondre à quelques questions qu'ils ont jugé confidentielles.

I- le climat social**1) Le climat social :**

Il y'a des périodes dans la vie d'une entreprise, ou l'on peut constater que les choses fonctionnent bien sur le plan industriel, commercial. Il en va de même dans le domaine social : l'absentéisme est résiduel, les revendications rarissimes le climat est bon.

A l'inverse, à d'autres périodes, tout se dégrade : les commandes ne rentrent plus, les délais de livraison s'accroissent, il n'est pas rare que ces périodes s'accompagnent d'un accroissement de l'absentéisme, d'un nombre important de démissions, de difficulté de recrutement, voire de conflits sociaux et de souffrance au travail.

On admet alors qu'il existe probablement une corrélation positive entre la performance de l'entreprise et son climat social.¹

2) les facteurs qui influent sur le climat social :

Le climat social est très déficient d'une entreprise à l'autre, on peut identifier deux grands types de facteurs :

2 .1 Les facteurs physiques :**2.1.1 l'environnement de l'entreprise :**

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

- Situation géographique.
- Situation de l'emploi.
- Situation économique.

2.1.2 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.

¹ Anick Cohen Haegel, toute la fonction ressource humaine, 2^e ed, dunod, paris, 2010, p321 .

- Une diminution de la cohésion interne.
- Un accroissement de l'absentéisme et des retards.
- Une instabilité du personnel.

2.1.3 la nature de la production :

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

2.1.4 composition des effectifs de l'entreprise

Le climat peut être très variable suivant :

- Les catégories socioprofessionnelles.
- Les sexes.
- Les origines ethniques.
- Les âges.

2-2 les facteurs organisationnels :

❖ Les conditions de travail :

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

- Conditions matérielles (horaires, rémunération, ...)
- Conditions de vie au travail (chaleur, bruit...).
- Conditions dans le quelles s'exerce l'activité (possibilité de formation, de promotion...)¹.

❖ Les styles de management :

Le style de direction est placé en trois groupes :

- ✓ La conduite autoritaire : Dans cette perspective. le chef se préoccupe essentiellement de l'intensité de la production, quand le manager

¹ Développement RH en ligne : (http://www.developpet_.RH.com/tag/climat+social)p1.consulté le 15/fevrier/2014à22h21

s'absente, la production s'arrête, l'affectivité du groupe est très vive, proche du mécontentement.

- ✓ La conduite « laisser 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 la morale est élevée.
- ✓ 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.

❖ **Les politiques RH de l'entreprise :**

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

3) Quelques thématiques des enquêtes de climat social :

A titre d'exemple voici quelques thématiques assez couramment abordées :
L'intérêt du travail, la satisfaction au travail,²

-L'implication et l'engagement des collaborateurs,

-Les conditions de travail, la sécurité au travail

- Le climat de travail,

-Les relations avec la hiérarchie,

¹ lbib, p2.

- Les relations avec la Direction, la cohérence entre son discours et ses actes,
- Le degré de connaissance et d'appropriation de la stratégie de l'entreprise,
- Les relations avec les collègues de travail,
- Les relations entre services,
- Le leadership et les pratiques de management,
- L'autonomie, le degré de participation, et le degré de confiance envers les collaborateurs,
- L'esprit d'équipe,
- Le sentiment d'appartenance,
- Le sentiment d'équité en général, en matière de rémunération, des progressions de carrière,
- L'image de l'entreprise,
- La diffusion de l'information, la communication interne et externe,
- L'efficacité de l'organisation,
- Le stress au travail,

De façon générale, dans une enquête de climat social, le questionnaire alterne des questions conjoncturelles de tous ordres cherchant à évaluer le positionnement des sondés sur des questions d'une certaine actualité pour l'entreprise.¹

¹ Anick Cohen Haegel, opcit ,p326.

II – la communication au sein de l'entreprise**1- Le processus de communication :**

La communication se définit comme un processus bilatérale d'échange et de compréhension de l'information entre aux moins deux personnes ou deux groupes : échange puisqu' une personne ou un groupe transmet une information (émetteur) a une autre personne ou à un autre groupe qui la reçoit (récepteur), compréhension parce que l'information doit avoir une signification pour le récepteur.

Nous présentons la figure I, un modèle générale du processus de communication ce processus comprend six étapes. À la première étape, l'émetteur conçoit l'idée de transmettre à quelqu'un d'autre une intention ou une information.

A la deuxième étape, l'émetteur encode l'idée : il la transforme en un langage composé de symbole, des signes ou des mots. Les symboles doivent être choisis pour leur pertinence et leur capacité de transmettre adéquatement l'idée initiale. L'encodage est influencé par l'habileté, l'expérience, les connaissances et le rôle organisationnel de l'émetteur. Le message est le résultat de l'encodage. Le contenu de l'information est exprimé sous la forme de messages verbaux.

La transmission du message constitue la troisième étape.¹

À cette étape, le message emprunte le canal choisi pour sa diffusion. Le canal est le moyen de transmission du message. Les organisations fournissent l'information aux employés à travers différents types de canaux comme les réunions, les appels téléphoniques, les notes de service. La richesse du canal correspond à sa capacité de transmettre le véritable contenu du message au récepteur. Ainsi, plus le canal choisi pour transmettre le message est riche, plus il est probable qu'il transmettra le contenu du message.

¹ Shimon L. Dolan, ERIC Gosselin, et autres, psychologie du travail et comportement organisationnel, 2^{ème} Ed Gaëtan Morin, 3^{ème} trimestre 2002, p 154.

La communication face-à-face est son doute le canal le plus riche dans la mesure où il rend possible une rétroaction immédiate et permet au récepteur et à l'émetteur d'étudier le langage non verbal qui renforce le langage verbal.

Notons que les indices non verbaux (par exemple, les attitudes corporelle, la gestuelle globale, le regard, le ton et le timbre de la voix, l'odeur, la posture, la distance, le mouvement, les gestes et le touche) jouent un rôle de première plan en communication. Selon certaines études, 80% de l'information qui circule entre deux personnes qui sont en présence l'un de l'autre est non verbal. Bien que cette information soit difficile à l'interpréter.

Elle revêt une importance certaine puisque, si le récepteur perçoit une incohérence entre le verbal et le non verbal, c'est généralement sur ce dernier qu'il s'attardera parce qu'il est souvent inconscient et involontaire. De plus, le langage non verbal a la particularité de transmettre des renseignements relatifs aux émotions de l'émetteur et de récepteur¹.

Si la rencontre face à face constitue le canal de communication le plus riche, d'autres canaux de communication ont également une forte capacité de transmettre un message, la richesse de ces canaux varie selon l'ordre décroissant suivant : le téléphone, les notes de services personnalisées et les messages électroniques personnalisées. Il semble que les moyens de communications les moins personnalisés (par exemple, les notes de service générale et les journaux d'entreprises) constituent les canaux de communication les plus pauvres.

Par ailleurs, il est possible que le bruit dérange le processus de communication. On définit le bruit comme tout facteur pouvant déformer la signification du message. Le bruit peut se produire à toutes les étapes du processus. Par exemple, un bus d'alcool pourrait entraîner des difficultés en ce qui concerne l'encodage, la conception ou la transmission d'une idée. Des émotions fortes pourraient produire le même effet.

Des idées contradictoires ou une vigilance nécessitée par plusieurs événements

¹ Ibid, p155.

simultanés peuvent perturber la communication. Pensons aux stimuli physique tels qu'une voix trop faibles ou trop fortes, des caractères de textes trop petits ou pas assez foncés, une écriture illisible ou une incohérence entre le verbal et le non verbal. De plus un gestionnaire peut transmettre une information par écrit alors que la complexité de cette information aurait requis une communication verbale par exemples.

La quatrième étape est la réception de message par le récepteur, soit la personne ou le groupe à qui le destiné. Cette étape sera immédiatement suivie du décodage de message (cinquième étape), soit son interprétation par le récepteur.

La phase de décodage est essentielle, car c'est à ce moment que la communication prend un sens. C'est le récepteur ne comprend pas le message, toute la communication aura été inutile. Encore une fois, les attitudes, les connaissances et le système socioculturelle du récepteur entre en jeu au moment de l'interprétation de message.

À la dernière étape, le destinataire a reçu le message et lui a attribué une signification lui permettant de l'utiliser.

Le cycle peut maintenant être complété par la réaction de destinataire.

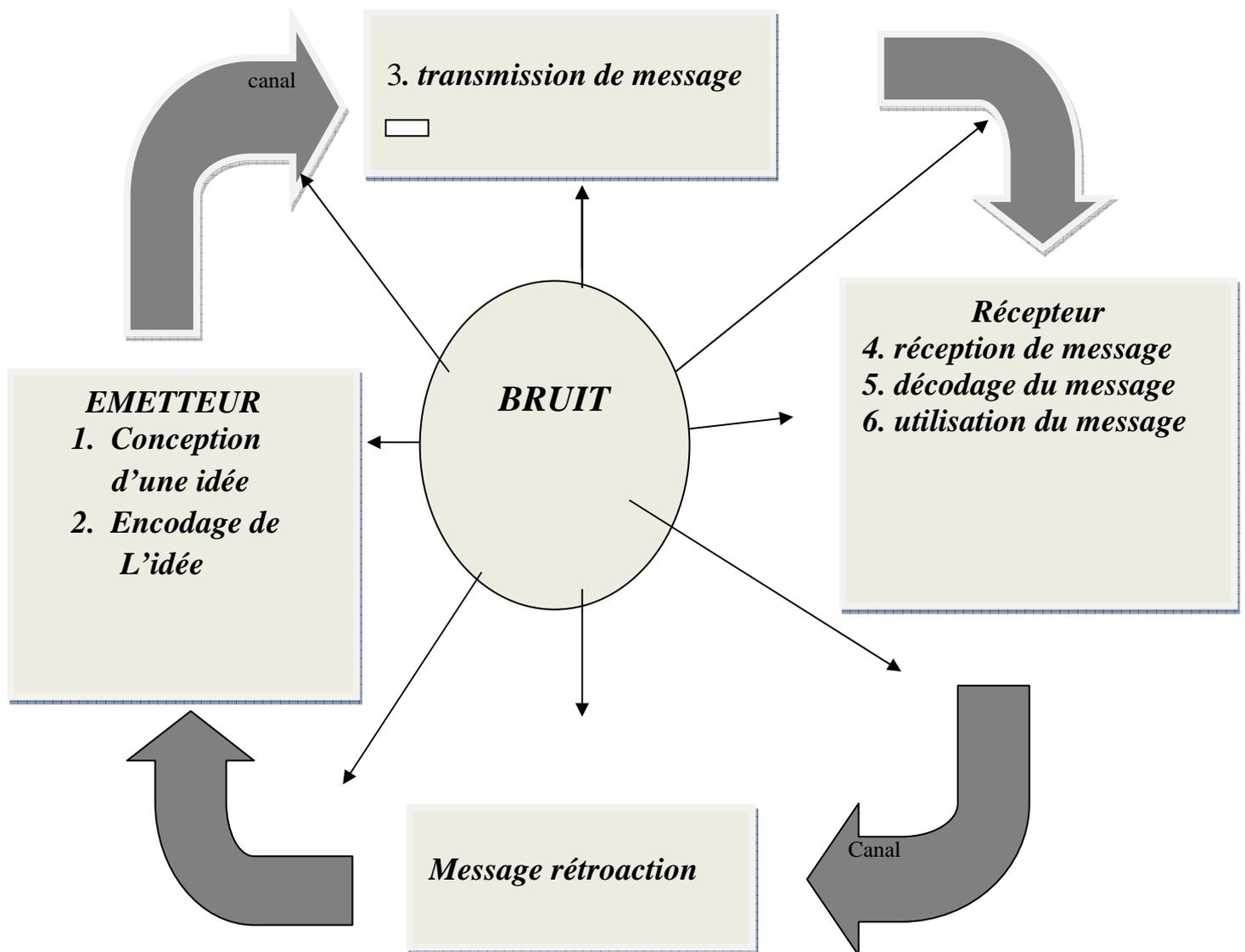
En effet, il ne peut pas y avoir de communication véritable si le récepteur ne communique à l'émetteur sa compréhension de message par le biais de la rétroaction, le récepteur montre qu'il a interpréter le message conformément ou non aux intentions de l'émetteur. La rétroaction permet donc de réduire les erreurs de compréhension et d'interprétation que le bruit aurait favorisées. Ainsi, grâce à la rétroaction la boucle de la communication bidirectionnelle est complète¹.

Au milieu de travail, des interférences (bruit) peuvent survenir toutes au long de processus et sont si nombreuses qu'il est souvent préférable d'utiliser un modèle de communication plus complexe qui tient compte de variables telles que les

¹ Ibid, p156.

caractéristiques individuelles, les objectifs de l'organisation et de la communication, ainsi que les moyens de transmission de message, la composition de la main d'œuvre est sa stratification hiérarchique.

Le processus de communication¹



¹ Shimon L. Dolan, ERIC Gosselin, et autres, psychologie du travail et comportement organisationnel, 2^{ème} Ed Gaëtan Morin, 3^{ème} trimestre 2002, p 157.

2- les objectifs de la communication interne :

L'intensification de l'utilisation de la communication interne est directement liée aux objectifs qu'on peut lui attribuer. Ces derniers peuvent être regroupés en trois grandes catégories : informer, motiver, rassembler, en particulier lorsqu'il faut gérer un changement important.

Ces objectifs doivent être mis en parallèle avec les deux situations de mise en œuvre d'une communication : la vie courante de l'entreprise d'une part les événements exceptionnels tels que les rachats, les crises, les changements d'actionnaires, les repositionnements stratégiques... la définition et le choix de ces objectifs nécessitant au préalable l'écoute des salariés grâce aux différentes techniques d'études disponibles aujourd'hui. C'est grâce à cette information que la détermination de l'objectif se révélera pertinente.

2-1- Informer :

L'information, dans les entreprises, peut circuler de manières très différentes : Descendante, information la plus classique diffusée par la direction vers les employés ; ascendante c'est-à-dire du personnel vers la direction ; horizontale ou latérale, en d'autres termes, sans aucune relation avec la hiérarchie.

Ce type de message correspond la plupart du temps à une information opérationnelle ou factuelle : prévenir d'une modification importante de l'actionnariat, donner un ordre, apporter des conseils sur les processus de modification ou sur la qualité de service.

Il est fondamental dans la vie d'une l'entreprise car la non connaissance des décisions des ménages par le personnel risque de poser des problèmes d'implication auprès des salariés qui ne se sentiraient plus concernés par la vie de l'entreprise. Enfin, il faut remarquer que l'information doit être régulière, adaptée aux différentes catégories de personnel visées et accessible en permanence.¹

¹ P.Malaval, J.M.Décaudin, C.Bénaroya, Pantacom, 2^{ème} édition, Pearson édition, 2009, p503.

2-2- motiver :

Motiver le personnel, en particulier le personnel commercial qui souvent absent physiquement du siège social de l'entreprise, et un objectif permanent dans l'ensemble des organisations.

Améliorer la motivation contribue à améliorer l'efficacité économique. La plupart des entreprises se trouvent sur des marchés très concurrentiels ou la qualité du travail fourni par le personnel peut s'y révéler déterminant pour la performance. La création d'un climat favorable à l'efficacité professionnelle et la recherche d'une forte motivation ne peuvent être pertinentes qu'à la condition d'être cohérentes avec la gestion des ressources humaines.

2-3- fédérer:

Rassembler les salariés autour de valeurs communes et d'un projet est un objectif que toute organisation devrait poursuivre. Faire comprendre la stratégie de l'entreprise et y faire adhérer le personnel est aujourd'hui essentiels à la performance économique. La vie quotidienne d'une entreprise et une succession d'événements plus ou moins importants et perçus de manière plus ou moins intense par le personnel : publication de résultats, OPA ou OPE, conflits sociaux, performance commerciales.

Il est essentiel de regrouper les salariés autour de la volonté de l'entreprise pour appuyer la réalisation de ces différentes actions.

Lorsqu'une entreprise est gérée par un manager à très forte personnalité, manager qui peut d'ailleurs souvent en être le fondateur, se démarque souvent des valeurs fortes à son organisation ; par exemple, Gilbert Trigano a longtemps rassemblé les employés du club Med autour de valeurs originales et très fortes, créant une culture d'entreprise spécifique, particulière et commercialement efficace. En effet, l'adhésion des employés à ces valeurs se reflétait fortement dans une action commerciale pertinente.¹

L'un des enjeux liés au départ de Gilbert Trigano du club Med a été la capacité

¹ Ibid, p504.

des nouveaux propriétaires et de nouveaux managers de conserver des valeurs de rassemblement et d'implication du personnel. Ce type d'objectif devient de plus en plus important avec le développement de la communication corporate des entreprises et leurs investissements croissant sur un certain nombre de valeur traduisant une éthique de fonctionnement.

Dans ce cas, le personnel est vraiment la première cible de la démarche de communication corporate, pour que tous soient bien convaincus de la pertinence et de la sincérité de l'engagement ; de cette manière, ils pourront représenter de véritables relais de communication, renforçant et légitimant les choix de l'entreprise. Les laboratoires Fabre, par exemple, investissent depuis plusieurs années dans le club de rugby « le castres olympique ». Cet investissement répond à une volonté de développement d'une démarche d'entreprise citoyenne voulue par le président fondateur de l'entreprise.

Cette communication institutionnelle permet a la fois de contribuer a l'amélioration de la connaissance et de l'image de la ville de castre mais aussi a l'entreprise de s'approprier les valeurs de se sport. Toute fois, les laboratoires Fabre sont confrontés à un vrai problème d'explication de cet investissement à leurs personnels et d'adhésion de ce dernier à ce projet. Seule une communication interne appropriée permet de résoudre ce problème. L'entreprise ayant relevé ce défi, ses salariés sont aujourd'hui les ambassadeurs de cette démarche citoyenne des laboratoires Fabre.

Le discours corporate des entreprises s'oriente de plus en plus vers la responsabilité sociale, écologique, économique, vers toutes les actions qui y sont liées. La compréhension et d'adhésion. Crée une connivence entre la direction et le personnel sur ces valeurs et le meilleur moyen de souder l'ensemble des salariés autour de valeurs commune fortes¹.

¹ P.Malaval, J.M.Décaudin, C.Bénaroya, Pantacom, 2^{ème} édition, Pearson édition, 2009, p505.

3- les obstacles de la communication :

Il ne faut pas se surprendre du fait que les obstacles à la communication sont nombreux. Transmettre un message qui est reçu et interprété exactement comme l'émetteur l'a souhaité constitue en soi un exploit. De nombreuses interfaces peuvent survenir à n'importe quelle étape du processus de communication, qui risque de limiter la compréhension du message. Nous examinons ci-après les principaux obstacles.¹

3-1- le cadre de référence :

Dès l'enfance, nous accumulons des expériences qui contribuent à façonner notre manière d'appréhender la réalité et de réagir aux événements. Se construit ainsi un cadre de référence qui constitue l'un des aspects les plus importants de notre personnalité. Ce cadre de référence est la principale base du jugement, mais aussi le principal obstacle lorsqu'il s'agit d'aborder créativement une nouvelle situation.

Chaque individu possède un cadre de référence unique et il tend à émettre et à interpréter le message en fonction des paramètres qui les caractérisent. Par conséquent, des personnes qui remplissent des fonctions distinctes dans une organisation peuvent interpréter la même information différemment, ce qui causera très souvent une distorsion involontaire de la communication. Pensons par exemple aux perceptions différentes d'un représentant patronal et d'un représentant syndical face aux mises à pied, au gel des salaires, à l'augmentation de la production ou encore au travail à temps partiel².

3-2- l'écoute sélective :

Directement reliée aux cadres de référence, l'écoute sélective représente un deuxième type d'obstacle à la communication située du côté du récepteur.

Ainsi, les individus ont tendance à percevoir et à entendre ce qu'ils espèrent

¹ Shimon L. Dolan, Eric, opcit, p 164

² Ibid, p165.

percevoir et entendre. Toute information dissonante, c'est-à-dire qui ne correspond pas à leurs attentes ou à leurs croyances, tend à être rejetée, si bien que le message risque toujours d'être interprété à partir de leurs préjugés et de leurs expériences. En effet, si le récepteur a un préjugé négatif vis-à-vis de l'émetteur, il est fort probable qu'il rejettera ou déformera l'information que ce dernier lui communiquer.

Il faut constater aussi que l'écoute, même si elle n'est pas sélective, pose en plusieurs occasions de sérieux problèmes, car il n'est pas rare de voir plusieurs personnes parler en même temps, s'interrompre et finir les phrases des autres. On en vient alors rapidement à ne plus savoir exactement quelle information devait être communiquée. Par ailleurs, il arrive souvent que le récepteur adopte une attitude qui ressemble à de l'écoute ; mais, en réalité, plutôt que d'écouter vraiment les propos de son interlocuteur, il prépare une réplique qu'il s'empressera de lancer dès qu'il aura la chance¹.

3-3- la filtration de l'information :

La filtration de l'information consiste à manipuler l'information de manière que le récepteur la perçoive d'une manière positive.

Cette filtration de l'information se produit autant dans les communications qui vont vers le haut de la hiérarchie que dans les communications qui vont vers le bas.

L'employé au bas de la hiérarchie ne communiquera pas tous les renseignements à son supérieur immédiat parce que certains ne sont d'aucun intérêt.

De plus, d'autres renseignements, ceux-là importants, pourront ne pas être communiqués au supérieur immédiat parce qu'ils pourraient servir à évaluer négativement le rendement et l'attitude de celui qui les transmet. On peut donc s'attendre à ce que chaque fois que des renseignements franchiront un niveau hiérarchique supérieur, une partie sera filtrée, voire modifiée.

¹ Deslirres, J-P, « pour la qualité de vie au travail : la communication ressources humains », 1986, n°16, p25.

Le même phénomène se produit lorsque l'information part du haut de la hiérarchie pour aller vers le bas. On ne s'attend pas, par exemple ; a ce que le vice-président d'une usine dévoile les plans stratégique de l'entreprise a tous les travailleurs, même s'il doit s'assurer que certains renseignements essentiels au fonctionnement se rendent jusqu'à la bas.¹

3-4- la position hiérarchique de l'émetteur :

La position hiérarchique de l'émetteur jouera un souvent rôle dans la réception du message. En général, plus la position hiérarchique de l'émetteur n'est élevée, plus le récepteur ajoute foi au contenu du message.

C'est d'ailleurs l'un des problèmes que l'on rencontre fréquemment au sein des entreprises. Les employés du niveau hiérarchique inférieur ont moins de crédibilité et, en conséquence, leurs commentaires et leurs suggestions ont moins d'effet que ceux qui proviennent des employés d'un échelon plus élevé. Or leur expérience quotidienne de certains problèmes de fonctionnement de système devrait faire d'eux des personnes dignes de confiance et auxquelles on prêt attention.

3-5- la quantité d'information :

Une conséquence des progrès technologique de la dernière décennie et que les gestionnaires sont ensevelis sous une masse de plus en plus importante de renseignements et de données parmi lesquels ils doivent effectuer un tri afin de faciliter la prise de décisions.

Par ailleurs, cette grande quantité d'information, souvent obtenu dans un grand laps de temps, fait en sorte que les gestionnaires ne peuvent pas donner suite à diverse demandes. Ils ne rappellent pas, ne répondent pas aux notes de service et ne vérifient pas l'information.

Il est vrai que la multiplication de renseignement risque de crée un engorgement et un paralyser les processus décisionnels. Voulant éviter cette situation, les gestionnaires ne prennent pas le temps de consulter tous les renseignements qui

¹ Shimon L. Dolan, ERIC Gosselin, ET autres, opcit. p165.

leur parviennent.

Aussi l'émetteur doit-il préalablement sélectionner les renseignements pour ne transmettre que les plus pertinents et éviter de les insérer dans une masse de renseignements inutiles. L'émetteur doit envisager le message du point de vue de récepteur.¹

3-6- la rétroaction :

La rétroaction est présente à différents niveaux dans la communication. Bien qu'elle soit essentielle, on l'élimine parfois.

Les communications unidirectionnelles font partie intégrante de certains processus de communication alors que, dans d'autres situations, ce type de communication est créée de toutes pièces par l'attitude de l'émetteur. La communication écrite est une communication à sens unique au moment de l'émission du message.

Il n'y a alors aucune rétroaction et l'émetteur doit, lorsqu'il s'exprime, se mettre dans la peau du récepteur afin d'éviter les distorsions. Dans une autre situation, c'est l'émetteur qui empêche la rétroaction en interdisant au récepteur de réagir, de poser des questions ou de faire des commentaires ; il se prive donc d'une source de contrôle de la réception de son propre message nous l'avons expliqué précédemment, la rétroaction est indispensable à une communication complète.

4- les rouages de la communication efficace :

La communication est efficace seulement si le message est complètement transmis par l'émetteur et compris par le récepteur.

Comme nous l'avons vu dans la section précédente, plusieurs obstacles peuvent compromettre l'efficacité de la communication organisationnelle, qui devrait être de préférence bidirectionnelle, en ce qu'il son la source de distorsions. Certes, une communication efficace n'est pas un objectif facile à atteindre.

Il n'empêche que les gestionnaires comprennent la nécessité et l'importance

¹ Ibid. p166.

d'une bonne communication afin de s'assurer que les objectifs organisationnels de rendement ainsi que les objectifs individuels de satisfaction et d'épanouissement sont atteints. Toutefois, ils auraient avantage à s'inspirer des recommandations de plusieurs auteurs. Afin de maximiser l'efficacité de leurs communications ; plusieurs de ces suggestions dans les sous-sections suivantes.¹

4-1-les qualités de communicateur :

Selon Chartrand (1985), il est possible d'améliorer les qualités de communicateur du gestionnaire. Plusieurs entreprises font appel à des consultants en communication pour élaborer des programmes précis de formation à l'intention de leurs cadres. Dans une perspective d'amélioration de la communication verbale en face à face, les cadres peuvent recevoir une formation portant sur la transmission d'un message clair et unique, sur la façon de diriger efficacement des réunions de groupe, sur les habiletés d'écoutes et sur la facilitation de la rétroaction.

L'accent est mis tout particulièrement sur le développement des habiletés d'écoutes par le biais de jeu de rôle et de présentations audiovisuelles. À première vue, la majorité des individus semble posséder naturellement une certaine habileté à écouter. Dans une situation d'entrevue de sélection, par exemple, le gestionnaire sans expérience reste silencieux lorsque l'interviewé répond à la question qu'il a posée. Toutefois, malgré ce silence le gestionnaire n'écoute que partiellement le message de l'interviewé, car il se sert de cette période pour préparer mentalement sa prochaine question ou encore pour analyser des bribes de l'information obtenue.²

4-2- le contenu de la communication :

Une fois que le gestionnaire a terminé sa formation, que ces qualités de communicateur sont adéquates, il doit s'assurer que les bonnes informations parviennent aux employés. La plupart des entreprises voient à ce que leurs

¹ Dupre, Y, la communication interne comme outil de gestion, info ressources, 1998, vol 12, n°03, p20.

² Chartrand, L, la communication avec les employés : plus qu'un journal d'entreprise, le maître imprimeur, vol, 49, n°5, p.43-49.

employés connaissent la politique de gestion des ressources humaines. Plusieurs d'entre elles possèdent également un journal d'entreprise. Toutefois, il semble qu'une minorité d'entreprise seulement informent leurs employés quant aux principaux enjeux reliés à l'entreprises.

Pourtant comme le rapporte (TELLIER 1986) les résultats de sondages de l'association internationale des professionnels de la communication indiquant que, lorsqu'on demande aux employés quels sont les sujets sur lesquels ils aimeraient avoir de l'information, ceux-ci mentionnent majoritairement les plans de l'entreprise, les possibilités d'avancement et les façons d'accomplir leur travail et d'augmenter la productivité.

Selon ces sondages, les besoins de communication des employés ne sont donc pas entièrement comblés. Afin de satisfaire ces besoins, il est important de sélectionner, parmi un ensemble de sujets, ceux qui sont les plus susceptibles de motiver les employés à faire converger leurs efforts dans la direction souhaité. Cela n'est pas un exercice des plus aisés, particulièrement dans un contexte où existent deux sources officielles d'information, l'une provenant de la partie patronale (journal de l'entreprise) et l'autre, des employés (bulletin syndicale)¹.

4-3- les conditions préalables :

L'implantation d'un programme visant à améliorer la qualité et l'efficacité de la communication organisationnelle ne peut atteindre ses objectifs si certaines conditions préalables sont remplies.

La première est l'obtention d'un engagement officiel de la part de la haute direction. Cet engagement doit découler d'une volonté réelle d'améliorer les communications et doit reposer sur la conviction que cet outil est indispensable à l'amélioration de la productivité et la satisfaction au travail.

Selon DUPRE 1988, l'autre condition préalable est de se procurer, par un sondage ou autrement, des renseignements au sujet des réseaux informels de communication, de l'efficacité de ces réseaux, de l'importance accordée aux

¹ Tellier, Y. communication et productivité, le maître imprimeur, vol, 50, n°2, p.6-10.

rumeurs, de la façon dont l'entreprise et ses dirigeants sont perçus par les employés, de la quantité et de la qualité des messages, des attentes des employés face à l'organisation à brève et à long échéance, des fondements de la culture organisationnelle ainsi qu'au sujet de l'attitude des cadres à l'égard de ces questions. Ces renseignements permettent à l'organisation de se fixer des objectifs de communication clairs et, surtout, réalistes.

L'information que l'entreprise doit recueillir avant d'implanter un programme de communication lui permet de cerner les préoccupations de ses employés et de déterminer précisément ses priorités selon les enjeux mis en évidence pour chacune des préoccupations relevées.

Une fois cette étape franchie, il s'agit de mettre en place un ou plusieurs programmes de communication qui sauront répondre aux besoins de l'organisation et de ces employés. Afin d'atteindre cet objectif, les entreprises ont élaboré divers programmes de communication.¹

III- L'adaptation :

L'entreprise doit s'adapter rapidement et de façon optimale à toutes les évolutions. La course à l'agilité est permanente. Pour cela, l'entreprise recherche la flexibilité dans cinq directions : flexibilité quantitative externes (modification du niveau d'emploi, contrats à durée déterminée. Intérim).

Flexibilité quantitative interne (heures supplémentaires. Chômage partiel, modulation et récupération. Aménagement du temps partiel amélioré. Annualisation, etc.) Flexibilité qualitative ou fonctionnelle (mobilité polyvalence). Externalisation (sous-traitance interne et externe, essaimage), flexibilité salariale (intéressement, rémunération réversible aléatoire, collective et individuelle,...).

La logique de l'adaptation (ou de la flexibilité) concerne tous les domaines de la G.R.H. pour faire face à un environnement cahoteux et chaotique, L'entreprise explore toutes les voies de la flexibilité quantitative et qualitative

¹ Dupre, Y, opcit. p21.

tant externe qu'interne. Les NTIC permettent à l'entreprise d'être plus réactive, de devenir proactif.

La rapidité d'adaptation devient une préoccupation majeure des entreprises. Elle implique intelligence, esprit d'initiative, aptitude à communiquer et à négocier.¹

1) les types d'adaptations :

1.1. L'adaptation à court terme :

Il s'agit d'assurer l'adéquation régulière entre les besoins de l'entreprise et la population au travail.

En cas d'insuffisance ponctuelle d'effectif au travail, les conséquences peuvent être plus ou moins coûteuses : dégradation du service, perte de production, perte de ventes, etc.

L'excédent ponctuel est également une source de coût : paiement de personnel sans production en contrepartie.

Insuffisance et excédent sont plus ou moins prévisibles : les phénomènes saisonniers, ou certaines variations conjoncturelles, sont connus à l'avance, mais non les à-coups commerciaux et les absences imprévues.

La gestion à court terme doit répondre à trois situations fréquentes :

- les variations saisonnières d'activité ;
- les pointes d'activité ;
- les baisses (réductions) d'activité.

1.2. L'adaptation à moyen terme :

La qualité de la gestion à moyen terme des emplois et des compétences favorise une gestion à court terme harmonieuse. Elle doit être menée avec rigueur à partir des informations disponibles tant sur la population actuelle que sur les perspectives d'emploi. L'identification des difficultés susceptibles

¹ Henri Bourdeault, Professeur Université du Québec à Montréal fondateur du [CRAIE](#) et du blog [didaproLa compagnie des DRH](#). p3.

d'apparaître dans le futur doit permettre d'étudier et de mettre en œuvre très tôt les actions adéquates. La loi de 2005 a rendu obligatoire la négociation d'un accord de gestion prévisionnelle des emplois tous les trois ans dans les entreprises de plus de 300 salariés.¹

2) La capacité d'adaptation :

Elle englobe la capacité de :

- Adapter ses actions de façon appropriée sur la base d'une meilleure compréhension des choses.
- Élargir sa conscience pour pouvoir sentir les événements nouveaux et émergents
- Répondre de façon proactive aux circonstances changeantes
- Saisir les conséquences prévues et imprévues de l'action
- Observer et corriger continuellement le cours des choses
- Tirer des enseignements des actions ayant été modifiées et les intégrer à toute analyse future.²

3) Sentir les événements « émergents »

Il existe une certaine contradiction dans le fait d'encouragement à définir clairement l'objet, les objectifs et les résultats attendus du travail, tout en étant assez souples pour répondre à la dynamique du changement dans les systèmes humains et dans l'environnement au sein duquel elles opèrent.

Sentir les événements « émergents » : Sommaire de la section Les organisations doivent être conscientes de l'imprévisibilité des changements dans un système, trouver des façons d'identifier, ou de scruter l'environnement pour repérer, les nouveaux schémas à mesure qu'ils se présentent et déterminer lesquels pourraient nécessiter une réponse.

¹ Jean Marie Peritti, gestion des ressources humaines, 15^e Ed, Vuibert édition, paris, 2008, p63.

² Henri Bourdeault ,opcit.p4.

4) Adapter les actions :

En prenant conscience du phénomène d'émergence, les organisations pourraient être plus à même de répondre aux changements non linéaires de façon plus globale, plus dynamique et plus souple, en faisant appel à l'intuition, à l'expérience et à l'expérimentation afin de compléter les approches plus traditionnelles d'analyse de rapports de cause à effet. Toutefois, le type de réponse dépend de la nature du problème ou du défi qui a été identifié.¹

4.1 Reconnaître le défi

Dans l'approche systémique, il peut être utile de faire la distinction entre deux catégories de problèmes ou défis, qui peuvent à leur tour demander des réponses de différents types. Ces catégories sont :

- Les difficultés : lorsqu'on a une idée relativement claire de la nature du défi, des solutions possibles, ainsi que du temps et des ressources nécessaires.
- Les confusions : lorsque le défi n'est pas clairement défini, que la marche à suivre semble incertaine et ambiguë, et qu'on n'a aucune idée du temps et des ressources nécessaires.

4.2 Répondre à la complexité

Comme tout autre système humain, les organisations sont tout à fait capables de s'auto-organiser, de développer des formes de leadership provisoires à des fins précises et de créer de nouvelles structures et de nouveaux systèmes au besoin. Il a aussi été avancé que si on permet aux groupes à l'intérieur d'une organisation de s'auto-organiser spontanément, l'échange de vues et d'idées différentes peut donner lieu progressivement à des stratégies créatives. Cela pourrait permettre de faire des choix éclairés quant aux moyens à mettre en œuvre pour s'adapter. On peut donc provoquer ou influencer l'adaptation en :

- accroissant les liens entre différentes personnes de tous les niveaux de l'organisation (plutôt que d'exercer un contrôle de haut en bas).

¹ Ibid, p5.

- offrant un espace pour créer une tension dynamique entre les valeurs partagées et les différences, entre la coopération et la concurrence, qui permettrait de préparer le terrain pour l'adaptation et de remodeler les schémas organisationnels
- encourageant l'expérimentation et la prise de risques tout en acceptant qu'il y aura des échecs. Le renforcement de la créativité et de l'innovation face aux déclencheurs de changement, tant internes qu'extérieurs au système, contribuera à accroître l'efficacité organisationnelle. En même temps, la pérennité de l'organisation peut être renforcée par un processus continu d'interprétation de la complexité et de la dynamique du système et d'adaptation à celles-ci dans le temps et à différents niveaux.¹

4.3 Sortir des pratiques habituelles

Bien que le fait de reconnaître la complexité puisse aider les organisations à réagir de façon appropriée, celles-ci ont tendance à fonder leurs actions sur les habitudes du passé. Cela peut être dû au fait qu'il existe une réticence naturelle à sortir des cadres rassurants et familiers, mais aussi au fait que, lorsque quiconque d'entre nous est en proie à la peur ou à l'anxiété, il y a des chances qu'on revienne aux actions les plus habituelles : nos comportements les plus instinctifs dominant, nous réduisant en définitive à un état de lutte ou de fuite.

4.4 Faire le lien avec l'apprentissage organisationnel

L'apprentissage est un processus de développement qui conjugue la réflexion et la pratique.

Il établit un lien entre le passé et l'avenir, nous obligeant à chercher un sens à nos actions et à donner un but à nos réflexions. L'apprentissage enrichit ce que nous accomplissons individuellement et collectivement et est indispensable à l'efficacité organisationnelle, au développement de la qualité de notre travail, à

¹ Ibid., p7.

la capacité d'adaptation et d'innovation de l'organisation, ainsi qu'à sa Pérennité.¹

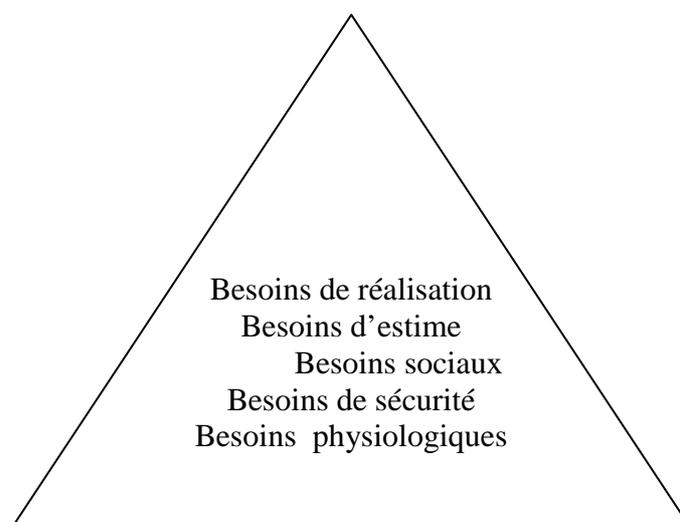
IV-Motivation

De nombreuses théories liées à la motivation ont été élaborées, cherchant à expliquer le comportement du salarié au travail.

1) Besoins individuels et motivation (la théorie des besoins Maslow):

Les travaux d'Abraham Harold Maslow ont particulièrement influencé les réflexions sur la G.R.H. il a mis en évidence que chaque personne a des besoins, mais que ceux-ci sont satisfaits selon un certain ordre hiérarchique, c'est-à-dire qu'il faut satisfaire les uns avant de penser aux autres. En d'autres termes, les besoins de l'individu se présentent selon un ordre de nécessité. L'individu cherche à combler graduellement les besoins qui améliorent sa vie.

Maslow a divisé ces besoins en cinq catégories : les besoins physiologiques, de sécurité, sociaux, d'estime et de réalisation de soi, la hiérarchie des besoins selon Maslow se présente sous la forme d'une pyramide².



¹ Henri Bourdeault, Professeur Université du Québec à Montréal fondateur du [CRAIE](#) et du blog [didaproLa compagnie des DRH](#).p10.

² Fenouillet. Fabien, [la motivation](#), 1^{er} Ed, DUNOD, paris, 2003, p 23.

1) Les besoins physiologiques

Affectent le bien-être du corps (faim, repos).l'individu veut satisfaire ces besoins avant de penser a d'autres besoins : une personne qui a faim se préoccupera uniquement de trouver de la nourriture, mais dès qu'elle mange régulièrement et suffisamment à sa faim, la nourriture cesse d'être le principal déterminant de son comportement. L'existence d'un salaire minimal, d'une part, et de règles liées à la durée du travail (repos hebdomadaire, durée maximale quotidienne), d'autre part, permet de satisfaire ce premier niveau de besoins.

2) Les besoins de sécurité

Apparaissent une fois satisfaite les besoins physiologiques. Ces besoins varient en intensité et d'un salarié à l'autre. Une personne qui accorde plus de valeur à sa sécurité d'emploi. Qu'a la promotion sera motivée à faire beaucoup de concessions pour satisfaire son désir de sécurité d'emploi. Ce sont des besoins sur lesquels sont construites de nombreuses politiques de G.R.H. ainsi, la politique de formation contribue à accroître la sécurité liée au professionnalisme.

3)Les Besoins sociaux

Sont liés au sentiment d'appartenance à un groupe. Ils peuvent être un frein à la mobilité qui modifie le groupe de travail. Les politiques d'information et de communication, les activités sociales et culturelles, les relations sociales répondent à ces besoins sociaux.

4)Le besoin d'estime

Apparaît dans une étape suivante. Il s'exprime dans de nombreux domaines de la G.R.H. notamment en formation, rémunération, communication.¹

Une fois ces « besoins inférieurs » relativement satisfaits, une personne désire généralement être respectée par les autres. Occuper un rang social élevé, avoir du prestige et obtenir une confiance de son entourage. Dans son travail, le

¹ Ibid,P24.

salarié cherche habituellement à obtenir des promotions, à assumer davantage de responsabilités, à se faire apprécier, etc. en principe, le salarié occupant un poste de niveau hiérarchique bas n'aura que peu d'occasions de satisfaire ses besoins d'estime. C'est la hiérarchie qui veille à répondre au besoin d'estime de chaque salarié.

A' un niveau supérieur se situe le développement des besoins de réalisation et des potentialités de la personne concernée.

5) Le besoin de réalisation de soi

Le salarié a généralement le désir d'utiliser et de développer tous ses talents, ses capacités intellectuelles, physiques, etc. il recherche des possibilités de créer et de prendre de l'initiative au travail. Les besoins de réalisation se manifestent seulement, selon Maslow, lorsque les besoins des « niveaux inférieurs » ont reçu une certaine satisfaction.

Les catégories de besoins de Maslow ont permis aux organisations de penser aux salariés en termes de « besoins à satisfaire » pour accroître la performance. Mais elles n'ont pas apporté de solutions concrètes, laissant toute initiative en ce sens aux responsables hiérarchiques. Par ailleurs, elles ont fait avancer la compréhension du concept de la motivation en posant quelques hypothèses : &

le comportement au travail s'exprime par le désir de satisfaire certains besoins personnels.

1-Les besoins se situent à deux niveaux différents et il est opportun de satisfaire d'abord les premiers niveaux, cela signifie qu'il ne faut pas que, par exemple, le responsable hiérarchique cherche à satisfaire un besoin de niveau supérieur si les besoins inférieurs ne sont pas raisonnablement comblés.

2-Dans les pays développés, dès qu'un salarié est embauché, certains de ses besoins, comme les besoins physiologiques, sont généralement satisfaits. Les

« ingrédients » destinés à motiver davantage sont plutôt orientés vers les besoins sociaux et, parfois, vers les besoins de réalisation¹.

3-Il est rare qu'un milieu de travail satisfasse la majorité des besoins d'estime et de réalisation. Le responsable hiérarchique est toutefois censé fournir des conditions de travail qui encouragent les subordonnés ou qui les aident à satisfaire eux-mêmes leurs besoins.

4-Une fois les besoins des employés identifiés, le responsable hiérarchique efficace cherchera à les satisfaire et, par conséquent, augmentera le rendement de ses subordonnés. Mais le lien qui existe entre la satisfaction d'un salarié et sa performance relève souvent de facteurs très complexes.

2) Les orientations actuelles de la recherche :

Les théories de la motivation sont nombreuses. Les modèles anciens, parmi lesquels surtout le modèle VIE, fournissent encore le cadre théorique de nombreuses investigations de terrain.

Il semble qu'actuellement le souci des chercheurs soit moins de développer de nouvelles théoriques que d'articuler celles qui sont déjà à leur disposition. Deux démarches sont suivies (Louche, 1994) :

- La première d'entre elles peut être qualifiée de démarche de « gestion de la diversité ». elle consiste à prendre acte de la multiplicité des théories. cette diversité est ensuite organisée, sans véritable dépassement ;
- La deuxième consiste à intégrer véritablement les recherches en fusionnant les différents modèles théoriques antérieurs, ou en les articulant à partir d'un cadre métathéorique. Il s'agit là d'une « démarche d'intégration ». nous rendrons compte de ces deux démarches².

¹ ibid, p 29.

² Annick Cohen, toute la fonction ressources humaines, ed Dunod, paris, 2006, p84.

3) La démarche d'intégration :

Des chercheurs se sont employés à intégrer les différentes théories de la motivation en mobilisant des cadres métathéoriques. Dans cette orientation, Klein (1989) a proposé une théorie intégrative de la motivation à partir d'une théorie du contrôle qui présente l'individu comme un système finalisé, organisé en fonction d'un résultat. Suite à son action, cet individu reçoit des indicateurs de sa performance. Il les évalue à partir de critères.

Un écart entre les résultats et les normes déclenche un comportement destiné à le réduire. Plusieurs mécanismes cognitifs (attribution, mobilisation de scripts) interviennent entre le feed-back sur les performances et l'émission d'un nouveau comportement. Les différentes théories de la motivation sont considérées comme des composantes de cette métathéorie : les théories du but interviennent dans l'analyse des écarts entre les résultats et les normes de référence.

Les théories du renforcement rendront compte des processus de feed-back. Les théories de l'expectation régiront l'organisation des boucles de contrôle, alors que les théories du besoin permettent d'expliquer l'attraction vers les buts. La théorie du contrôle constitue un cadre qui permet d'articuler toutes les théories classiques de la motivation.

Le modèle intégratif a une grande valeur heuristique. Il permet à Klein de poser une trentaine d'hypothèses qui ne découlent pas des théories classiques¹.

IV-Les conflits

1) Définition et mesure de la conflictualité :

Le conflit est un élément permanent du vécu de toute organisation. Si le conflit est permanent, cela suppose, pour que l'unité continue à fonctionner, que la négociation y soit aussi permanente, les observateurs concluent donc à l'existence d'armistices sociaux en vue de décrire le vécu des rapports sociaux dans les unités productives ; toute organisation vit normalement en état d'armistice, c'est -à-dire de conflit provisoirement suspendu.

¹ Bloch Depert, E.Gallonnet autres, dictionnaire fondamentale de la psychologie, édition Larousse, Paris, 2002, p56.

Lorsque le conflit devient aigu, c'est-à-dire lorsque les armistices qui permettent à l'organisation de fonctionner sont rompus, celle-ci entre dans une situation de crise ou de conflit ouvert qui perturbe le déroulement des activités. La crise résulte d'une exacerbation du conflit qui se traduit par la rupture de la communication ou, au contraire, provoque l'engagement du débat sur la place publique. La grève est une forme particulière de crise ou de conflit ouvert.

Elle est traditionnellement définie comme une cessation collective complète et concertée du travail en vue de faire aboutir les revendications professionnelles. (Sous l'ancien régime, les ouvriers journaliers se réunissaient en place de grève à Paris ; par extension, le vocable s'est appliqué à la cessation du travail). L'examen des formes réelles de grèves contemporaines incite toutefois à prendre en compte la définition classique de la grève de façon assez large : le phénomène n'est pas toujours collectif, la concertation n'est pas totale, les revendications professionnelles sont à envisager au sens large. ¹

2) Les formes du conflit :

➤ Le conflit individuel :

Il trouve sa source dans des oppositions entre salariés pour des raisons essentiellement psychologiques mettant en cause des individus. Il est une réalité de la vie des organisations, mais n'engendre généralement que des perturbations mineures.

➤ Le conflit organisationnel :

Le fonctionnement d'une organisation peut susciter la naissance de conflits qui mettent en cause deux individus ou bien deux ou 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.

¹ Bernard Martorg, Daniel Crozet, gestion des ressources humaine, (pilotage social et performance), 7^e ed, Dunod édition, Paris, 2008, p208.

➤ **Le conflit collectif :**

Il ne constitue pas la somme de litiges individuels mais oppose les catégories ou classes sociales définies en fonction de leur rapport avec la production. On pense surtout au conflit « classique » entre apporteurs de 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 dirigeants¹.

3) L'analyse de conflit :

Le nombre des conflits sociaux dont la presse rend compte est somme toute assez limité.

Même lorsque celle-ci fournit beaucoup d'informations, il n'est pas toujours aisé de se faire une opinion de ce qui se passe, d'évaluer les enjeux réels, de comprendre les logiques des comportements des protagonistes, au-delà des prises de position officielles. Avec le recul, les choses se décantent, mais il faut

¹ Ibid,p210.

un peu de méthode pour rendre l'enchaînement des événements intelligible. Les grilles d'analyses forgées par les spécialistes des relations professionnelles aident à structurer ce travail d'autopsie. Elles fournissent de plus quelques clés utiles à l'homme d'action. J-D. Reynaud a étudié de nombreux conflits sociaux et propose une grille cohérente avec la théorie de l'action collective qu'il a élaborée. Un cas permettra d'introduire à cet outil d'analyse.¹

4)Le coût d'un conflit pour l'organisation :

Si la grève est évidemment coûteuse pour les salariés et constitue de ce fait une arme de dernier recours, tout conflit- quelle que soit sa nature-pénalise l'organisation qui le supporte. En partant des éléments de coûts les plus directs et les plus aisément quantifiables, il est possible de retenir :

- Les pertes de production subies par l'unité, exprimées soit en termes de chiffre d'affaire perdu, soit en termes de marges perdues et en tenant compte ou non des éventuels déstockages ;
- Les pertes de clientèle qui peuvent suivre la grève : au-delà de la perte d'une vente, l'unité peut enregistrer le départ de clients pour d'autres fournisseurs ;
- Les coûts de perturbation engendrés par le conflit, qui sont enregistrés dans l'unité qui subit le conflit mais aussi dans les unités amont et aval ; ils s'expriment dans la constitution de stocks excédentaires ou dans la mise au chômage technique de salariés ou dans l'appel à la sous-traitance ;
- Les coûts de maintien de la structure physique et humaine : même dans le cas où la production est complètement paralysée, les charges structurelles demeurent : les amortissements, les abonnements, le coût de la structure

¹Loïc Cadin.Francis Guérin et Frédérique Pigeyre, gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théories, 3^e Edition, DUNOD, paris, 2007, p 73.

administrative, les charges salariales de l'encadrement, le cas échéant, continuent à être supportés : il y a sous-imputation des charges structurelles¹.

¹ Laetitia lethielleux, l'essentielle de la gestion des ressources humaines, 5^e ed, edition lextenso, paris, 2012, p108.

I- La sociologie des cadres :

1) La notion de cadre :

Dans l'étude « Le cadre commercial existe-t-il ? » de Christine COUTANT, 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 temps de statut et de représentations sociales tout en s'appuyant sur des fonctions et des rôles identifiés dans l'entreprise.¹

Au regard des conventions collectives, les cadres et ingénieurs auxquels ils sont associés se définissent par rapport à un diplôme de grande école qu'ils sont censés détenir. Mais aucune nomenclature ne repose sur la prise en compte de ce seul critère. Souvent, l'expérience professionnelle vient pallier l'absence ou l'insuffisance du diplôme, car la fonction de cadre requiert initiative, créativité et responsabilité dans le travail.

Après avoir pris les cadres pour une catégorie technique dont on pourrait faire le tour avec des critères objectifs (BENGUIGUI, MONJARDET 1970), les sociologues ont renoué avec une certaine tradition réaliste : les cadres n'auraient existé qu'à partir du moment où, par les autres se sont identifiés comme tels, par référence aux corps de la fonction publique, dans un jeu complexe de discours et d'autoreprésentation au terme duquel le groupe s'est « naturalisé » (BOLTANSKI 1982).²

¹ COUTANT Christine, Le cadre commercial existe-t-il ?, CNAM, 30 octobre 2006, p57.

² BOUDON Raymond et autres, Dictionnaire de sociologie, Larousse, paris, 1999, p21.

2) Genèse et affirmation d'un groupe sociale :

2-1) Racines anciennes, invention et montée récentes :

Enfant de la révolution industrielle et du capitalisme, les cadres n'existent qu'en tant que salariés détenteurs d'un pouvoir délégué par le patronat et de privilèges octroyés par lui. Leur existence comme groupe social ne résulte pas mécaniquement d'une évolution économique, mais d'une construction sociale qui a progressivement fédérer sous la même bannière un ensemble hétéroclite de métiers et de positions sociales. Ce travail, entrepris lors de l'entre-deux-guerres, a connu diverses étapes. Il a emprunté des chemins parfois contradictoires, dont les traces sont encore visibles aujourd'hui dans la pluralité des définitions et dans la composition hétérogène du groupe.¹

Les années trente constituent le tournant capitale pour la formation du groupe social des cadres. L'ensemble de la petite bourgeoisie, alors définie le plus souvent par la mise en valeur d'un patrimoine, subit la crise. L'inflation ronge la valeur des rentes et la concentration industrielle fragilise les petites entreprises. C'est dans ce contexte que se développent l'usage du terme de « cadre », issu du langage militaire, dans lequel il désigne l'ensemble des officiers et sous-officiers.

Voyant les concessions que les ouvriers arrachent à un patron qui ne se préoccupe guère d'elles, c'est dans ce contexte que la confédération générale des cadres de l'économie naît en 1937 par fusion d'un grand nombre de petites associations de collaborateurs et de cadres subalternes.

C'est en France, et à l'aide du gouvernement que les syndicats d'ingénieurs réunissent à devenir « l'armature à laquelle des fractions diverses sont venues

¹ Bauffartigue. P, Gadea, Sociologie des cadres, édition la découverte, paris, 2000, p12.

s'agrèger pour construire un ensemble objectivement hétérogène mais suffisamment unifié symboliquement pour imposer la croyance son existence en tant que groupe social spécifique et nouveau »¹. c'est avec la charte de travail et les comités sociaux, où ils siègent à nombre de voix égal avec les ouvriers et les patrons, les cadres obtiennent une reconnaissance officielle.

La seconde moitié de XX^e siècle aura certainement été, du point de vue de l'histoire du travail, celle de la montée des cadres, qui s'affirment dans la période de croissance et se maintiennent au cours des années de crise.

2-2) La sociologie des cadres :

Peu de travaux ont été consacrés aux cadres en France avant les années soixante. On trouve simplement quelques thèses, comme celle de château (1938) ou celle de KECHELIEVITCH (1940) consacrées aux syndicats de « techniciens ». Un essai de synthèse tenté par ALAMIGEON en 1943. Mais le premier travail proprement sociologique est celui de François JAQUI (1955) où il présente les résultats de l'enquête sur le recrutement, la formation, les tâches...etc. et on trouve encore l'étude de Humble menée au cours de l'année 1966.²

2-3) Statut social :

D'un point de vue sociétal et culturel, être cadre n'est pas nécessairement lié à l'encadrement d'une équipe. Ainsi le statut de cadre s'accompagne d'une représentation sociale spécifique (notamment pour les instances représentatives du personnel) ou de l'adhésion légale à des régimes particuliers comme celui de l'assurance vieillesse.

¹ Ibid, p17.

² Ibid, p20.

Il offre symboliquement un certain « rang ». Cette représentation sociale est également associée à certains types de comportements ou d'implication dans le travail, et ou d'attentes de la société.

Dans l'imaginaire populaire, c'est un salarié ayant des responsabilités importantes dans l'entreprise, Le mot se réfère aux fonctions d'encadrement, mais pas seulement, notamment pour les ingénieurs. Un cadre peut très bien ne pas avoir de salariés subalternes.

À l'inverse, un salarié non cadre comme les agents de maîtrise, contremaitres, dirige souvent une équipe d'ouvriers.¹

3) Quelques caractéristiques du travail des cadres :

- Beaucoup de travail, un rythme soutenu.
- Brièveté, variété et fragmentation.
- La préférence pour l'action.
- L'importance de la communication verbale.
- Le cadre est à la charnière entre son organisation et un réseau de contacts.
- Un mélange de droits et de devoirs
- Peu de rapport avec sa hiérarchie (10% de son temps)
- Le maximum de relations internes et externes ont lieu avec les pairs.

4) Les objectifs fondamentaux du cadre :

- S'assurer que son **organisation atteint ses buts fondamentaux** : la production efficace de biens ou de services.
- Le cadre **organise les activités** de son unité et en assure la stabilité.
- Le cadre assume **la responsabilité de l'élaboration de la stratégie**, il adapte ainsi son organisation à un environnement changeant.

¹ http://fr.wikipedia.org/wiki/Cadre_%28entreprise%29 consulte le 20 fevrier2014 à 15h54.

- Le cadre doit faire en sorte que son organisation **serve les buts** de ceux qui la contrôlent
- Le cadre doit **servir de lien entre l'organisation et l'environnement**, élément clef dans la transmission d'informations entre les deux.
- Comme autorité formelle le cadre est **responsable du fonctionnement du système statutaire**.¹

5) Les critères d'un cadre :

1 -Il a **le devoir de communication**: de par sa position un cadre doit adhérer à la stratégie de la société définie par la direction générale et il a le devoir de retransmettre les directives aux autres membres de la société et plus particulièrement les membres de son équipe. Toute communication visant à critiquer les décisions de la Direction Générale peut être considérée comme une **faute grave**. De plus, Il paraît impossible de rester longtemps dans une société si l'on est en opposition avec la Direction de l'entreprise. Ce préalable n'empêche en rien les discussions qui sont nécessaires avec la Direction Générale pour faire part de ses désaccords s'ils existent. Il est même du devoir d'un cadre de s'exprimer avec ses supérieurs sur les choix qui engagent l'avenir.

2 -Il est **responsable et autonome**: une position cadre suppose que le salarié prenne ses responsabilités de manière autonome. Lorsqu'une mission est confiée à Cadre, elle se traduit d'une manière générale par la fixation d'objectifs chiffrés et c'est à lui de s'organiser, de définir les moyens à mettre en place et à gérer son budget. Il rend compte à sa hiérarchie de l'avancée son travail et des

¹ <http://papidoc.chic-cm.fr/36cadrea.html>29 juin 2005 (Dr Lucien Mias), consulté le 02 mars2014 à 22h05.

difficultés rencontrées s'il y a lieu. Il organise son temps comme il l'entend pour remplir les missions qui lui sont confiées.

3 – Il est Apporteur d'idées: Un cadre est confronté à gérer des difficultés d'ordre technique, relationnel ou organisationnel. Ainsi la société attend de lui qu'il apporte des idées et trouver des solutions. La Direction Générale n'a pas le monopole de la résolution des problèmes.

Un Cadre est, par définition, et plus que toute autre, amené à proposer des idées destinées à faire avancer la société ces idées peuvent se traduire par:

- L'apport de nouveaux marchés, par une action commerciale qui lui est propre.
- De nouveaux produits qui peuvent s'inscrire dans la stratégie de développement de la société
- L'amélioration de produits existants
- L'apport de nouvelles méthodes de travail permettant d'optimiser la productivité.
- L'apport d'une réflexion sur l'avenir de la société....etc

4 – Il est capable de prendre des risques: Un cadre, s'il doit proposer des idées, il doit aussi être capable de s'engager et de prendre des risques. Pour réussir il convient parfois de sortir des sentiers battus et tenter des actions qui sortent de la routine. Le Cadre est supposé assumer les conséquences de cette prise de risque.¹

¹ <http://francoisandre.wordpress.com/2010/10/27/quest-ce-quun-cadre>, consulté le 08avril 2014 à 22h25.

II- le travail en équipe

1) La relation de travail dans l'entreprise :

Le travail d'équipe appelé aussi le management collectif est devenu un des outils les plus efficaces pour l'entreprise. Il permet de relier les personnes entre elles, et de partager des idées, des valeurs, ainsi que la culture de l'organisation, et ce, à condition d'être bien encadré, organisé et supervisé, et de ne pas s'éloigner des objectifs communs et de l'intérêt général.

Les relations du travail dans l'entreprise mobilisent encore une bonne partie du temps d'un responsable de personnel ; nombreux sont encore les directeurs de personnel qui voient dans la gestion de ces relations une attribution essentielle de leurs charge. Dans les grandes entreprises l'un des services de la fonction ressources humaines est d'ailleurs souvent consacré spécifiquement aux relations sociales.

Les relations du travail définissent l'ensemble des rapports individuels et collectifs qui se nouent, à l'échelon d'une organisation ou à celui d'une économie globale à propos du travail. Ces relations traduisent plus ou moins fortement des conflits d'intérêt entre les différents acteurs impliqués. Elles sont donc de nature plus ou moins conflictuelle et nécessitent par conséquent des systèmes de régulation capables de canaliser les affrontements inévitables entre les partenaires sociaux¹.

La formalisation (l'institutionnalisation) de ces relations de travail (structures et procédures) dans la majeure partie des entreprises des pays industrialisés a conduit beaucoup d'auteurs à parler de système de relation de travail (système de relations industrielles selon la terminologie anglo-saxonne) dont la vocation

¹ Jean-Pierre Citeau, gestion des ressources humaines, (principes généraux et cas pratique) ,4^eed ,Dalloz , paris, 2002,p193.

serait de produire des normes de travail pouvant satisfaire le fonctionnement régulier et le développement « harmonieux » des organisations.

2) Comment favoriser le travail en équipe dans l'entreprise :

Favoriser le travail en équipe, c'est possible ! C'est au manager d'instaurer un esprit de coopération véritable et durable dans l'équipe. Voici un processus en quatre étapes qui a fait ses preuves.

2.1. Lever les résistances

Les non-aidants tracent leur route. Ceux qui ont des points faibles pataugent en silence de peur d'être stigmatisés ou d'être jugés " nuls ". Il s'agit donc d'avoir du doigté pour rapprocher ces caractères sans braquer ni blesser personne. Ne les confrontez pas et procédez en deux temps.

1/ Parlez à tous en réunion pour délivrer un message fort : "Les résultats ne sont pas merveilleux, voilà le plan d'action que j'ai élaboré, j'aimerais que tout le monde s'entraide, c'est vital pour le service".

2/ Voyez en face à face les forte têtes : "Paul, j'ai besoin que tu passes un coup de main à Loïc, parce que tu as une vraie expérience du sujet avec un bel esprit de synthèse". L'idée est de rester positif afin de responsabiliser Paul et non pas de le culpabiliser sur son comportement égoïste ou indifférent.

3/ Faire comprendre à chacun que rien ne sert de "jouer perso" : dès que le collectif s'en sort bien l'individu s'en tire bien aussi alors que l'inverse n'est pas vrai. Cela donnera du sens à vos demandes¹.

¹ Le travail en équipe, Roger Mucchielli, éditions ESF, 2009, (http://www.overblog.com/Travail_en_equipe_conditions_pour_bien_travailler_en_equipe_Guide-1095203869-art147076.html) p1, consulté le 18/fevrier/2014 à 09H15.

2.2. Partager et faire partager l'information

De votre côté, choisissez la transparence. N'abusez pas de votre privilège de manager ayant accès aux instances supérieures et à leurs secrets. Communiquez et vulgarisez les éléments (non confidentiels) que vous avez sur la santé de l'entreprise, ses projets, les nominations, les réorganisations en cours, etc. Cela créera un climat de confiance et d'ouverture qui poussera l'équipe à échanger, à s'ouvrir à son tour.

2.3. Mettre la main à la pâte

Allez l'épauler si c'est dans votre champ de compétences même si celui-là n'est pas le plus fragile de la bande. Les patrons commerciaux font ainsi souvent des tournées auprès des clients avec leurs vendeurs qui sont à la peine sur leur chiffre d'affaires. Soyez disponible, accessible, restez empathique. Vous ferez ainsi preuve d'exemplarité. Résultats convaincants à l'appui, vous donnerez à vos troupes l'envie de vous imiter. Ceux qui jouent cavaliers seuls se sentiront gênés.

2.4. Créer des binômes

Avec les égocentrés ou les sceptiques, le binôme est une bonne façon de provoquer la coopération. Vous avez posé la règle de l'entraide en réunion (point 1) , un maillon faible dans la réalisation du projet Z. Pour que ça marche, il faut que les deux profils soient complémentaires, que ce mentorat soit provisoire et assorti d'une feuille de route précise¹.

¹ Ibid,p2.

3) Mécanismes de fonctionnement :

Selon Roger Muchielli, l'équipe forme une entité renforcée par le désir de collaborer au travail collectif en s'efforçant d'en assurer le succès. Pour lui, « Dans la mesure où comme le disait Durkheim, "les valeurs morales sont des valeurs sociales", il n'est pas étonnant de constater que l'appartenance à une équipe devient rapidement une éthique. Toute équipe possède ses propres normes, valeurs et codes moraux auxquels chacun se retrouve, ce qui soude ses membres et crée un véritable esprit d'équipe.

Chaque membre de l'équipe s'identifie à son groupe, car dit-il, s'identifier au groupe, « c'est sentir le considérer comme le sien, les réalisations du groupe comme siennes, ses succès et ses échecs comme siens. L'identification n'est pas soumission, dévalorisation, démission mais au contraire, elle est un moyen de satisfaction, d'acquisition de prestige, et par là valorisante. »

Mais elle comporte aussi ses difficultés, ses limites, où chaque individu doit apporter sa pierre à l'édifice. Un seul élément peut mettre en péril l'équilibre global sur lequel il repose ou au contraire représenter un élément de stabilité, un gage de cohésion qui renforce les liens inter personnels.

La présence d'un individu à fort potentiel peut donc être tantôt un élément positif, tantôt un élément négatif selon son comportement ou le niveau d'évolution du groupe. ¹

III-La décision dans l'entreprise :

1) Le pouvoir décisionnel dans l'entreprise :

Le système de pilotage de l'entreprise consiste à faire des choix, à prendre des décisions dans le but de réaliser des objectifs, donc on peut définir la décision

¹ Ibid,p3.

comme étant un acte par lequel un décideur opère un choix entre plusieurs options afin d'apporter une solution satisfaisante à un problème données.

2) Les modèles de la prise des décisions :

2.1 La théorie de l'acteur rationnel :

Cette conception de la décision correspond au modèle classique économique, ils ont proposé une théorie de l'acteur rationnel elle repose sur une série d'hypothèse, ce sont celles de la théorie micro-économique classique, dans laquelle les acteurs (producteurs, consommateurs) sont supposés parfaitement rationnels « le décideur est libre et autonome, l'information est parfaite (les choix possibles et leurs conséquences sont connus), le décideur est rationnel (maximisations de son profit)¹ »

Donc cette théorie économique traduit cette rationalité entérinée de profit, pour eux l'homme effecteur des choix rationnels, et cette logique de rationalité conduit l'acteur à examiner toutes les possibilités d'action susceptible de lui permettre d'atteindre ces objectifs.

« Le décideur a une connaissance parfaite du problème et des conséquences de toutes les actions possibles, comme ses objectifs sont clairs, et qu'il sait décider, la solution issue du processus est nécessairement optimale, le décideur étant parfaitement rationnel, on parle de rationalité absolue ou rationalité substantielle »²

Donc, le décideur est considéré comme rationnel, il a des préférences, il peut les ordonner, il est capable de maximiser sa satisfaction, en utilisant mieux ces processus, il sait analyser et anticiper le mieux possible la situation et les

¹ Diemer Arnaud, économie d'entreprise, en ligne ([http:// www.economieentreprise.com](http://www.economieentreprise.com), p14).

² Ibid, p16.

événements du monde qu'il entoure afin de prendre les décisions permettent cette maximalisation.

Pour que les décideurs arrivant à prendre de bonnes décisions doivent prendre en considération plusieurs principes dans la prise des décisions pour être plus rationnels comme principe d'exhaustivité, d'optimisation, de contrôle, de rétroaction, et le principe d'inter la variabilité des objectifs.

2.2 la théorie comportementale :

RICHARD CYERT et JAMES MARCH, ont développé les travaux de SIMON en les appliquant aux décisions de gestion, concernant les décisions prises dans le cadre des grandes organisations, fondons ainsi une théorie comportementale de la firme, ils montrent que la décision ne sont pas forcément en parfaite adéquation avec les buts de l'entreprise, en raison de la rationalité limitée des décideurs.

«Dans leur théorie comportementale de la firme, ils considérant cette dernière comme une organisation complexe, composée des groupes ayant des intérêts propres, toute prise de décision résulte, alors de compromis, de médiation et de négociation entre les différents groupes participation »¹

Les organisations n'est pas d'objectifs seuls les individus en ont les procédures de prise de décision sont donc soumises à l'influence des groupes et relèvent de processus d'apprentissage collectif.

3) les étapes du processus décisionnel :

La décision se prendre a travers plusieurs étapes, selon **H.SIMON**¹, on distingue trois étapes successives du processus décisionnel :

- **Phase d'intelligence ou identification du problème :**

¹ J.F Soutenain et P.Farcet,organisation et gestion de l'entreprise,edition,foucher,paris,2006,p20.

Selon Simon, il s'agit de trouver l'occasion d'une décision, les décideurs doivent prendre conscience de la nécessité d'une décision, et puis chercher toutes les informations pertinentes internes et externes représentées par le système d'information de l'entreprise. Enfin, il appartient aux décideurs de tenir compte des préoccupations poursuivies par l'entreprise et l'ensemble des contraintes qui limitent l'objectif.¹

Donc, il s'agit pour le décideur de procéder à une analyse détaillée et précise du problème, il faut observer l'environnement dans laquelle évolue l'entreprise pour détecter les situations qui nécessitent une prise de décision, c'est la phase de la compréhension et de perception du problème comprend trois dimensions suivantes :

- 1) **Perception d'une situation décisionnelle** : le décideur doit prendre conscience de la nécessité de la prise de décisions.
- 2) **Recherche d'information** : cette démarche doit être facilitée par l'utilisation d'un système d'information.
- 3) **Perception des composantes du problème** : le décideur doit tenir compte des objectifs suivis et des contraintes pour cerner les véritables problèmes ; cette étape constitue alors une activité continue qui requiert une surveillance permanente de l'entreprise et son environnement.

- **Phase de modélisation** :

Après l'identification du problème ; la deuxième étape est très importante car, elle consiste à concevoir et à formuler toutes les voies possibles, le décideur organise et structure les informations recueillies sur le problème identifié, ensuite, il confronte ce problème à ses objectifs, et met ainsi en

¹ H.Simon. Administration et processus de décision. édition economica, paris, 1983, p.34.

évidence les écarts entre la situation actuelle et la future souhaitée, enfin, le décideur recense les différentes alternatives potentielles, leurs avantages et leurs inconvénients. Il s'Appelle aussi une étape de conception, cette étape du processus de prise de décision conduit le décideur à recenser toutes les solutions envisageables pour résoudre le problème.

- **La phase de choix :**

Il s'appelle aussi la phase de sélections, cette phase consiste à effectuer un choix parmi les différentes alternatives possibles envisagées lors de l'étape précédente en fonction des objectifs du décideur, donc consiste à sélectionner la meilleure solution et tenant compte des contraintes concrètes : les choix d'évaluations des conséquences du choix, le taux du risque l'objectifs de l'organisation et les normes préétablies des différentes solutions envisageables pour chaque possibilité d'action, et des contraintes s'abstraites (volonté de réactivité, institution décideur, mesurés ensuite, les conséquences de chaque alternative)¹.

¹ Ibid,p35.

I .SARL RAMDY fromagerie historique :

C'est en 1983, que mûrit dans l'esprit du groupe BATOUCHE, l'idée de création d'une petite unité de fabrication De yaourt dans la région d'IGHZER AMOCRANE avec des moyens très limités, l'unité n'a démarré qu' avec une remplisseuse de pot préformés d'une capacité de 1000 pots/heure.

Afin de parvenir à supplanter ces rivaux, et de faire face à l'exigence de l'heure, aussi bien en quantité qu'en qualité le groupe BATOUCHE a modéré l'équipement de l'unité et il a fait entrer une équation simple « **ceux qui ne travaillent pas n'ont pas d'ambition, donc pas d'avenir dans l'entreprise** », avec des efforts et un travail acharné, l'unité a réussi à acquérir en 1986 une conditionneuse thermo formeuse d'une capacité de 4000 pots/heure.

En 1988, comme le dit si bien le proverbe « **à cœur veillant rien d'impossible** » l'entreprise se voit dotée d'un atelier de fabrication de fromage fondu et de camembert.

En 1991, se fut l'acquisition d'une ligne de production de crème dessert.

En 1993, une nouvelle conditionneuse est arrivée avec une capacité de production de 9000 pot/heure.

En 1995, l'entreprise DJURDJURA sort carrément de son adolescence, par l'acquisition de 02 conditionneuses 12000 et 9000 pot/heure et une remplisseuse de 7000 pot/heure.

En 1996, profitant de la création de la zone industrielle d'AKBOU, le groupe BATOUCHE inaugure sa nouvelle unité¹.

¹ Documentation interne de l'entreprise.

En 1999, construction d'une deuxième usine de fabrication du produit laitier (fromage fondu, en portion 08 et 16 portion, fromage à pâte pressé, camembert).

En octobre 2001, signature de l'accord de partenariat avec le groupe DANONE.

❖ **Partenariat « DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA » :**

En octobre 2001, le leader mondial des produits laitiers frais « groupe DANONE » a conclu un accord de partenariat avec le laitier DJURDJURA, leader du marché algérien des produits laitier frais (PLF) en prenant une participation de 51% dans la société. « DANONE DJURDJURA SPA » (DDA).

Après l'année 2002 consacrée à rénover le site d'Akbou et à mettre en place des outils industriels nécessaires à l'expansion future, la marque DANONE a été lancée en aout 2002.

❖ **La SARL RAMDY EX (laiterie DJURDJURA a été crée 01/01/1983).**

Elle s'est spécialisée dans la production des yaourts, crèmes desserts, fromages frais et fondus. Le 15 octobre 2001, le groupe français DANONE s'est associé avec la laiterie DJURDJURA pour les activités yaourts, pâtes fraîches et desserts. Depuis, l'activité de la laiterie DJURDJURA s'est consacrée à la production des fromages fondus, aux pâtes molles (camembert) et au lait pasteurisé.

Deux années plus tard, elle s'est implantée dans une nouvelle unité située en plain cœur de la zone industrielle TAHARACHT (Akbou) triplant, ainsi, sa capacité de production en fromages fondus¹.

¹ Documentation interne de l'entreprise.

Dans le souci de répondre à une demande croissante consommateur, la laiterie s'est équipée d'un matériel hautement performant dont une nouvelle conditionneuse de 220 portions/ minute et une ligne complète du fromage en blocs (barres).

En juin 2004, la SARL DJURDJURA ci changé de raison sociale pour devenir SARL RAMDY.

Aujourd'hui, les produits laitiers DJURDJURA affichent sous la nouvelle dénomination « RAMDY »

En octobre 2009, la SARL RAMDY a repris la production de yaourts et de crèmes desserts.

Pour une surveillance constante de la qualité du produit et pour une production optimale du consommateur, la SARL RAMDY s'est équipée d'un laboratoire autocontrôle afin d'effectuer toutes les analyses physico-chimiques et microbiologiques exigées.

Des techniciens qualifiés veillent, sans relâche, au respect des conditions d'hygiène et au maintien de la qualité de produit.

I-1)Situation géographique :

Usine implantée :

- Dans une zone industrielle, véritable carrefour économique de Bejaia, de quelques 50 unités de production agroalimentaire et en cours d'expansion¹.
- A 02 Km d'une grande agglomération.
- A quelques dizaines de mètres de la voie ferrée.

¹ Documentation interne de l'entreprise.

- A 60 Km de Bejaia, chef lieu de la région et pole économique important en Algérie dotée d'un port à fort trafic et d'un aéroport international.
- A 170 Km à l'est de la capitale Alger.

I-2) Infrastructure :

- **Superficie totale** : 2397 M².
 - Couverte : 1875 M².
 - Bâtie : 2000 M².
- **Ateliers** : au nombre de trois (03)
 - Atelier conditionnement f. fondu : 325 m² *7 m haut.
 - Atelier préparation de f. fondu : 40 m² *7 m haut.
 - Atelier conditionnement de fromage à pate pressée : 156 m² *7 haut.
- **Chambre froide** : 400 m³.
- **Hâloir** : 300 m³.
- **Magasin matières premières** : 1500 m³.
- **Laboratoire d'autocontrôle** : 2* 16m².
- **Bureaux administration** : 225 m².

I-3)Equipement :

- (01) cuiseur de type STEPHAN de 100 Kg par cuite¹.

¹ Documentation interne de l'entreprise.

- (04) KUSTNER de 100 portions/minute chacune soit une capacité de conditionnement de 700 Kg/minute.
- (01) conditionneuse de type ATIA pour conditionnement de fromage fondu en barre de 1-2 Kg/cycle.
- Banderoleuse de boîtes de fromage portions de type GRANDI.

➤ **Formage à pâte pressée :**

- Nettoyeuse de meules de type HAJEK.
- Guillotine pour meules de type HAJEK.
- Râpeuse de pâtes pressées.
- Coupeuse de meules.
- Conditionneuse et ensacheuse de fromage à pâte dure.

➤ **Camembert :**

- Ligne complète de fabrication de type.
- Capacité : 03 tonnes/jour.

Ateliers y afférents (préparation, égouttage, hâloirs...) peuvent être préparés et aménagés vu la disponibilité de l'espace et d'ateliers libres.

➤ **Coût du projet :**

- Infrastructure : 50.000.000 DA.
- Equipements divers : 150.000.000 DA¹.
- Coût total : 200.000.000 DA ou soit 3.000.000 Euros.

¹ Documentation interne de l'entreprise.

➤ **Effectif :**

- total effectif : 270.

➤ **Par catégorie :**❖ **Socioprofessionnelle :**

- Encadrement : 13.
- Maîtrise : 42.
- Exécution : 138.

❖ **Moyenne d'âge : 35 ans.¹****Conclusion :**

Indépendamment des capacités, présentées de la fromagerie DJURDJURA, il serait peut être intéressant de focaliser l'attention sur l'opportunité que peut offrir un marché encore vierge. Hormis quelques marques locales, et un potentiel consommateur de 31 millions de consommateurs en mesure, sans aucun doute, de garantir la rentabilité d'un investissement aussi conséquent soit-il.

¹ Documentation interne de l'entreprise.

II- Analyse des cas :

Cas N°01 :

Cadre âgé de 39 ans, célibataire, ayant un diplôme « licence en gestion » dans la spécialité « économie et finance » occupant un poste de comptabilité et finance au sein de l'entreprise RAMDY.

Sachant, que le savoir être correspond à la maîtrise d'attitudes comportementales, c'est-à-dire à des postures mentales; par exemple être honnête, discret, diplomate et organisé ou savoir communiquer etc...

Pour ce cadre ; quand on lui a posé la question : « comment définissez-vous le savoir être chez un cadre ? ». Il a répondu que le savoir être est relié à quelqu'un qui a une activité sociale dans un milieu professionnel.

Concernant le travail, il affirme que : « c'est un moyen pour gagner de l'argent, un outil qui me permet de satisfaire mes besoins, mais aussi c'est une partie de ma vie ». Vu que le travail pour certains auteurs, porte différentes définitions ; par exemple **Adam SMITH** (1776), est l'un des premiers à analyser, dans "*Recherche sur les causes de la richesse des nations*", le travail humain ,comme l'un des éléments créateurs de la richesse, et un facteur de production.

Il dit que l'entreprise RAMDY est une partie très importante de sa vie, que c'est là, où il a débuté sa carrière et son expérience professionnelles et que le travail au sein de l'entreprise est un véritable challenge pour lui.

Pour le travail lui-même au sein de RAMDY, il a affirmé que : « c'est une bonne expérience, où j'ai eu la chance de travailler avec des anciens cadres ».

Concernant le problème d'adaptation, il a annoncé qu'il n'avait pas rencontré de problème d'adaptation au début de sa carrière, au contraire ç'a été pour lui un début agréable.

Sa stratégie suivie pour s'intégrer au sein de cette entreprise, c'est d'être généreux, sociable et compréhensif en vers ses collègues de travail et son entreprise.

Pour sa méthode de travail, il a déclaré que : « c'est normale d'avoir une méthode de travail pour accomplir mes tâches quotidiennes; c'est indispensable, car chacun de nous dispose d'une méthode propre à lui; ainsi, pour ne pas être débordé ».

Au sujet de la communication efficace, ce qu'elle représente pour ce cadre?. il a postulé : « oui, il existe une communication efficace qui doit être claire, nette et précise, car la communication est un moyen primordiale pour le fonctionnement des différents services de notre entreprise ».

Aussi pour lui, le meilleur moyen pour garantir une communication active au sein de l'entreprise RAMDY, c'est de programmé des réunions de travail deux ou trois fois par mois.

Au sujet de l'existence de conflits au sein de cette firme, le cadre a déclaré qu'il réagirait face a ces conflits d'une manière intelligente, très posée; pour lui c'est la bonne compréhension des soucis des travailleurs, ont les réglant à l'amiable, pour que l'entreprise vive dans un climat favorable.

Vu que les tensions et les contraintes psychologiques ressenties au travail constituent actuellement un problème majeur, compte tenu du nombre important des salariés touchés et compte tenu de leurs conséquences individuelles et organisationnelles. On a posé la question suivante : « qu'elle est la meilleure méthode pour dépasser le stress au travail ? ».

Pour dépasser le stress au travail, il a répondu que : « pour le moment je n'ai pas rencontré cette situation, mais si elle se manifeste j'essaierais toujours de dépasser ce stress en me changeant les idées ».

Concernant le renouvellement quotidien de sa motivation, il a dit en un mot bref : « je renouvelle ma motivation quotidiennement en me fixant des objectifs ».

Dans le cas de l'existence d'une grande pression au travail, le cadre nous a affirmé qu'il est toujours prêt à supporter et à surmonter la grande pression au travail à tout moment.

Et pour la question qui est « citez nous les recommandations indispensables pour conserver un savoir être des cadres au sein de l'entreprise ? ». Le cadre dit : qu'il faut être adaptable à toutes les situations changeantes de l'entreprise ; être honnête, être discret, et diplomate ; qu'il faut se former dans son domaine ; développer ses compétences ; motiver les autres travailleurs ; avoir une communication efficace, etc.

Dans l'étude de ce cas, on a constaté que l'entreprise RAMDY et le travail, sont très importants pour ce cadre, et que c'est une entreprise où il a eu la chance de démontrer son savoir être et de développer ses capacités de jour en jour, car c'est son unique expérience dans sa vie professionnelle, puisque elle a été son berceau professionnel.

Cas N° 02 ;

Il s'agit d'un cadre âgée de 38 ans, mariée avec un enfant, elle a eu une « licence en gestion » dans la spécialité finance, recrutée au sein de RAMDY ; on occupant un poste dans le « service collecte ».

Dans cette situation ce cadre définit le savoir être d'un cadre comme étant un esprit d'initiative, un apprentissage, une intégrité avec tout les services et surtout la forte communication.

Pour ce cadre, le travail représente deux choses dans la vie; travailler pour vivre et travailler pour être en bonne santé ; et à propos de l'entreprise RAMDY, elle a dit : « on ce qui me concerne, je suis satisfaite de cette entreprise », on remarque que ce cadre aime bien son entreprise et se sent bien dans son travail.

A la question : « que symbolise, d'après votre conception, le travail à l'entreprise RAMDY ? ». Elle a répondu : « le travail à l'entreprise, symbolise des acquis en terme d'expérience dans le domaine d'activité, le partage du savoir entre les collègues, et une amélioration professionnelle de la communication ».

Pour les problèmes d'adaptation, elle a déclaré qu'elle a rencontré au début de sa carrière quelques uns concernant le travail dans son service.

Concernant la stratégie suivie pour s'intégrer au sein de cette entreprise, elle a affirmé qu'elle n'avait pas suivie de stratégie mais qu'elle a été juste elle-même.

Pour la méthode .Elle dit : « je suis méthodique, car j'aime tout ce qui est ordonné dans ma vie ». On confirme que ce cadre est une personne qui aime l'ordre dans sa vie.

Ce cadre a jugé que la communication est efficace au sein de cette entreprise qui s'affichait d'une façon claire et comprise du premier coup; et cela par

l'utilisation à temps, de mots simples, pour faire dissiper et que ne prennent place les rumeurs.

Le meilleur moyen pour garantir une communication active au sein de l'entreprise. C'est avec le partage d'idées et l'esprit d'équipe dans le service, surtout avec l'administration à travers les affiches et les e-mails.

Pour la participation des cadres dans la création d'une communication positive pour entretenir un climat favorable au travail, elle nous a dit que le meilleur et le seul moyen, c'est de se respecter mutuellement.

Si une situation de conflit se manifeste au sein de l'entreprise ou dans son service. Elle a déclaré : « si je vais me confronter à une situation de conflit avec mes collègues, je vais régler ce malentendu discrètement, à l'amiable et d'une manière intelligente pour préserver ma carrière future. »

Concernant la meilleure méthode pour dépasser le stress au travail. Elle a déclaré sur ce sujet : « c'est de créer une bonne ambiance au travail en me changeant les idées ». Pour ce cadre c'est la bonne ambiance qui fait dépasser le stress au travail.

La motivation pour ce cadre est liée au poste qu'elle occupe, car elle est confronté à de lourdes responsabilités, elle dit « je suis très motivée puisque le métier de patronnant est un métier où il faut maîtriser son rôle » ; et elle a ajouté : « je renouvelle ma motivation quotidiennement par le désir de travailler dans ce poste qui me plait tant ».

Au sujet de l'existence d'une grande pression au travail, elle a confirmé qu'elle n'avait jamais eu de pression au travail puisque elle est méthodique dans la réalisation de ces tâches quotidiennes.

Concernant les recommandations indispensables pour conserver un savoir être des cadres au sein de l'entreprise, c'est de se sentir responsable de ses actes, régler les situations conflictuelles à l'amiable, être à l'écoute de tous, savoir agir au bon moment.

Ce cas nous fait comprendre que le savoir être d'un cadre s'explique par la présence d'une communication efficace au sein de son service ,qui s'élargira à tous les services de l'entreprise et par un esprit d'initiative, tout en étant responsable et évitant les situations conflictuelles ;aussi pour ce cadre le savoir être, est un élément essentiel pour qu'une entreprise assure sa place sur les marchés.

Cas N° 03 :

Notre troisième cas est un cadre âgée de 35 ans, mariée ayant un (01) enfant, titulaire d'un diplôme universitaire « licence Anglais » recruté au sein de l'entreprise RAMDY, elle occupe un poste dans le service des ressources humaines.

Pour ce cadre, le savoir être, représente un savoir faire relationnel, car quand on lui pose la question : « comment définissez-vous le savoir être chez un cadre ? ». Elle a répondu que le savoir être chez un cadre, c'est la bonne adaptation, le bon comportement et la convenance vis-à-vis de toute sorte de situation, elle ajoute aussi c'est d'avoir une vraie confiance en soi.

Concernant le travail, elle a affirmé que « tout d'abord le travail c'est la santé, ensuite c'est une activité sociale et tout simplement, une occupation à laquelle on se livre habituellement pour subvenir à ses besoins ».

L'entreprise RAMDY représente tout pour ce cadre, puisqu'elle a répondu « c'est l'idéal ».

Elle a affirmé que le travail à l'entreprise est un rêve qu'elle a réalisé, car elle espérait faire carrière au sein de cette honorable entreprise.

Pour les problèmes d'adaptation au sein de cette entreprise. Au début de sa carrière, elle a affirmé qu'elle avait eu quelques soucis au niveau des réclamations des salariés, vu que c'est une grande entreprise, mais qu'avec le temps, elle s'est adaptée à ces situations.

En ce qui concerne la stratégie suivie pour s'intégrer au sein de l'entreprise RAMDY. Elle a dit que sa stratégie est très simple, pour elle c'est la bonne conception des choses, aussi c'est la grande volonté qui se caractérise par l'attachement et la passion à son travail.

Et sur la question « être-vous méthodique dans la réalisation de vos tâches ? » elle a répondu « dans l'ensemble oui, je suis méthodique et organisée, parce que si ce n'est pas le cas, on va jamais réussir son poste ».

Une communication efficace pour ce cadre est une communication nette et au bon moment car elle a déclaré : « au sein de notre entreprise la bonne communication existe d'une façon très étudiée, on a tant utilisé de moyens pour créer une atmosphère idéale pour le travail, dans tout les services ».

A ce sujet, le cadre assure que la qualité de la communication est nécessaire pour favoriser la coopération au sein de l'entreprise.

Pour ce cadre, la participation des cadres de l'entreprise dans la création d'une communication positive, qui va entretenir un climat favorable au travail, c'est d'avoir une très forte personnalité, être une personne polyvalente et avoir un esprit professionnel très élevé.

Et pour la question « réagissez-vous de quelle manière dans l'existence d'une situation de conflit au sein de l'entreprise ? ». Elle a répondu « vu que j'occupe, le service du personnel où il y'a tout les dossiers de salariés de l'entreprise, et aussi vu l'importance de mon poste dans cette entreprise; je suis toujours confrontée à des situations de conflit. Ma réaction est toujours positive, je reste calme et j'analyse très bien les choses avant de prendre une décision. Comme on dit : « je tourne ma langue sept fois avant de parler ».

La meilleure méthode pour dépasser le stress au travail ,c'est de se reposer, laisser tout de coté, quelque minutes, se changer les idées, ensuite reprendre son activité.

Au sujet de la motivation, pour ce cadre le renouvellement quotidien de la motivation, se réalise avec la découverte de nouveautés, ainsi que par le grand rêve de réussir et de faire carrière.

En ce qui concerne la pression au travail, elle s'organise toujours et a déclaré que « d'abord je me concentre, ensuite j'effectue mes tâches, une par une en les classant selon leur urgence et importance et ordre ».

Pour ce cadre les recommandations indispensables pour conserver un savoir être des cadres ,c'est d'avoir une forte personnalité, avoir une communication efficace au sein de l'entreprise, s'adapter aux situations changeantes et l'analyse des situations.

La situation de ce cadre nous montre, qu'elle occupe un poste important dans l'entreprise, où elle espère faire une carrière; pour elle le savoir être est démontré sous l'angle du savoir faire relationnel, la bonne adaptation et le bon comportement.

Cas N° 04 :

Il s'agit d'un cadre en informatique de gestion, célibataire âgé de 41 ans, ayant un diplôme « DEUA », affecté au « service achat » au sein de l'entreprise RAMDY.

Ce cadre définit le savoir être, comme étant une capacité de s'adapter à des situations qui varient, aussi il rajoute qu'il faut ajuster ses comportements à sa fonction.

Il dit à ce sujet « le savoir faire dans une entreprise pour exercé un métier n'est pas suffisant, par contre il faut toujours ajuster le comportement Parce que l'être humain et jugé par apport a ces capacités mentales ».

Pour ce cadre son poste est adéquat à sa formation universitaire puisque le « service achat » lui convient parfaitement.

Le travail pour ce cadre à trois principaux aspects : c'est un moyen de subvenir à ses besoins, de se construire et au bien être.

L'entreprise RAMDY représente pour lui, la meilleure entreprise et une manière d'essayé d'avoir un projet professionnel ou de gérer sa carrière. Comme il a déclaré « le travail à l'entreprise RAMDY me symbolisé la satisfaction ».

Concernant les problèmes d'adaptation au début de sa carrière, il a affirmé qu'il n'avait pas eu de problèmes vu que son poste lui convient parfaitement.

A la question « quelle est la stratégie avez-vous suivi pour vous intégrer au sein de l'entreprise RAMDY ? » il a répondu : « je n'ai pas vraiment suivi de stratégie pour m'intégrer, mais j'essaye de favoriser la confiance et la bonne communication ».

On ce qui concerne la méthode dans la réalisation de ses tâches, il raconte qu'il est très méthodique. Car il dit à ce propos : « je suis très méthodique, même dans la réalisation de mes tâches très personnelles comme si c'était mon foyer, donc je considère mon travail comme mon deuxième foyer, je fais la même chose. Aussi l'exigence de mon service m'oblige à être méthodique dans la réalisation de mes tâches ».

Il a affirmé qu'il suscite une communication très efficace au sein de cette entreprise par apport au système d'information implanté. Pour lui la communication efficace au sein de l'entreprise est une communication transparente.

Pour ce cadre le meilleur moyen pour garantir une communication active au sein de l'entreprise. C'est d'avoir un esprit professionnel pour mieux s'intégrer.

A la question « comment les cadres d'une entreprise peuvent-ils participer dans la création d'une communication positive, qui va entretenir un climat favorable au travail ? ». Il a répondu : « les cadres participent dans la création de la communication positive avec le contrôle de soi, un esprit d'équipe, et une confiance en soi.

Au sujet du conflit il déclare que cette situation est étrange pour lui, car il n'a pas eu de problèmes, ni au niveau de son service, ni au niveau des fournisseurs. Mais il faut être vigilant, avoir un esprit d'écoute, pour éviter les situations de conflit et savoir les gérer au bon moment.

Pour dépasser le stress au travail, ma méthode c'est de me reposer et de bavarder avec mes collègues de travail.

Concernant la motivation, ce cadre est toujours motivé dans son projet professionnel, sa promotion et l'amélioration de son travail.

Dans le cas de l'existence d'une grande pression au travail, « je revois tous mes dossiers et j'organise mes tâches en commençant par le tri, du premier au dernier, du plus important au moins important », déclarait-il.

Interrogé sur les recommandations indispensables pour conserver un savoir être des cadres au sein de l'entreprise, il dit qu'il faut avoir la capacité d'analyser des situations, la bonne communication, savoir négocier, la capacité d'adaptation, la capacité mentale, l'organisation et le diagnostic.

D'après ce cadre le savoir être est lié à la personne elle-même et dépend de ses capacités mentales, intellectuelles où il trouve la capacité à s'organiser, à analyser, la confiance, la bonne communication, l'esprit d'équipe, de s'adapter à des situations et de faire des synthèses.

Cas N° 05 :

Notre cinquième cas est un homme marié, ayant trois (03) enfants, son diplôme obtenu: Master II en « droit économique et droit publique des affaires », il travail à la direction des ressources humaines au sein de l'entreprise RAMDY.

Pour ce cadre, le savoir être est définit comme suit : « c'est de savoir adapter son comportement, de bien gérer les situations et c'est aussi, d'avoir un esprit de synthèse ».

Au sujet des représentations du travail, ce cadre estime que c'est un moyen pour vivre, l'occasion d'avoir plus de connaissances, c'est aussi un lieu où l'on acquit plus d'expériences, et en même temps le lieu où l'on tisse des relations professionnelles.

Pour ce qui est de l'entreprise; pour ce cadre, c'est un lieu de travail qu'il lui a donné une chance, pour pouvoir exploiter son savoir faire.

Concernant la question qu'on lui a posé sur l'adaptation, et qui est : « avez-vous rencontré des problèmes d'adaptation au sein de l'entreprise au début de votre carrière ? », il a répondu : avec toute sincérité: oui, car j'avais eu du mal à m'adapter si rapidement à mon poste et il m'a fallu quelques semaines pour pouvoir m'adapter.

Pour ce cadre, concernant la stratégie suivie pour s'intégrer au sein de cette entreprise, il dit : « en ce qui me concerne, la stratégie idéale pour s'intégrer au sein de l'entreprise, c'est que la personne sache parler au moment opportun et aussi sache réagir à toutes les situations ».

Le cadre a déclaré que la personne qui est méthodique et organisée, dans la réalisation de ses tâches, est une chose bénéfique pour elle-même et à son

entreprise, mais en ce qui le concerne, il dit : « personnellement je ne suis pas méthodique ni organisé dans la réalisation de mes tâches, car c'est une partie de ma personnalité ».

Au sujet de la communication, pour ce cadre, le meilleur moyen pour garantir une communication active, au sein de l'entreprise, c'est de savoir parler, utiliser les bonnes expressions, de trouver des solutions au bon moment , pour transmettre l'information et aussi de créer une bonne entente entre l'ensemble du personnel.

Pour la question, où les cadres de l'entreprise participent dans la création d'une communication positive, qui va entretenir un climat favorable au travail; la réponse pour ce cadre, c'est en installant d'abord, des systèmes d'information efficaces et ensuite en analysant les problèmes créent par ces derniers dans les brefs délais.

Dans toute organisation ou toute entreprise, qu'elle soit petite ou grande ou qu'elle soit publique ou privée, existent des situations de conflit, il dit à-propos de ce sujet : « les situations conflictuelles existent toujours entre les travailleurs, mais pour le moment je n'ai pas rencontré cette situation ».

Pour ce cadre la meilleure méthode pour dépasser le stress au travail c'est de prendre du recul, et de se reposer.

Au sujet du renouvellement quotidien de la motivation au travail, il faut savoir aimer ce que l'on fait, puisque sans motivation on ne fait rien, on s'entend pour dire ,qu'une personne motivée persiste à fournir les efforts requis pour effectuer sa tâche et qu'elle a adopté des attitudes et des comportements cohérents par apport aux objectifs personnels.

A la question « comment réagissez-vous dans le cas de l'existence d'une grande pression au travail ? » Il a déclaré : « je prends mon congé, et je vais me reposer, dans les cas où la pression est personnelle. Mais quand il s'agit d'une pression professionnelle, je me donne plus de temps et je m'engage à travailler plus et à fournir plus d'efforts.

Les recommandations indispensables pour conserver un savoir être des cadres au sein de l'entreprise, il dit:« qu'il faut de la compétence, du respect, et surtout une bonne communication ».Donc, ces recommandations se résume par le respect, la bonne communication, gérer les situations et l'entente entre le personnel de l'entreprise.

Notre gestionnaire donne beaucoup d'intérêt au travail puisque le travail c'est une passion et l'occasion de donner aux autres ce que l'on a accumulé comme expérience, c'est aussi un coin de partage.

Cas N° 06 :

Notre sixième cas, est un cadre âgé de 52 ans, marié, ayant cinq (05) enfants, titulaire d'un diplôme brevet technicien supérieur (B.T.S) en électrotechnique, il occupe actuellement un poste dans le service technique.

Pour ce cadre le savoir être se manifeste à travers la capacité de s'adapter à des situations variées. Ajuster ses comportements selon le type d'interlocuteur et aussi ajuster selon l'environnement.

Au sujet de la représentation du travail, pour ce cadre, c'est un moyen pour vivre et un outil qui lui permettra de montrer ses capacités et connaissances aux autres.

Et pour lui, l'entreprise représente beaucoup de choses, puisque il est recruté de puis longtemps et il a presque fait sa carrière.

Pour le travail à l'entreprise, ce cadre nous a affirmé que c'est comme sa deuxième famille, où il a passé beaucoup de bons moments dont il garde comme les meilleurs souvenirs de cette entreprise.

Concernant les problèmes d'adaptation rencontrés, il dit : qu'il n'en a pas rencontré de problèmes ni avant ni maintenant.

Au sujet de la stratégie suivie pour s'intégrer au sein de cette entreprise, il a déclaré qu'il avait été à l'écoute de tous et réajuster sont comportement à chaque occasion et il dit : « j'ai maintenu cette stratégie depuis longtemps et pour toujours ».

A la question : « êtes-vous méthodique dans la réalisation de vos tâches ? », il dit : « oui, je suis très méthodique », car pour lui être méthodique dans la vie c'est la clef de la réussite dans tous les domaines.

Pour ce qu'est une communication efficace au sein de l'entreprise, il a déclaré: « oui, il y'a une communication efficace, car c'est une communication, qui exige que l'information surgisse à temps, pour que la décision soit prise rapidement ».

Et pour le meilleur moyen pour garantir une communication active au sein de l'entreprise, il dit : « il faut impliquer tout les acteurs sans exception ».

Concernant la participation des cadres dans la création d'une communication positive, qui va entretenir un climat favorable au travail, il nous dit qu'un cadre doit être à l'écoute de tous et faire sentir à son interlocuteur son importance, car la personne humaine à besoin de se sentir importante .

Interrogé sur la manière de réagir en cas d'une situation de conflit au sein de l'entreprise, ce cadre estime, qu'il faudrait chercher et comprendre la cause et de trouver une solution juste et équitable.

A la question « quelle est la meilleur méthode pour dépasser le stress au travail ? », ce cadre a répondu : « je prends un peu de recul et je gère mon temps positivement ». Aussi il a affirmé que le stress est un véritable ennemie de l'être humain, car il pourrait le détruire s'il n'arrive pas à le gérer.

Au sujet de la motivation au travail ce cadre a estimé qu'il est motivé par les nouveaux projets et en faisant de son mieux chaque jour, pour faire prospérer son entreprise.

En cas de présence d'une grande pression au travail, ce cadre a déclaré qu'il faudrait faire contribuer ses collaborateurs sans trop leur transmettre la pression reçue.

Pour les recommandations indispensables pour conserver un savoir être des cadres au sein l'entreprise, ce cadre a affirmé qu'il faut s'adapter à des situations

variées, ajuster ses comportements, être méthodique, utiliser une bonne communication, et avoir l'esprit d'analyse.

A travers la carrière de ce cadre se manifeste des situations variées dans la capacité de s'adapter à des situations qui exigent la bonne communication et un bon esprit d'analyse.

Cas N° 07 :

On va exposer pour l'analyse suivante, le cas d'un cadre marié, âgé de 62 ans, titulaire d'un « baccalauréat », d'un diplôme dans la spécialité banque; il occupe actuellement le poste de responsable dans le service comptabilité et finance.

Dans certains cas, le savoir être se définit comme étant une réaction de l'individu vis-à-vis des situations rencontrés, c'est une acceptation de responsabilité qui se démontre par un travail qui se fait dans les règles. Il a déclaré : « certainement le savoir être d'un cadre se manifeste à travers sa responsabilité en vers ses obligations, et aussi de savoir s'adapter rapidement à une situation changeante ».

Au sujet de la représentation du travail, ce cadre déclare que le travail est d'abord la santé, ensuite un milieu de transfert de connaissances et au même temps un moyen d'apprentissage.

A la question : « que représente pour vous, l'entreprise ? » il a déclaré que : « c'est une entreprise spécialisée dans l'agroalimentaire, pour répondre aux besoins des consommateurs, où l'ambiance de travail est agréable car il y'a un bon esprit de groupe ».

Concernant les problèmes d'adaptation au sein de l'entreprise, il affirme qu'il n'a pas eu de problèmes.

Il dit : « vu mon expérience dans différents et divers services, le problème ne c'est jamais posé ».

Pour la stratégie suivie pour s'intégrer au sein de l'entreprise, il dit : « c'est d'être toujours actif et réactif ».

Ce cadre déclare qu'il est très méthodique dans la réalisation de ces tâches et cela en étant organisé dans son travail.

Et pour l'existence de la communication efficace au sein de l'entreprise, il affirme « oui, il existe une communication efficace et je pense qu'elle est très utile, il évoque aussi qu'une communication efficace s'est de donner les bonnes informations au bon moment et aux bonnes personnes.

Ce cadre voit que le meilleur moyen pour garantir une communication active au sein de l'entreprise, c'est de se renseigner toujours sur son travail et d'échanger des idées entre collègues (cadres).

A la question : «comment les cadres d'une entreprise peuvent ils participer à la création d'une communication positive, qui va entretenir un climat favorable au travail ?», il dit: «que le cadre, doit être sérieux, compétant, ainsi qu'il sache communiquer avec l'ensemble des employés ».

A la question d'éventuels conflits au sein de cette entreprise. Quelques malentendus existent, mais pas de conflits, il a assuré à ce sujet qu'en cas de ces situations, il les réglait avec sagesse et respect.

Pour la meilleure méthode pour dépasser le stress au travail, ce cadre préconise, le repos et la relaxation.

Concernant la motivation au travail, ce cadre est passionné par ce qu'il fait, parce qu'il y'a toujours de nouveaux "trucs a assimilés" dit-il, et pour renouveler sa motivation, il dit qu'il s'efforce d'être toujours ponctuel à son travail.

A la question : « comment réagissez-vous dans le cas de l'existence d'une grande pression au travail ? » il a répondu : « je suis de nature calme, posé et quelqu'un de préventif ».

Pour les recommandations du savoir être des cadres au sein de l'entreprise, il affirme qu'un cadre doit avoir les qualités suivantes :

Être discret ;

Être compréhensif

Être méthodique ;

Être sincère ;

Savoir gérer son temps ;

Être à l'écoute de tous les salariés ;

Avoir esprit d'analyse et de synthèse.

Pour ce cadre les recommandations du savoir être des cadres se manifeste à travers l'échange d'idées ; la responsabilité ; le respect des règles du travail ; l'adaptation aux situations changeantes et le travail en groupe.

Nous avons appris à travers cet entretien, que ce cadre est une personne qui a beaucoup vu et donné dans sa carrière professionnelle, où il voit que le savoir être d'un cadre est mesuré selon sa capacité à être responsable envers lui-même et envers ses collaborateurs.

Cas N° 08 :

On va exposer par l'analyse suivante, le cas d'un cadre féminin âgé de 40 ans, célibataire, titulaire d'un diplôme universitaire, « licence en gestion » dans la spécialité de « gestion comptabilité ». Elle occupe actuellement, au sein de l'entreprise RAMDY, le poste de « comptabilité analytique ».

Pour la question concernant la définition du savoir être chez un cadre, elle explique que le savoir être, est un comportement qui représente les attitudes d'une personne et son adaptation aux situations changeantes de l'environnement, puisqu' elle a déclaré : « le savoir être pour moi d'abord c'est ce que je représente pour la société, ensuite c'est la capacité de s'adapter aux situations changeantes, bref c'est le comportement que toute personne possède en elle -même ».

Au sujet des représentations du travail pour ce cadre, le travail à deux sens , le premier : que le travail c'est la santé et le deuxième c'est qu' elle travail pour s'enrichir matériellement (gagner de l'argent). Elle voit que l'entreprise est un lieu de travail et un lieu professionnel.

Concernant le problème d'adaptation au sein de l'entreprise ;au début de sa carrière, elle a affirmé qu'elle a eu un petit problème quand elle a débuté avec son logiciel, mais avec le temps elle le maîtrise très bien.

Et au sujet de la stratégie suivie par elle pour s'intégrer au sein de cette entreprise, le cadre a assuré que la meilleure stratégie, c'est juste que la personne soit elle-même et ne faut pas mélanger la vie professionnelle et la vie personnelle.

Pour la question : « êtes-vous méthodique dans la réalisation de vos tâches ? ». Elle a affirmé qu'elle était très méthodique on disant : « oui, je suis très méthodique puisque je gère bien mon temps, car j'essaye de faire des efforts dans mon travail pour être à jour ».

La communication au sein de l'entreprise, pour ce cadre est très efficace puisqu'elle est fluide et transparente, aussi c'est une communication qui diffère selon les cas, ce qui veut dire selon la prise de décision.

Vu que la communication est efficace, le meilleur moyen pour garantir une communication active au sein de l'entreprise, selon la vision de ce cadre c'est le respect parce que ce dernier mène à la stabilité et à la bonne entente.

La participation des cadres dans la création d'une communication positive pour entretenir un climat favorable au travail, ce cadre a raconté qu'il est nécessaire de se respecter mutuellement et aussi voir dans les systèmes d'informations de cette entreprise.

A l'existence d'une situation de conflits au sein de l'entreprise, le cadre pense qu'il faut régler ses conflits à l'amiable, il faut s'expliquer d'abord avec la personne en toute discrétion, et si la situation s'aggrave le cadre dit « mon travail devient alors impossible ».

Concernant la meilleure méthode pour dépasser le stress au travail, elle a dit : « je me connecte, ou on prend des pauses entre collègues pour se distraire ».

Interrogé sur le renouvellement quotidien de sa méthode, le cadre a expliqué que son travail est très organisé, c'est pour ce la qu'elle est motivée car elle vient quotidiennement avec une grande énergie pour travailler.

Pour ce cadre l'existence d'une grande pression au travail ne se manifeste qu'une fois par an, parce qu'il y'a une date limite où il faut déposer le bilan et

pour éviter cette pression au travail, elle dit qu'il faut s'organiser et être méthodique pour ne pas être débordé et stressé.

Et pour les recommandations indispensables pour conserver un savoir être des cadres au sein de l'entreprise, elle a suggéré qu'un cadre doit être méthodique, organisé, sache communiquer, s'adapte à toute les situations, se comporter d'une façon intelligente dans les situations de conflits.

Pour ce cas, le savoir être d'une personne se manifeste à travers son comportement vis-à-vis de la société qui se dévoile à travers la maîtrise de soi, la capacité de s'intégrer, la capacité de s'organiser, de communiquer etc.

Cas N°09 :

On va étudier les représentations du savoir être selon un cadre qui travail au sein de la SARL RAMDY, ayant un diplôme universitaire « licence en science financière », il a été affecté au service « finance ».

Le savoir être est défini selon ce cadre comme étant des compétences comportementales car se sont des attitudes propre à la personne, c'est d'avoir une résistance aux changements, d'avoir un esprit d'analyse et aussi il se manifeste à travers la bonne communication.

Pour ce cadre le travail lui représente le droit et le devoir en même temps, c'est un devoir pour subvenir aux besoins de la vie, et un droit pour transmettre le savoir.

Et Pour ce que RAMDY représente pour ce cadre, c'est un lieu professionnel et en plus un endroit où il passe beaucoup de temps.

Par contre le travail au sein de cette entreprise, lui symbolise une référence et une fierté.

Pour la question sur le problème d'adaptation au début de sa carrière au sein de cette entreprise, il a affirmé qu'il n'avait pas eu de problèmes puisque c'était le service qu'il a tant attendu.

Concernant la stratégie suivie pour s'intégrer au sein de l'entreprise , il a dit que sa stratégie était toute simple, car au début de son recrutement il a été juste un observateur ensuite il avait commencé à imposer ses idées.

A la question : « êtes vous méthodique dans la réalisation de vos tâches ? ». Il a dit : « non, je ne suis pas méthodique pour manque d'organisation », pour ce cadre quand il est débordé dans son travail il se retrouve car c'est sa nature de vivre.

Au sujet de l'existence d'une communication efficace, il a déclaré que la communication au sein de cette entreprise est bonne, puisqu'il n'y a pas de problèmes dans les systèmes d'informations.

Pour le meilleur moyen afin de garantir une communication active au sein de cette entreprise. Il nous a dit qu'il existe trois moyens qui sont : le respect, l'intégrité et la complémentarité.

L'interrogation qui concerne la participation des cadres dans la création d'une communication positive, qui va entretenir un climat favorable au travail, ce cadre voyait que tout est relié au système d'information de cette entreprise, car pour lui, il faut que ce dernier soit toujours en parallèle avec l'évolution de la technologie.

Pour la manière de réagir dans la situation de l'existence d'un conflit au sein de l'entreprise, il a dit : « si la situation de conflit se présente, on s'explique entre nous avec une communication claire ». Donc ce cadre favorise la manière de s'expliquer au moment du conflit.

La meilleure méthode pour dépasser le stress au travail, pour ce cadre c'est le repos puisqu'il nous a dit qu'il laisse tout de côté pour se reposer et changer les idées.

Concernant la motivation et son renouvellement quotidien, le cadre a déclaré qu'il est motivé pour chaque chose, car il faut se faire de nouveaux défis pour être motivé, car sans motivation rien n'est intéressant.

Dans le cas où se présente une grande pression au travail, ce cadre gère son travail par l'ordre chronologique, du plus important au moins important.

Pour les recommandations indispensables pour conserver un savoir être des cadres au sein de l'entreprise. Ce cadre nous a donné quelques recommandations

qu'il jugeait indispensables, qui sont la responsabilité, la justice, la sincérité, intégrité, être objectif, et la bonne communication.

Pour ce cas le savoir être d'un cadre est une compétence comportementale qui se résume en attitudes propres à chaque personne, ainsi le travail lui représente le droit et le devoir au même temps.

Cas N°10 :

Nous allons à présent étudier le cas d'un cadre marié féminin, avec un enfant, âgé de 43 ans, titulaire d'un diplôme universitaire dans la spécialité « psychologie industrielle », elle occupe un poste au service « administration » au niveau de l'entreprise RAMDY.

Pour ce cadre le savoir être lui représente le savoir faire relationnel, ainsi des compétences comportementales, car c'est la capacité de se comporter d'une manière efficace et juste à la situation changeante et de s'adapter à l'environnement, car il touche plus la psychologie de la personne.

Au sujet des représentations du travail, ce cadre a affirmé que c'est d'abord un savoir être, le bien être et la solution psychologique d'une part et d'autre part c'est un moyen de se développer socialement et professionnellement.

Et en outre ce que représente RAMDY pour ce cadre. et que l'entreprise RAMDY fait partie de sa vie et qu'elle fera toujours partie puisque elle dit clairement et avec fierté « RAMDY c'est ma deuxième famille ».

Pour le problème d'adaptation au début de sa carrière, ce cadre a déclaré qu'elle n'avait pas rencontré de problèmes d'adaptation puisque son service lui convient parfaitement elle dit « je n'ai guère trouvé de problèmes d'adaptation puisque mon travail représente mon diplôme ».

La stratégie suivie par ce cadre c'est d'être sincère avec tous ses collègues de travail et d'être serviable à tout moment. Elle a dit « dans la vie personnelle ou professionnelle, il ne faut pas être hypocrite ».

Concernant la méthode, ce cadre a affirmé qu'elle a été très méthodique dans la réalisation de ses tâches.

Pour la communication efficace ce cadre déclare que la communication efficace existe puisque la circulation de l'information s'effectue rapidement et clairement, donc pour elle le meilleur moyen pour garantir une communication active au sein de l'entreprise, c'est d'avoir un esprit professionnel.

Et pour la question sur la participation des cadres dans la création de la communication positive, qui va entretenir un climat favorable au travail, ce cadre estime qu'il faut que la communication soit claire, nette et communiquer avec tout le monde et faire barrière aux rumeurs au sein de cette entreprise.

A la question « réagissez-vous de quelle manière dans l'existence d'une situation de conflit au sein de l'entreprise ? ». Ce cadre a confirmé qu'il y a toujours des conflits au niveau de son service dû à la paperasse des salariés, mais elle fait face à ces conflits en agissant avec prudence et en ayant un esprit d'écoute.

La meilleure méthode pour dépasser le stress au travail, le cadre a dit clairement qu'il faut communiquer avec les collègues pour changer les idées ou prendre des vacances.

Concernant le renouvellement quotidien de la motivation, ce cadre a répondu, que quand on fait son travail avec plaisir, on est motivé puisqu'on a la chance de mettre en pratique ce qu'on connaît et ça développe nos connaissances.

Dans le cas où l'existence de grande pression au travail le cadre a affirmé qu'elle essaye toujours de s'organiser dans ces tâches pour ne pas être débordé et avoir la pression.

Les recommandations indispensables pour conserver un savoir être des cadres au sein de l'entreprise, ce cadre a dit qu'il faut s'organiser dans ses tâches, avoir

un esprit d'équipe, résoudre les conflits à l'amiable, analyser les faits d'une manière objective, avoir la capacité de s'adapter à l'environnement.

Pour ce psychologue du travail, le travail c'est l'occupation, c'est le bien être de la personne pour abattre le stress, ainsi le travail lui représente le savoir être.

III-Synthèse :

L'étude a montré que les opinions des cadres vis-à-vis du savoir être est un acquis approfondit d'une personnalité de l'individu ; car ont tous un droit chemin puisque elles reflètent toutes la même définition pour cette qualité personnelle d'un cadre vu qu'ils sont des gérants, ils accèdent a tous et leurs postes supérieurs exigent un savoir être élevé.

Pour ces cadre le savoir être représente le comportement d'une personne vis-à-vis de l'environnement .on le démontrant a travers sa capacité de s'adapter a des situations changeantes , son esprit d'analyse, de synthèse, son organisation ,être a l'écoute de tous le monde ,et savoir communiquer car pour eux c'est aussi une préférence comportementale, qui est la somme des attitudes que l'on reconnaît, qu'on accepte, et qu'on met en exergue au sein de leurs activités professionnelles.

Donc pour les cadres le savoir être se manifeste a travers l'interaction entre eux et que se savoir s'agrandit au fur et a mesure.

Concernant le problème d'adaptation au sein de l'entreprise RAMDY au début de leur carrières, ils affirment qu'ils n'ont pas eux de problèmes vu que l'entreprise été considéré par eux comme une deuxième famille car elle leur symbolise des acquis en terme d'expérience dans leurs domaines d'activités où ils ont fait ou espèrent faire carrière.

Au sujet de la communication les cadres de cette entreprise confirment l'existence d'une communication assez efficace 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.

A cet effet les cadres assurent qu'ils peuvent participer à la création d'une communication positive qui va entretenir un climat favorable au sein de cette entreprise en étant d'abord responsable en vers leurs actes et en vers les autres salariés, programmes des réunions de travail tout les deux ou trois fois par mois.

La motivation pour la plus part des responsables dans l'ensemble, elle parvient de la qualité de leurs postes au sein de l'entreprise RAMDY. Et pour d'autres sans motivation ils ne peuvent rien faire et la source de leurs motivations c'est la réalisation des tâches avec plaisir, ce qui les poussent à renouveler quotidiennement leurs motivations et aussi attacher a leurs lourdes responsabilités vis-à-vis de l'entreprise.

Ainsi les recommandations indispensables pour conserver un savoir être des cadres au sein de l'entreprise se résume par apport a l'ensemble des cadres par la capacité d'analyser , la capacité de s'adapter a l'environnement ,avec la bonne communication, avoir un esprit de synthèse de diagnostiquer, et s'organiser dans son travail. Et finalement tous ces attitudes pour crée un climat sociale favorable.

Conclusion :

La recherche que nous avons effectuée au sein de l'entreprise **RAMDY**, située au niveau de la zone d'**AKBOU**. Nous a permis d'affirmer que le savoir être joue incontestablement un rôle important dans la vie professionnelle d'un cadre.

Cependant pour y parvenir, il a fallu choisir des méthodes et techniques efficaces pour sensibiliser les cadres de **RAMDY** sur le savoir être.

En effet, le capital immatériel au sein de l'organisation a des impacts sur l'innovation et l'évolution ainsi que le climat social d'une entreprise.

On peut donc déduire de tout ce qui a été présenté tout au long de notre travail, la diversification des représentations du savoir être par les cadres.

Dont les principales sont :

- ❖ le savoir être est une manière de gérer les compétences.
- ❖ Développer le savoir être vise à monter en compétence en terme d'efficacité relationnelle.
- ❖ Le climat social est un facteur indispensable pour le travail des cadres.
- ❖ L'adaptation, la communication efficace et la motivation au sein de l'entreprise créent l'état le plus favorable pour le travail des cadres.

Finalement, le savoir être est un facteur clé de l'évolution professionnelle, en effet les multiples changements technologiques, concurrentiels et sociologiques, poussent les entreprises à manager autrement.

Pouvons nous dire qu'il y'a une interdépendance entre le savoir, le savoir faire et le savoir être ?

La liste bibliographique :

➤ Ouvrage :

1. Annick Cohen, toute la fonction ressources humaines, Ed, Dunod, paris, 2006.
2. Anick Cohen Haegel, toute la fonction ressource humaine, 2^e ed, Dunod, paris, 2010 .
3. BAUFFARTIGUE. P, GADEA, Sociologie des cadres, édition la découverte, paris, 2000.
4. B.Dobieki, communication des entreprises et organisation, Edition marketing, paris, 1996.
5. Bellier Sandre, le savoir etre dans l'entreprise, 2^e ed, vuibert, paris, 2004.
6. Bernard Martorg, Daniel Crozet, gestion des ressources humaine, (pilotage social et performance), 7^e ed, dunod édition, paris, 2008.
7. Coutant Christine, Le cadre commercial existe-t-il ?, CNAM, 30 octobre 2006.
8. Dimitri Weiss, Ressources Humaines, 2^e ed, édition d'organisation, paris, 2003.
9. Erbés-Seguin, la sociologie du travail, édition la découverte, paris, 2006.
10. Eric Canpoy, et autres, gestion et ressource humain, Edition Pearson Education, France, 2008.
11. Fenouillet. Fabien, la motivation, 1^{er} Ed, DUNOD, paris, 2003.
12. Grawitz Madeleine, Lexique des sciences sociales, 7^{eme} Ed, Dalloz, paris, 1999.
13. H.Simon. Administration et processus de décision .édition economica, paris, 1983.
14. Jean marc lehu, l'encyclopédie du marketing, 2 ed, edition d'organisation, paris, 2012.
15. Jean-Marie Peretti, ressource humain, (tout ce que vous souhaitez savoir sur les RH), DUNOD, Edition, paris, 2006.

16. Jean Marie Peritti, gestion des ressources humaines, 15^eed, vuibert edition, paris, 2008.
17. Jean Paul Piriou et Denis clerc, lexique science économique et social, 8^{ème} Edition, paris, 2007.
18. Jean Pierre Citeau, gestion des ressources humaines, (principes généraux et cas pratique), 4^eed, dalloz, paris, 2002.
19. J.F Soutenain et P.Farcet, organisation et gestion de l'entreprise, edition, foucher, paris, 2006.
20. Laetitia Lethielleux, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5^e ed, l'extenso, paris, 2012.
21. Laurence Bardin, l'analyse de contenu, Edition Quadrige Manuels, paris, 2003.
22. Loïc Cadin. Francis Guérin et Frédérique Pigeyre, gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théories, 3^e Edition, Dunod, paris, 2007.
23. Louche Claude, psychologie sociale des organisations, 2^e Edition, Armand colin, paris, 2010.
24. Muchillir, communication et réseau de communication, ED, ESF, paris, 1991.
25. P.Malaval, J.M.Décaudin, C.Bénaroya, Pantacom , 2^{ème} édition, Pearson édition, 2009.
26. Shimon L. Dolan, Eric Gosselin, et autres, psychologie du travail et comportement organisationnel, 2^{ème} Ed Gaëtan Morin, 3^{ème} trimestre 2002.
27. Sylvie Guerrero, les outils des ressources humains, (les savoir faire essentiels en GRH), 2^{ème} Edition, DUNOD, paris, 2009.

➤ **Dictionnaires :**

28. Alex Muccthielli, dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales, Arman colline, paris, 1996.
29. Alin Bruno, dictionnaire d'économie et des sciences sociales, Edition, Ellipses, paris, 2005.
30. André Akoun et Pierre Ansat, dictionnaire de sociologie, edition Le robert seuil, paris, 1999.
31. Bloch Depert, E.Gallonet autres, dictionnaire fondamentale de la psychologie, edition larousse, paris, 2002.
32. Boudon Raymond et autres, dictionnaire de sociologie, Edition Larousse, paris, 2003.
33. DE Boisllandelle ,Henri Mahé, Dictionnaire de gestion, Edition económico, paris, 1998 .

➤ **Revus :**

34. Chartrand, L, la communication avec les employés ; plus qu'un journal d'entreprise , le maitre imprimeur, vol, 49, n°5.
35. Deslirres, J-P, pour la qualité de vie au travail : la communication ressources humains , 1986, n°16.
36. Dupre, Y, la communication interne comme outil de gestion , info ressources, 1998, vol 12, n°03.
37. Prefontaine Lise et al, les sept jalons d'une gestion du savoir efficace, revue française de gestion, 2009.
38. Tellier, Y. communication et productivité , le maitre imprimeur, vol, 50, n°2.

➤ **Mémoire :**

39. Mémoire « rôle de la communication dans l'entreprise cas pratique du port de Bejaia » promotion 1998.

➤ **Webographie :**

40. Développement RH en Ligne : (http://www.developpet_.RH.com/tag/climat+social) p1. consulté le 15/fevrier/2014 à 22h21.

41. Henri Bourdeault Professeur Université du Québec à Montréal fondateur du CRAIE et du blog didaproLa compagnie des DRH.

42. Mia Sorgenfrei et Rebecca Wrigley, Renforcement des capacités d'analyse et d'adaptation pour une meilleure efficacité organisationnelle, édition intrac, paris Décembre 2005.pdf

43. Formation en ligne (<http://www.cegos.fr/formation-gestion-temps/p-20140279-2014.htm>,) consulté le 01/MARS/2014 à 10H10.

44. <http://blogue.som.ca/l-abc-des-methodes-d-echantillonnage-partie-2>.

45. http://fr.wikipedia.org/wiki/Cadre_%28entreprise%29 consulte le 20 fevrier 2014 à 15h54.

46. <http://papidoc.chic-cm.fr/36cadrea.html> 29 juin 2005 (Dr Lucien Mias), consulté le 02 mars 2014 à 22h05.

47. <http://francoisandre.wordpress.com/2010/10/27/quest-ce-quun-cadre>, consulté le 08 avril 2014 à 22h25.

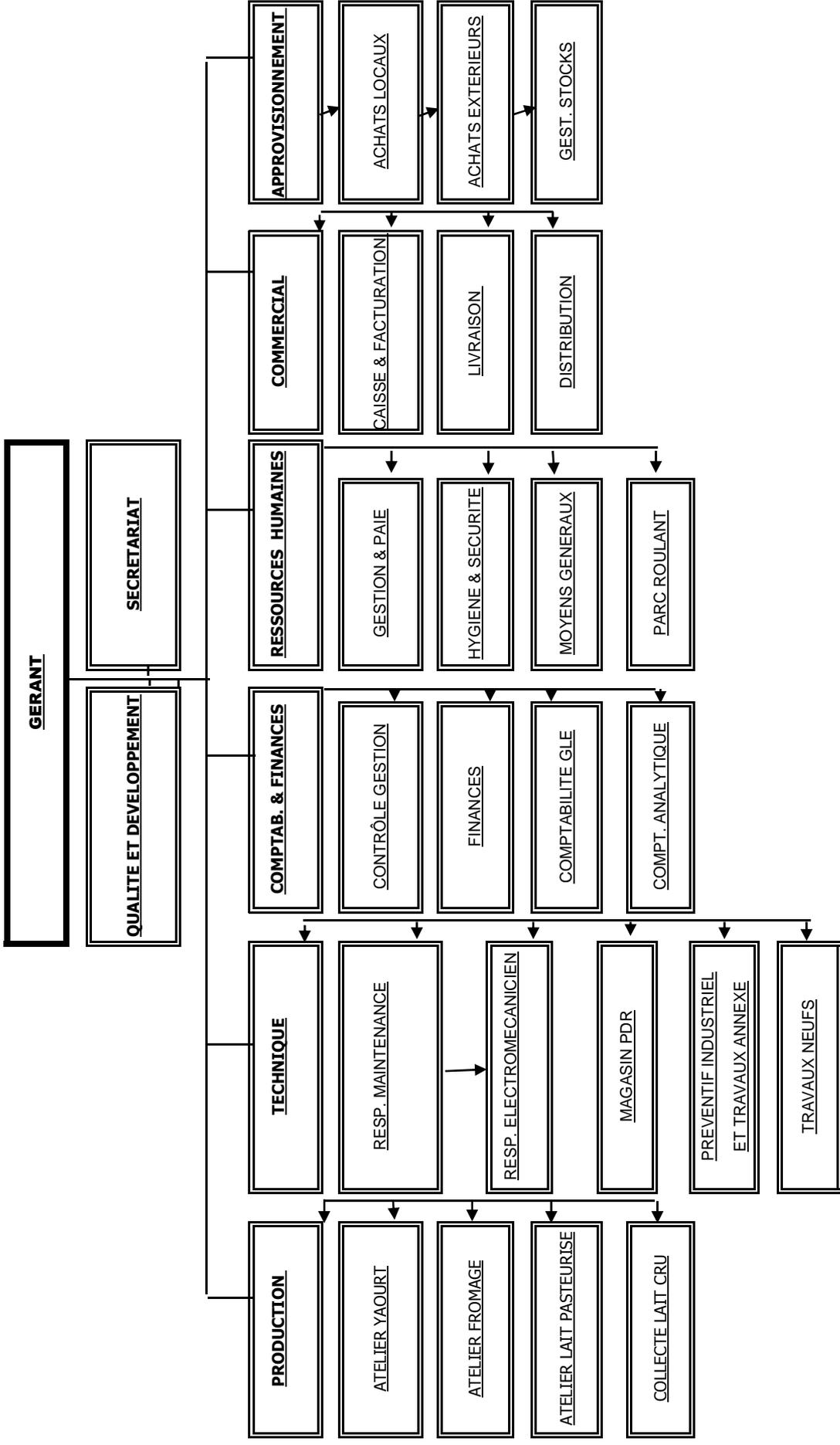
48. Le travail en équipe, Roger Mucchielli, éditions ESF, 2009, ([http://www.overblog.com/Travail en equipe conditions pour bien travailler en equipe Guide-1095203869-art147076.html](http://www.overblog.com/Travail_en_equipe_conditions_pour_bien_travailler_en_equipe_Guide-1095203869-art147076.html)), consulté le 18/fevrier/2014 à 09H15.

49. Le travail en équipe, Roger Mucchielli, éditions ESF, 2009, ([http://www.overblog.com/Travail en equipe conditions pour bien travailler en equipe Guide-1095203869-art147076.html](http://www.overblog.com/Travail_en_equipe_conditions_pour_bien_travailler_en_equipe_Guide-1095203869-art147076.html)), consulté le 18/fevrier/2014 à 09H15.

50. Formation en ligne(<http://www.cegos.fr/formation-gestion-temps/p-20140279-2014.htm>,)consulté le 01/MARS/2014 à 10H10.
51. Diemer Arnaud, économie d'entreprise, en ligne (<http://www.economieentreprise.com>).
52. Thomas Durand, « savoir, savoir-faire et savoir-être », (Repenser les compétences de l'entreprise), professeur, école centrale paris.pdf
53. <http://blogressourceshumaines.blogspot.com/2012/05/les-rapports-entre-savoir-savoir-faire-savoir-etre.html>.
54. <http://fr.wikipedia.org/wiki/Savoir>, consulté le 10/fevrier/2014 à 10H15.
55. <http://blogressourceshumaines.blogspot.com/2012/05/les-rapports-entre-savoir-savoir-faire.html>, consulté le 11/fevrier/2014 à 13h09.
56. « C'est le savoir-faire relationnel : ce terme décrit généralement des comportements et attitudes attendus dans une situation donnée » in Mise en oeuvre des normes ISO 9000, AFNOR.pdf
57. Le savoir-être , un référentiel professionnel d'excellence Alain Labruffe éditions Afnor, Henri Bourdeault Professeur Université du Québec à Montréal fondateur du CRAIE et du blog didaproLa compagnie des DRH(<http://savoiertepro.com/le-savoir-etre>).
58. <http://blogressourceshumaines.blogspot.com/2012/05/les-rapports-entre-savoir-savoir-faire.html>, consulté le 10/fevrier/2014 à 11H15.
59. Chamak, Alain et Fromage, Céline. Le capital humain, Paris : Editions Liaisons, 2006,df.
60. Le savoir-être, un référentiel professionnel d'excellence Alain Labruffe éditions Afnor.(<http://savoiertepro.com/le-savoir-etre>).
61. Henri Bourdeault Professeur Université du Québec à Montréal fondateur du CRAIE et du blog didaproLa compagnie des DRH.
62. Mia Sorgenfrei et Rebecca Wrigley, Renforcement des capacités d'analyse et d'adaptation pour une meilleure efficacité organisationnelle, édition intrac, paris Décembre 2005.pdf

63. <http://www.cegos.fr/formation-gestion-temps/p-20140279-2014.htm>,
consulté le 01/MARS/2014 à 09H10.
64. Dimer Arnaud, Economied'entreprise. En ligne : <http://www.economieentreprise.com>.
65. Le travail en équipe, Roger Mucchielli, éditions ESF, 2009, (
[http://www.over-
blog.com/Travail_en_equipe_conditions_pour_bien_travailler_en_equipe
_Guide-1095203869-art147076.html](http://www.over-blog.com/Travail_en_equipe_conditions_pour_bien_travailler_en_equipe_Guide-1095203869-art147076.html)), consulté le 18/fevrier/2014 à
09H15.
66. Fourgous, J.M et Iturralde, B. Mesurer et améliorer le climat social dans
l'entreprise, Les Editions d'organisation. Paris, 1991, p95.(PDF
<http://www.google.fr/issr-journals.org/links/papers.php?journal>).

ORGANIGRAMME DE LA SARL RAMDY



Guide d'entretien

- 1)- l'âge :
- 2)- sexe :.....
- 3) situation matrimoniale :.....
- 4) niveau d'instruction :.....
- 5) diplôme obtenu :.....
- 6) dans quelle spécialité :.....
- 7)- travaillez-vous dans quel service ?
- 8)- que représente, selon vous, le travail?
- 9)- que représente, pour vous, l'entreprise RAMDY?
- 10)- que symbolise, d'après votre conception, le travail à l'entreprise RAMDY ?
- 11)- comment définissez-vous le savoir être chez un cadre ?
- 12)- avez -vous rencontré des problèmes d'adaptation au sein de l'entreprise RAMDY, au début de votre carrière ?
- 13)- quelle est la stratégie suivie par vous-même pour s'intégrer au sein de l'entreprise RAMDY ?
- 14)- êtes-vous méthodique dans la réalisation de vos taches ?
- 15)- existe-il une communication efficace au sein de l'entreprise RAMDY ? Justifiez votre réponse.
- 16)- selon votre vision, quel est le meilleur moyen pour garantir une communication active au sein de l'entreprise RAMDY ?
- 17)- comment les cadres d'une entreprise peuvent-ils participer dans la création d'une communication positive, qui va entretenir un climat favorable au travail ?
- 18)- réagissez- vous de quelle manière dans l'existence d'une situation de conflit au sein de l'entreprise ?
- 19)- quelle est la meilleure méthode pour dépasser le stress au travail ?
- 20)- comment renouvez-vous quotidiennement votre motivation ?
- 21)- comment réagissez-vous dans le cas de l'existence d'une grande pression au travail ?
- 22)- citez nous les recommandations indispensables pour conserver un savoir être des cadres au sein de l'entreprise ?

SARL RAMDY

Au capital 208 885 248 DA

SERVICE DU PERSONNEL

Akbou le 15/04/2014

REF : / PERS/14

**CONTRAT DE TRAVAIL
A DURÉE DÉTERMINÉE**

Entre les soussignés

La SARL RAMDY Au capital de 208 885 248 DA sise à ZAC Taharacht Akbou Wilaya de Béjaia, dénommée ci-dessous, l'employeur représentée par Monsieur BATOUCHE YOUCEF, son Gérant,
D'une part,

Et

Monsieur :

Né (e) le : A :

Demeurant à :

D'autre part,

IL A ETE ARRETE ET CONVENU CE QUI SUIT :

Article 01 : Objet du contrat

Le présent contrat de travail à durée déterminée est établi conformément aux dispositions de la loi 90-11 du 21.04.1990, modifiée et complétée, relative aux relations de travail et aux dispositions du règlement intérieur de la société.

Il a pour objet les conditions de la relation de travail entre Mr Contractant et la SARL RAMDY employeur.

Article 02 : Engagement

L'employeur engage à titre temporaire le contractant qui accepte les dispositions du présent contrat de travail dans le fond et dans la forme.

Article 03 : durée de la relation de travail

La relation de travail conclue aux termes du présent contrat est à durée déterminée

Elle est conclue pour une période de Allant duau

Elle est motivée par un surcroît de travail.

Elle prend fin de plein droit à son terme et ce sans recours possible contre l'employeur.

Toutefois l'employeur peut renouveler le présent contrat si les nécessités de service l'exigent.

Article 04 : rémunération du contractant

Par références à la nomenclature des postes de travail de la société et à la grille des salaires en vigueur, la rémunération inhérente au poste :est fixée comme suit :

Salaires de base mensuel :

Article 05 : Cessation de la relation de travail

La relation de travail cesse dans le cas suivant : l'arrivée à terme du contrat de travail, démission, licenciement, incapacité totale de travail telle que définie par la législation du travail, départ en retraite ou décès du contractant, cessation d'activité de l'employeur.

En cas de démission le contractant est tenu de respecter un délai de préavis de sept (07) jours.

Article 06 : règlement des litiges

Tout litige pouvant naître à l'occasion de l'application du présent contrat devra faire objet d'une tentative de règlement à l'amiable entre les deux parties contractantes. En cas de non règlement du différent, le litige est soumis aux juridictions territorialement compétentes.

Signature du contractant

Porter la mention

Lu et approuvé

l'employeur la SARL RAMDY

représentée par son Gérant

SARL RAMDY

Au capital 208.885.248 DA

SERVICE DU PERSONNEL
REF : / PERS/2014

Akbou le 14/04/2014

CONTRAT DE TRAVAIL A DUREE INDETERMINEE

Entre les soussignés

La SARL RAMDY, Au capital de 208.885.248 DA sise à ZAC Taharacht Akbou Wilaya de Béjaia, dénommée ci-dessous, l'employeur représentée par Monsieur BATOUCHE YOUCEF, son directeur général,

D'une part,

Et

Monsieur :
Né (e) le : A :
Matricule :
Situation familiale :
N° sécurité sociale :
Demeurant à :

D'autre part,

IL A ETE ARRETE ET CONVENU CE QUI SUIT :

Article 01 : Objet du contrat

Le présent contrat de travail à durée indéterminée est établi conformément aux dispositions de la loi 90-11 du 21.04.1990, modifiée et complétée, relative aux relations de travail et aux dispositions du règlement intérieur de la société. Il a pour objet les conditions de la relation de travail entre monsieurcontractant et la Sarl RAMDY employeur.

Article 02 : Engagement

L'employeur engage à titre permanent le contractant qui accepte les dispositions du présent contrat de travail dans le fond et dans la forme.

Article 03 : Changement de fonction et d'affectation

En cas de nécessité de service la Sarl RAMDY se réserve le droit de changer les fonctions et l'affectation du contractant et ce avec maintien de la rémunération fixée dans le présent contrat, exclusion faites des indemnités spécifiques à la fonction.

Article 04 : durée de la relation de travail

La relation de travail conclue aux termes du présent contrat est à durée indéterminée Elle est conclue pour une période indéterminée, il prend effet à compter du

Article 05 : mission et obligation du contractant

Au titre de la relation de travail, le contractant s'engage à accomplir au mieux de ses capacités les taches inhérentes à sa fonction dans le respect des normes professionnelles et ce de manière continue. Il s'engage également à exécuter les instructions de la hiérarchie dans l'exercice de ses fonctions et à se soumettre au règlement intérieur de la société.

Article 06 : rémunération du contractant

Par références à la nomenclature des poste de travail de la société et à la grille des salaires en vigueur, la rémunération inhérente au poste : est fixée comme suit :

Salaire de base mensuel :

Article 07 : heures supplémentaires

L'employeur peut requérir le contractant pour effectuer des heures supplémentaires en cas de nécessité de service au delà de la durée hebdomadaire de travail laquelle est tenue d'accepter.

Article 09 : Cessation de la relation de travail

La relation de travail cesse dans le cas suivant : démission, licenciement, incapacité totale de travail telle que définie par la législation du travail, départ en retraite ou décès du contractant, cessation d'activité de l'employeur.

En cas de démission le contractant est tenu de respecter un délai de préavis d'un mois.

Article 10 : discipline, manquement et fautes graves

Il sera mis fin aux fonctions du contractant sans indemnité ni préavis s'il est constaté un manquement professionnel ou un non respect des règles disciplinaires graves au cours de sa relation de travail.

Le licenciement peut également intervenir dans les cas des fautes graves commises par le contractant dans les conditions fixées par le règlement intérieur.

Article 11 : Droits sociaux

Le contractant bénéficie des droits sociaux et de congé tels que défini par la législation de la sécurité sociale et de la législation du travail.

Article 12 : règlement des litiges

Tout litige pouvant naître à l'occasion de l'application du présent contrat devra faire objet d'une tentative de règlement à l'amiable entre les deux parties contractantes. En cas de non règlement du différent, le litige est soumis aux juridictions territorialement compétentes.

Signature du contractant
Porter la mention
Lu et approuvé

l'employeur la SARL RAMDY



SARL RAMDY

Au Capital de 208 885 248 Da

SERVICE DU PERSONNEL
REF : / PERS/14

Akbou le 15/04/2014

PROCÈS VERBAL D'INSTALLATION

Nous soussignés, Mr BATOUCHE Youcef, directeur général de LA SARL RAMDY, au capital de 208 885 248 DA, sise à la zone d'activité TAHARACHT Commune d'AKBOU, Wilaya de BEJAIA, certifions avoir installé:

Monsieur :

Né le : A :

Dans les fonctions de :

Matricule :

Date d'installation :

Salaire de base mensuel : DA

Situation de famille :

Adresse:

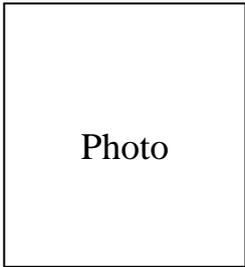
LE GERANT

Siège Social : Zone d'activité de Taharacht Akbou 06200 Bejaia

Tel: (034) 35 71 26 – Fax: (034) 35 70 31

R.C N°: 97 B 182026 M Fiscal N° 099606250305631 N°Artcle N°06252486131

SERVICE DU PERSONNEL



Questionnaire d'embauche

Le présent questionnaire doit être rempli avec soins, il constitue votre acte de candidature auprès de notre société, toute rature ou surcharge doit être approuvée et signée.
Toute fausse déclaration entraînerait, en cas de recrutement, un licenciement sans indemnités ni préavis.

Identité :

Nom : Nom de jeune fille :

Prénom :

Date et lieu de naissance :

Nationalité :

N° de téléphone :

Adresse exacte :

Situation de famille

- Célibataire
- Marié (e)
- Séparé (e)
- Veuf (ve) depuis le
- Divorcé (e) depuis le

Nombre d'enfants :

Instruction :

A- Etudes et formation professionnelle :

Etudes	Etablissement	DeA	Diplômes ou certificats obtenus
.....
.....
.....

B- Connaissance des langues :

<u>Langue</u>	<u>Parler</u>	<u>Lire</u>	<u>Ecrire</u>
Français			
Arabe			
Anglais			

N.B Préciser la qualité : Excellent / Bien / Moyen / Passable

Emplois antérieurs :

Nom et adresse de l'employeur	Poste occupé	Date d'entrée et de sortie	Salaire net	Motif du départ
.....
.....
.....

Emploi actuel :

Nom et adresse de l'employeur actuel	Poste occupé	Date d'entrée	Dernier salaire

Divers :

- Pouvez-vous, en fonction de vos moyens de transport, assurer le travail en équipe (2X8 ou 3X8) ? Oui / Non

Je soussigné (e) déclare sur l'honneur que tous les renseignements fournis ci dessus sont exacte. Je m'engage à présenter à la SARL RAMDY toutes les pièces justificatives.

Fait à AKBOU le

Visa