

**UNIVERSITE ABDERRAHMAN MIRA DE BEJAIA**  
**FACULE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES**  
**DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES .**

**Thème :**

**L'expérience professionnelle et son influence sur le**

**Savoir être chez les cadres**

**Cas pratique : Cevital l'unité de L'KSEUR**

**Mémoire de fin de cycle :**

**En vue d'obtention du diplôme de master en sociologie**

**Option : organisation du travail et ressources humaines**

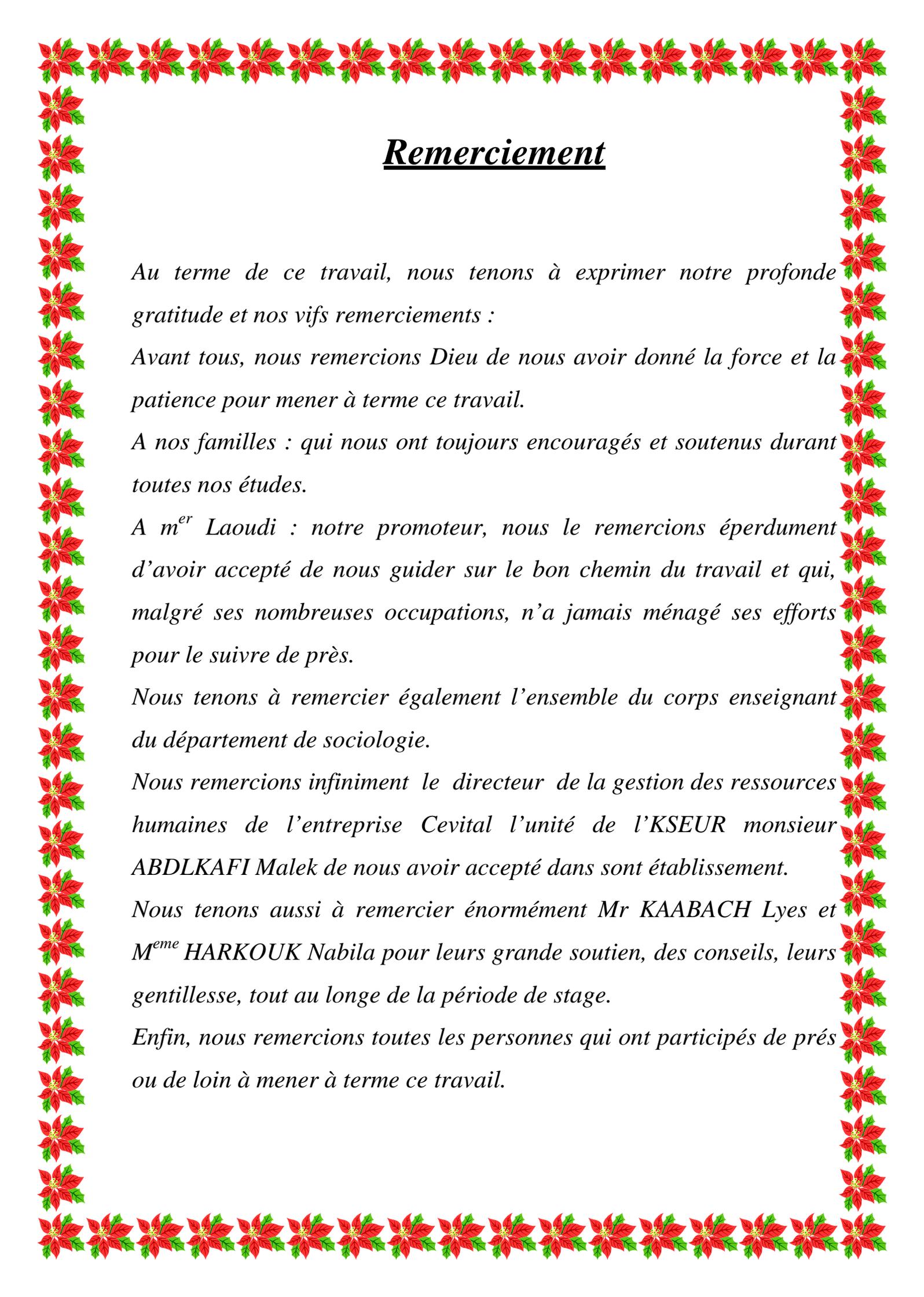
**Réaliser par :**

**BENHAMOUCHE Saliha**  
**ACHTIOUAN Zohra**

**encadré par :**

**M. LAOUDI Ferhat**

**Année universitaire : 2014/2015**



## Remerciement

*Au terme de ce travail, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude et nos vifs remerciements :*

*Avant tous, nous remercions Dieu de nous avoir donné la force et la patience pour mener à terme ce travail.*

*A nos familles : qui nous ont toujours encouragés et soutenus durant toutes nos études.*

*A m<sup>er</sup> Laoudi : notre promoteur, nous le remercions éperdument d'avoir accepté de nous guider sur le bon chemin du travail et qui, malgré ses nombreuses occupations, n'a jamais ménagé ses efforts pour le suivre de près.*

*Nous tenons à remercier également l'ensemble du corps enseignant du département de sociologie.*

*Nous remercions infiniment le directeur de la gestion des ressources humaines de l'entreprise Cevital l'unité de l'KSEUR monsieur ABDLKAFI Malek de nous avoir accepté dans sont établissement.*

*Nous tenons aussi à remercier énormément Mr KAABACH Lyes et M<sup>eme</sup> HARKOUK Nabila pour leurs grande soutien, des conseils, leurs gentillesse, tout au long de la période de stage.*

*Enfin, nous remercions toutes les personnes qui ont participés de près ou de loin à mener à terme ce travail.*

## *Dédicace :*

Je dédie ce mémoire à :

**A mes très chers parents**, tous les mots du monde

N'exprimer l'immense amour que je vous porte,

Ni la profonde gratitude je vous témoigne pour tous

Les efforts et les sacrifices n'ont jamais

Cessé de consentir pour mon instruction et mon bien-être.

« Merci mes parents je vous aime infiniment ».

A ma chère sœur **Ouiza** et son marie **Nadhir**, ainsi leur fille ma petite ange

**Mérina**

A mes chères sœurs **Tasaadit, Rachida**

A mes chers frères, **Yacine, Ahmed, saïde et Hocine.**

A toute ma famille **Paternelle et Maternelle** grand et petit.

A ma deuxième famille que j'aime beaucoup et que je respect énormément ma chère tente

**Rekia** mon oncle **Brahim, Naima** et son marie **Adel** a mes petite anges **Mélina** et **Meriem**, a

**Nacira** et son marie **Adel** a ma princesse **Dyna, Sofiane** et sa

Femme **samira** a ma petite poupée **Raouane**, a **Billal**, et **Ahmed.**

A ma tente **fatima** et a toute sa famille.

Mes chers amis (es) : surtout **Karima, Dalila, Asma, Sadek, Safia, Baya, Zahia,**

**Hayet, Sabiha, Yanis, Azzedine, fatima**

A ceux qui coutent plus chers à mon cœur, qui ont changé toute ma vie et qui ont toujours

Donner bonheur force et courage pour continuer mes études à ceux qui je porte tout mon

Amour mes très très chères amies **Soulef** et **Nouredine.**

A mon binôme **Saliha** et A toute sa famille.

A toute ceux et celles que j'aime et qui me sont chère.

**Zehra**

# Sommaire

# Sommaire

## Introduction générale.

## Chapitre I : Cadre méthodologique de la recherche.

1 - La problématique.....	05
2 - Les hypothèses .....	07
3 - Définition des concepts.....	08
4 - La méthode et la technique utilisée.....	13
5 - La population d'étude et l'échantillon .....	16

## Chapitre II : l'expérience professionnelle.

1 - Ce que désigne le terme « expérience » .....	19
2 - Le vécu expérientielle.....	19
3 - L'apprentissage par l'expérience.....	20
4 - Les objectifs de l'expérience .....	22
5 - Les théoriciens de l'expérience .....	23
6 - Les usages de l'expérience.....	26
7 - Expérience et compétence.....	28
8 - Les dimensions de l'expérience.....	29
9 - Les Cinq étapes d'assimilation de l'expérience.....	31
10 - L'apprentissage une combinaison entre connaissance et expérience.....	33

## **Chapitre III : Le savoir être**

### **I - Le savoir être**

1 - Qu'est ce que le savoir être .....	36
2 - La notion du savoir être.....	36
3- les approches hétérogènes du savoir être .....	37
4 - Les origines du savoir être.....	42
5 - La gestion des ressources humaines comme utilisatrice du savoir être.....	44
6 - L'utilité du savoir être dans les entreprises.....	45

### **II - Le savoir être dans l'entreprise**

#### **II - 1 - Le savoir être au sein de l'entreprise**

1 - La communication.....	48
2 - L'adaptation.....	52
3 - Les conflits.....	54

## **Chapitre IV : La notion du cadre.**

### **I - La notion du cadre :**

1- Qu'est qu'un cadre.....	59
2- Les objectifs fondamentaux du cadre.....	59
3 - Les fonctions du cadre.....	60
4 - Le statut social du cadre.....	61
5- Les relations cadres et entreprises.....	62

6 - Les rôles professionnels du cadre .....	63
---	----

## **Chapitre v : Analyse et interprétation des résultats**

### **I - Historique de l'entreprise :**

1-Présentation de l'unité.....	67
--------------------------------	----

2-Situation géographique.....	67
-------------------------------	----

3-Présentation des différentes chaînes de production.....	67
---	----

4-Organisation de l'unité.....	68
--------------------------------	----

### **II – L'analyse et interprétation des données relatives aux hypothèses.....**

### **III - Discussion des hypothèses.....**

❖ Conclusion.....	96
-------------------	----

❖ Liste bibliographique.....	99
------------------------------	----

❖ Annexes	
-----------	--

### **Introduction :**

Les entreprises sont de plus en plus confrontées à un environnement dynamique et changeant, et pour y faire face, elles multiplient la réalisation des projets de toutes natures, et pour cela une stratégie mise 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 dernier comprend les compétences des membres de l'organisation et les savoirs et apprentissages incorporés dans les normes et les processus d'affaire.

Et afin de réussir la gestion des hommes et des emplois, il est nécessaire de connaître les ressources humaines dont bénéficient les entreprises. Leurs principales caractéristiques juridiques, démographiques et économiques et leurs modalités d'évolution. Il faut également connaître les outils de suivi et d'analyse.

En effet, les entreprises aujourd'hui sont obligées de s'adapter à l'environnement externe qui est en particulier caractérisé par des tendances économiques désorientées par la conjoncture internationale, ainsi que toute entreprise cherche à s'armer avec une ressource humaine forte, compétente et créative pour faire face aux nouvelles évolutions. Alors que l'adaptation avec l'environnement ne peut se faire sans la prise en compte du facteur humain en tant que source de développement, donc les ressources matérielles et les ressources immatériels sont considérées comme des principales ressources et des outils utilisées par l'entreprise afin de développer et d'augmenter sa réussite.

En premier lieu l'expérience professionnelle et le savoir être sont deux concepts extrêmement liés, ils sont considéré comme des deux éléments principaux des outils de gestion traités dans la gestion des ressources humaines, l'expérience professionnelle est considérée comme un attribut professionnelle et

socialement identifiable et désirable, elle est aussi comme un élément de valorisation des personnes, et celle des organisations, elle est invoquée comme un indicateur de fiabilité des produits et services, cela indique que l'expérience professionnelle évoque des réalités très différentes selon les objets auxquelles elle est attachée et selon le niveau d'analyse auquel on la soumet, et pour une partie contingente aux événements et aux circonstances de la vie, elle est aussi le produit des décisions personnelles et organisationnelle.

Donc, dans des différents domaines le salarié acquiert de l'expérience avec le temps, il pourra répondre aux différentes situations au milieu du travail par le savoir être acquis toute au long période de sa vie professionnelle, le savoir être devient la nouvelle norme d'excellence professionnelle au sein des organisations pour le développement personnel de chacun et la qualité relationnelle du réseau entre l'environnement interne et l'environnement externe.

Ainsi que le management relationnel passe notamment par la connaissance des comportements, des relations humaines et de la maîtrise d'outils de gestion, par l'amélioration du système de communication, l'analyse, l'adaptation, l'implication, les entreprises comprennent le savoir être et de le mettre en pratique, et de le transformer en action.

Notre attention est de partager et s'offrir aux managers et aux entreprises les fruits des nouvelles découvertes et une conception cohérente de l'expérience professionnelle et le savoir-être.

Cela dit, notre thème comporte sur « l'impacte de l'expérience professionnelle sur le savoir être des cadres dans les entreprises », dont l'objectif de comprendre le processus de l'expérience professionnelle et son influence sur le savoir être et ça nécessité dans l'entreprise, afin de bien mener cette étude, nous avons divisé ce modeste travail en cinq chapitres :

**Le premier chapitre :** est consacré aux cadres méthodologique où on à utilisé la méthodologie de recherche.

**Le deuxième chapitre :** nous essayerons de démontrer le contenu de l'expérience professionnelle, il porte aussi des généralités sur l'expérience professionnelle tel que sa définition, son objectif, les différentes approches et théories de l'expérience professionnelle, ces usages, ces dimensions, ainsi que ces étapes d'assimilation.

**Le troisième chapitre :** porte sur le savoir être qui est subdivisé en deux partie la première partie porte sur les différentes notions du savoir être des généralités la définition du savoir être ces approches, ces origines, ainsi que son utilité, la deuxième partie portera sur le savoir être dans l'entreprise, où l'on parlera sur la communication l'adaptation, la gestion des conflits.

**Le quatrième chapitre :** se porte essentiellement sur la notion du cadre ou on à traité la définition du cadre, ces objectifs fondamentaux, son statu social, ces fonctions, les relations du cadres avec l'entreprise, ainsi que le rôle fonctionnelle du cadre.

**Le cinquième chapitre :** porte sur le cadre pratique de la recherche qui est subdivisé en deux partie ; où la première partie comportera la présentation de lieu de l'enquête son historique ses différents services ; et la deuxième partie présentera l'analyse et l'interprétation des donnés relatives collectées par l'entreprise « **Cevital** » unité de production Elekseur.

Et nous clôturons enfin notre étude par une conclusion générale qui répondre à notre problématique dont les hypothèses seront confirmés ou infirmés.



**Chapitre I**  
**Le Cadre**  
**Méthodologique**

## **1-La problématique :**

L'entreprise en tant qu'entité économique se transforme en fonction des décisions posées par ses dirigeants et des pressions de l'environnement, elle est appelée au cours de son existence à faire face aux changements fréquents pour assurer sa croissance, elle doit aussi suivre continuellement l'évolution technologique et préserver une place privilégiée sur le marché de travail. Et pour faire face à la concurrence qui est de plus en plus rude tout en œuvrant sur l'innovation, et sur une gestion efficace optimale de ses ressources.

Toutes ces contraintes obligent l'entreprise aujourd'hui à s'adapter à son environnement caractérisés par des tendances économiques désorientées par la conjoncture internationale, cette adaptation ne peut se faire sans la prise en compte du facteur humain en tant que source du développement, car à l'inverse des sources matérielles qui sont consommées par l'activité de l'entreprise, les sources immatérielles ont la particularité d'être aussi un facteur intègre dans le produit et le service vendu, mais qui, en outre ne disparaît pas, au contraire, enrichit le capital immatériel de l'entreprise.

C'est à ce titre que les ressources humaines permettent un caractère de permanence et deviennent un enjeu de stratégie et du développement de l'entreprise qui essaie perpétuellement d'adapter son personnel à l'évolution technologique, ont fait recours à deux termes : l'expérience professionnelle et le savoir être qui sont considérées comme deux outils principaux de gestion des ressources humaines les plus efficaces.

On peut dire que l'expérience professionnelle est d'une part contingente aux événements et aux circonstances de la vie, et d'une autre part le produit de décisions personnelles et organisationnelles et la réhabilitation vis-à-vis du salarié lui-même. L'ensemble de ces expériences entant qu'elle entre dans des

processus de prévisions, d'organisation, de relation, de représentation et des attentes que l'on peut avoir concernant son utilité et son efficacité professionnelle.<sup>(1)</sup>

L'expérience professionnelle n'est pas le seul facteur qui détermine le développement des ressources humaines dans l'entreprise, et pour faire face à un environnement non prédictible, il doit se reposer de plus en plus sur son capital intellectuel, de nouvelles formes de travail apparaissent qui reposent plus sur les connaissances et le savoir être.

Ainsi que le savoir être est une source de pouvoir et d'enrichissement pour son détenteur le savoir être prend sa pleine valeur lorsqu'il conduit à une action.<sup>(2)</sup>

De nos jours le savoir être en entreprise est un facteur clé dans l'évolution professionnelle, c'est une notion qui se situe entre la connaissance et l'action. Son évaluation n'est donc pas censée porter sur la personne, mais sur la capacité d'un individu à utiliser des savoirs dans la situation de travail donnée. Le savoir être est utilisé indifféremment comme équivalent à des « compétences comportementales » la notion peut aussi montrer et recouvrir des attitudes.

Depuis les années 1950, les entreprises se sont toujours intéressées aux compétences pour faire fonctionner leur organisation, ce savoir être, ce sont des répertoires de comportement que certaines personnes maîtrisent mieux que d'autres, ce qui les rend efficaces dans une situation donnée. C'est une notion singulière qui s'impose dans les sphères de la gestion, du management, de l'insertion professionnelle, la formation et de l'expérience.

---

(1) **MAIGNANT Alain**, « ressources humaines déployer la stratégie », édition liaison, 2000, Paris, P 87.

(2) **BELLIER Sandra**, « le savoir être dans l'entreprise », édition Wibert, Paris, 1998, P 51.

Etant donné que notre recherche porte sur le rôle de l'expérience professionnelle ainsi que sur le savoir être chez les cadres, il est utile d'apporter des réponses aux questions suivantes :

Est-ce que l'expérience professionnelle développe le savoir-être des cadres par les compétences particulières et assure la réussite des activités professionnelles par la bonification des capacités d'adaptation socio-organisationnelle ?

## **2-Les hypothèses :**

Afin de répondre à notre question de départ en a formuler ces hypothèses qui sont définies comme : « une explication provisoire de la nature des relations, elles constituent une explication admise temporairement concernant des phénomènes donnés et ce la jusqu' à sa confirmation ou sa réfutation par l'expérience ou par démonstration »<sup>(1)</sup>

Selon **GRAWITZ Madeleine** : « l'hypothèse et une proposition de réponse à la question posée, elle tend à formuler une relation entre deux faits significatifs »<sup>(2)</sup>

Selon **Maurice Angers** « l'hypothèse et un énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et implique une vérification empirique ».<sup>(3)</sup>

Alors, l'hypothèse et une réponse présumée aux questions qui orientent notre recherche, donc pour répondre aux questions de la problématique, nous avons opté pour les hypothèses suivantes :

---

(1) **GUIDERE Mathieu**, « Méthodologie de recherche », édition Ellipes, Paris, 2004, P 72.

(2) **GRAWITZ Madeleine**, « méthodologie des sciences sociales », 11<sup>ème</sup> éd, édition Dalloz, Paris, 2001, p398.

(3) **MAURICE Angers**, « initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines », édition Casbah, Alger, 1997, p22.

L'expérience professionnelle améliore la capacité d'adaptation et l'efficacité de la communication et développe une gestion pertinente des conflits au travail chez les cadres.

Les aptitudes d'attachement et de cohésion chez les cadres garantissent leur implication dans le travail et amplifient leur sens de responsabilité.

### **3-Définition des concepts :**

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

#### **A-L'expérience professionnelle :**

Le mot expérience fait partie du vocabulaire courant. Il est souvent associé à la durée des postes et à l'âge de la personne qu'elle a occupés, les entreprises recrutent des salariés expérimentées. Le responsable des carrières fait évaluer les plus professionnels. L'artisan, lui, sait que le temps est le meilleur allié de l'apprenti ou de l'ouvrier, car l'apprentissage s'opère sur le terrain. <sup>(1)</sup>

Et pour les travailleurs c'est la durée ou le temps des postes pendant leur vie professionnelle, dans ce domaine de travail, donc c'est l'ensemble des connaissances acquises par une longue pratique, en générale c'est l'ancienneté.

Le terme expérience désigne un conjointement des pratiques (activités concrètes) et les effets qui est engendrer sur les individus est les groupes sociaux. <sup>(2)</sup>

---

<sup>(1)</sup> **KAROLEWICZ Francis**, « L'expérience un potentiel pour apprendre », les fondateurs les principes les outils, édition L'harmattan, Paris, 2000, P26.

<sup>(2)</sup> **AUBIRET Jacques et GILLBERT Patrick**, « valorisation et validation de l'expérience professionnelle », édition Dunod, Paris, 2003, P11.

L'expérience professionnelle est souvent utilisée par les économistes, notamment dans l'étude des fonctions des gains et dans l'analyse du marché du travail dans le but de l'insertion professionnelle.

### **B- Le Savoir être :**

Terme communément employé pour définir un savoir-faire relationnel, c'est-à-dire, des comportements et attitudes attendus dans une situation donnée.

Le savoir-être correspond à la capacité de produire des actions et des réactions adaptées à l'environnement humain et écologique

Le savoir être est savoir faire relationnel, façon de savoir comment se comporter, trouver la conduite appropriée à l'emploi considéré, c'est-à-dire Trouver le juste comportement, en entreprise, face aux clients, face à ces collègues, ses subordonnés, sa hiérarchie... <sup>(1)</sup>

### **C- Cadre :**

Le Cadre est une catégorie socioprofessionnelle définie par les conventions collectives et les régimes de retraite, on entend par la notion de cadre celui qui est dans une organisation et occupe un poste de responsabilité.

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

---

<sup>(1)</sup> **PERRENOUD Philippe**, « construire un référentiel de compétence pour guider une formation professionnelle » (en ligne). 2001 disponible sur <http://WWW.Unige.ch/fapse/SSE/teachers> .

<sup>(2)</sup> **Alain Charles Martin et Ahmed Silem**, « Lexique de gestion », 6<sup>ème</sup>, Edition, Dalloz, Paris, 2003, p71.

Au sein de la nomenclature des professions et catégories sociaux professionnels, ils sont regroupés dans la catégorie « cadre et profession intellectuelle supérieure ». <sup>(1)</sup> Et se caractérise par la présence en leur sein de <sup>2</sup>profession indépendants, un niveau élevé de qualification et une place dans la hiérarchie leur confèrent des responsabilités et une large autonomie dans leur travail.

**GRAWITZ Madeline** définit le cadre comme suit « il désigne un salarié(e) par délégation ou de responsabilité exigeante, compétence et technicité pour assurer l'organisation, le contrôle ou même l'exécution ». <sup>(2)</sup>

### **D-L'entreprise :**

L'entreprise est une organisation qui rassemble des hommes et des moyens financiers informationnels, technologiques, matériels, etc. en vue de produire des biens et/ou des services destinés au vent <sup>(3)</sup>

Nous constatons dans cette définition que l'entreprise est un lieu où se rencontre toutes les ressources (humaines, financières, etc.) et que toutes ces ressources sont mises ensemble pour produire les biens et services qui seront destinés au vent

Pour nous permettre d'avoir aussi une image beaucoup plus large de l'entreprise, nous devons aussi ajouter le fait que l'entreprise doit exercer un effet d'attraction sur son environnement, raison pour laquelle nous proposons une seconde définition selon laquelle l'entreprise est définie comme un groupe humain de production autonome, disposant d'un patrimoine, exerçant un effet

---

<sup>(1)</sup> **Alain Bruno**, *Dictionnaire d'économie et de sciences sociales*, Edition, Ellipses, Paris, 2005, p66.

<sup>(2)</sup> **Grawitz Madeline**, « *lexique des sciences sociales* », 7<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, 2000, P48.

<sup>(3)</sup> **M.Capet, G.Cause et J. Meunie**, « *Diagnostic, organisation, planification d'entreprise* », édition economica, paris, 1983, p11.

d'attraction sur son environnement et dont le devenir dépend de la vente du produit de son activité. <sup>(1)</sup>

### **E-Implication :**

Concept anglo-saxon « commitment », l'implication correspond à la double relation d'identification et d'engagement d'une personne au travail.

Dans le contexte des facteurs explicatifs du comportement au travail l'implication sert un besoin d'accomplissement et d'estime du salaire

L'implication est définie à la fois comme « identification et engagement dans une organisation particulière. Conceptuellement, l'implication peut être décrite selon trois facteurs :<sup>(2)</sup>

- Une forte croyance et l'acceptation des buts et valeurs de l'organisation.
- La volonté d'exercer des efforts considérables pour l'organisation.
- Une très forte intention de continuer d'appartenir à l'organisation

L'implication désigne l'adhésion pour l'accomplissement de travail et aussi la capacité de s'identifier à un mode d'organisation, à fin d'atteindre des objectifs communs.

### **F-Conflit :**

« Le mot conflit vient de latin qui signifie choc, affrontement, heurt. »<sup>(3)</sup>

Selon le dictionnaire sociologique Larousse, « Sont les manifestations d'antagonisme ouverts entre deux acteurs (individu ou collectif) aux intérêt

---

(1) **Ch. Bussenault et M. Préfet**, « Economie et gestion de l'entreprise », 3<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 2002, P11.

(2) **LEDUFF Robert**, « Encyclopédie de la gestion et du management », édition Dalloz, Paris, 1999, P 463.

(3) **CARRE Christophe**, « Sortir des conflits avec les Autres », éd Evrolles, Paris, 2004, P15.

momentanément incompatible quant à la possession ou à la gestion des biens rares-matériels ou symboliques ». <sup>(1)</sup>

Selon Christophe Carré le conflit peut se définir comme le résultat de la confrontation de comportement, de motivation, d'intérêts, d'opinions, ou de valeur antagoniste. Il met en présence un, deux ou plusieurs individus, rassemblés ou non système collectif, et constitue un symptôme qui signale une perturbation, un brouillage, dans les relations avec le monde extérieur et les autres. <sup>(2)</sup>

Selon Hubert Touzard : « Une situation ou des acteurs (individu, groupes, nations) soit poursuivent simultanément et de manière complétive le même but ». <sup>(3)</sup>

### **G - L'adaptation :**

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. Etre ouvert aux changements.

Savoir adapter et faire évoluer son travail, être prêt à faire des heures supplémentaires ou à accepter de nouvelles tâches quand cela est nécessaire.

Etre capable de réviser son jugement ou son opinion. Remettre en question ses connaissances et ses croyances, être prête à apprendre, savoir observer et écouter.

### **H - 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

---

<sup>(1)</sup> RAYMOUD Boudon et autres, Larousse / Dictionnaire de sociologie, éd Larousse, Paris, 1999, P54.

<sup>(2)</sup> CARRE Christoph, Op.cit, P 15.

<sup>(3)</sup> PETIT François, introduction à la psychologie des organisations, Nouvelle éd, Toulouse, 1984, P150.

constate et se valide dans une situation professionnelle, la compétence se décline en quatre domaines techniques, organisationnels, relationnels et d'adaptation. <sup>(1)</sup>

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. <sup>(2)</sup>

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. <sup>(3)</sup>

#### **4 - La méthode et la technique utilisée :**

« Chaque thème exige une méthode à suivre car celle-ci guide pour la route, éclaire mais ne décide pas la route ». <sup>(4)</sup>

Les sciences humaines et sociales ont établie des moyens pour étudier la réalité, dit que le problème recherché et fixé, il est obligatoire de s'organiser pour réunir les données nécessaires à la vérification des hypothèses.

La méthode qualitative, en rapport à cela Lallement Michel avance que ; « les enquêtes par questionnaire où les traitements statistiques éloignent. En effet le chercheur du monde social qu'il veut étudier ». <sup>(5)</sup> Le point de vue et les représentations sociales des acteurs jouent un rôle primordial dans l'explication des faits sociaux au moment où ces acteurs sont les producteurs de ces dernières.

---

(1) **Jean-Marie Peretti**, « ressource humain », (tout ce que vous souhaitez savoir sur les RH), DUNOD, Edition, paris, 2006,P 18.

(2) **Sylvie Guerrero**, « les outils des ressources humains », (les savoir faire essentiels en GRH), 2<sup>ème</sup> Edition, DUNOD, Paris, 2009, p28.

(3) **Eric Canpoy et autres**, « gestion et ressource humain », Edition Pearson Education, France, 2008, P 04.

(4) **COMBESSIE Jean-Claude**, « La méthode en sociologie », édition Casbah Alger, 1998, P 9.

(5) **LALALLEMNT Michel**, « Histoire des idées sociologique de Parsons aux contemporains », 2<sup>ème</sup> édition, édition Nathan, Paris, 2000, P 206.

Alors, pour le chercheur, la méthode et la technique son fondamental pour le bon fonctionnement de l'étude par laquelle il va réaliser les objectifs visés.

### **1 - La méthode :**

La validation d'une recherche scientifique dépend de la méthode utilisée « qu'elle que soit l'objet d'une recherche, la valeur des résultats dépend de celle des méthodes mises en œuvre ». <sup>(1)</sup>

L'utilisation et le choix d'une méthode dépend de la nature d'objet d'étude, de la problématique posée qui est l'expérience professionnelle et son influence et sur le savoir être chez les cadres.

La méthode et conçue comme « l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vertes qu'elle poursuit, démontre, et les vérifie. Elle peut être considérée comme un ensemble de règles indépendantes de toute recherche visant surtout des processus et formes de raisonnements et de perceptions, rendant accessible de réalité à saisir ». <sup>(2)</sup>

Pour établir notre recherche dans les règles nous avons utilisée la méthode qualitative qui consiste à comprendre et à explique le cas de notre recherche.

La méthode qualitative : « essaie tout d'aborde de comprendre le phénomène de l'étude, il s'agit d'établir le sens de recueillis ou de comportements observés. On se base d'avantage sur l'étude de cas de certains individus ». <sup>(3)</sup>

---

<sup>(1)</sup> **GRAWITZ Madeleine**, OP.cit, P351.

<sup>(2)</sup> Ibid. P34.

<sup>(3)</sup> **MAURICE Angers**, OP.cit, p59.

Les résultats de chaque recherche et le fruit de la méthode suivie selon Eric Savaresse s'il n'ya pas de « bonne méthode » seule de « bonne enquêtes » sont susceptibles d'améliorer la connaissance de nos société. <sup>(1)</sup> C'est pourquoi s'approcher de la population nous permettra de tirer des données empiriques concrète sur la réalité du vécu de nos enquêtés.

## **2 - La technique utilisée :**

Des outils mis à la disposition de la recherche, et sont organisées par la méthode. Les techniques de recherche sont des moyens qui permettent d'aller recueillir des données dans la réalité.

Nous avons constaté que la technique la plus adéquate à nos hypothèses est effectivement l'entretien, du fait de la nature de notre étude, nous avons choisi cette technique pour bien cerner notre thème et facilité le contact avec nos enquêtés

### **a - L'entretien :**

Il s'agit d'un procédé d'investigation scientifique, qui utilise un processus de communication verbale, pour recueillir des informations qui ont un rapport avec l'objectif fixé.

L'entretien est défini par Maurice Angers, comme « une technique qui consiste à organiser une conversation entre enquêter et enquêteur, dans cet esprit, celui-ci doit préparer un guide d'entretien dans lequel figurent les thèmes qui doivent être impérativement abordés. » <sup>(2)</sup>

Nous avons utilisé la technique d'entretien semi-directif, qui consiste à avoir un face-à-face avec les personnes interrogés. C'est une technique qui se base

---

(1) ERIC Savaresse, « méthode des sciences sociales », édition Ellipses, Paris, 2006, P8.

(2) MAURICE Angers, Op.cit, P 27.

sur un guide d'entretien constitué de différents thèmes-questions Et pour cela, nous avons élaboré un guide d'entretien composé de 24 questions.

A laide d'un guide d'entretient comprenant des questions ouvertes et semi directifs, nous avons facilité la liberté d'expression à nos interlocuteurs afin qu'ils s'expriment librement sur les différents thèmes en rapport avec leur vie professionnelle dans l'entreprise, et avec leur préoccupations sans sortir du contexte de l'enquête.

### **5 - La population d'étude et l'échantillon :**

La population : est un ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs caractéristique en commun qui les distinguent d'autre éléments et sur les quels porte l'investigation.<sup>(1)</sup>

La population étudiée de notre recherche représente l'ensemble des cadres, celles qui occupent un poste de responsabilité au sien de l'entreprise CEVITAL l'unité de L'EKSEUR.

Un échantillon est un « sous ensemble d'éléments d'une population donnée » alors qu'une technique d'échantillonnage est : « un ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon »<sup>(2)</sup>

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 », Et le type d'échantillon est l'échantillon typique, appelé aussi échantillonnage par choix raisonné, cette

---

(1) **MORICE Angers**, Op,cit,p228.

(2) **DEPELTEAU François**, « la démarche d'une recherche en science humain ; la question de départ à la communication des résultats, édition de bock université, canada,2005,p226.

méthode consiste à sélectionner les cas « types », par exemple, les cas extrêmes ou les phénomènes rares.

Nous avons pu réaliser dix (10) entretiens individuels avec des cadres de l'entreprise CEVITAL l'unité L'EKSEUR, dont on va vérifier est ce que l'expérience professionnelle influence sur le savoir être chez les cadres.

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 1 mois à partir du 26/04/2015 au 25/05/2015.

**Chapitre II :**  
**L'expérience**  
**Professionnelle**

### **I - L'expérience professionnelle:**

#### **1 - Ce que désigne le terme « expérience » :**

L'expérience veut dire le nombre d'années qu'un travailleur a mis dans un poste de travail par rapport à son âge, c'est apprendre à apprendre autrement, par soi même, avec les autres, comme à travers ses actions, tel est le défi à relever pour rester en contact avec un environnement sans cesse mouvant, elle a deux forme : l'une tourne vers l'avenir riche d'apprentissage et l'autre orientée vers le passé, mais figée dans la routine.

Il représente la totalité des expériences vécues et donc un aspect important de l'identité des individus. Elle se compose de savoir et de savoir-faire, mais également de comportements, croyances, représentation de peurs et de résistances accumulées au fil des années et tellement intégrés que ces même personnes n'ont plus conscience de certaines capacités, d'attitudes et modèles mentaux qui régissent leur actions. C'est pour quoi le travail sur la prise de conscience nous semble essentiel pour leur permettre d'évoluer ». <sup>(1)</sup>

#### **2 - Le vécu expérientielle :** <sup>(2)</sup>

Dans la notion d'expérience il existe deux aspects différents mais complémentaire, l'un actif et l'outre passif ou à l'insu de la personne. Dans l'élément actif de l'individu interagit avec son environnement, en action d'outre met en considération des comportements est des savoirs pour son action. Dans l'élément passif, c'est l'expérience vécue de l'intérieur assimilée et dirigée, qui lui permet d'évoluer et de grandir.

Il est très important de situer l'historique de la notion de l'expérience, DEWEY John a été l'un des premiers a donné une définition dynamique et

---

<sup>(1)</sup> KOROLEWICY Francis, OP.cit, p27

<sup>(2)</sup> Ibid. 28

systematique de l'expérience. Par expérience il appelait ainsi toute situation dans laquelle un individu entre en interaction avec son environnement, qu'il s'agisse des éléments physiques et biologiques de la nature, ou des éléments sociaux issus des organisations, des groupes, ainsi que des hommes.

Nous sommes en interaction avec l'environnement est par conséquent, en situation potentielle et continue d'apprentissage par l'expérience. Par cette interaction nous apprenons et acquérons la plupart de nos capacités : comportementales et représentatives, même si le fait de faire ou d'agir ne se relève pas, suffisent pour apprendre, car il est nécessaire que l'individu s'ajuste en permanence à son environnement, c'est-à-dire cherche un nouvel équilibre nécessité par son évolution et son environnement ou par les deux.

Quand l'individu pratique un métier ou encadre son équipe depuis plusieurs années, il apparaît comme expérimenté, si son action est adaptée à sa situation professionnelle, il garde son statut de professionnel, dès que son environnement se modifie, l'équilibre qu'il avait établi se compte, il faut donc modifier son interaction avec ses nouveaux comportements, pour s'ajuster à la situation, mais s'il ne s'ajuste pas il passera du statut de personne expérimentée à celui d'une personne dépassé.

### **3 - L'apprentissage par l'expérience : <sup>(1)</sup>**

La plupart des théories sur l'apprentissage impliquent l'expérience, mais l'apprentissage expérientiel commence avec l'expérience de l'apprenant qui s'efforce de lui donner un sens.

Dans la langue française le mot apprendre signifie « saisir », s'approprier la connaissance, la pratique de quelque chose par un travail intellectuel ou par expérience.

---

<sup>(1)</sup> **AUBERT Jacques et GILBERT Patrick**, « Valorisation et Validation de l'expérience professionnelle », édition Dunod, Paris, 2003, P 32.

Selon DEWEY John apprendre signifie non seulement acquérir des connaissances, mais également être capable de les utiliser pour apprendre davantage, c'est un acte dynamique, vivant, qui doit permettre à l'homme d'apprendre sans discontinuer

Apprendre par l'expérience, c'est apprendre au contact de son environnement dans une relation direct et authentique, à chaque fois ou l'homme interagit avec son environnement dans une recherche d'ajustement à ses besoins, il va expérimenter des solutions nouvelles qui vont permettre de satisfaire et enrichir ses besoins.

L'apprentissage par expérience s'appuie sur la reconnaissance des ses propres besoins, la capacité à les exprimer à son milieu et à trouver ainsi le meilleur ajustement possible pour une interaction efficace.

Dans cette dynamique, l'individu est acteur et en échange constant avec son environnement, il est dans l'action et dans la réflexion, plus ce contact est intense, plus la progression est importante.

A partir du moment où l'individu n'est plus à l'écoute de lui-même et des autres, il y a interaction mais moins d'échange, et donc un appauvrissement de l'apprentissage, il se coupe de lui même et des autres, en conséquence, il n'est plus disponible pour s'enrichir de la situation, recevoir et partager les informations issues de cette relation à son environnement.

Selon DEWEY John « l'homme apprend par l'expérience de deux manières : par essais et erreurs ou en réfléchissant sur son action ».

D'une part nous avons une expérience spontanée et accidentelle, la personne vit l'ici et maintenant de l'action davantage avec ses tripes qu'avec sa tête.

D'une autre part, nous avons une expérience réflexive, fondée sur l'analyse et l'observation de l'action et de ses résultats, cette démarche associe la pensée et

l'action et intègre ainsi une méthodologie expérimentale, de l'action va naître une théorie qui va à son tour guider l'action, jusqu'au moment où l'individu trouve l'action la plus ajustée à sa situation et à son interaction, c'est ce va et vient entre la mise en œuvre et la réflexion qui aide la personne à apprendre à partir de son expérience.

### **4 - Les objectifs de l'expérience :**

L'apprentissage par expérience répond aux enjeux économiques et humains de l'entreprise, car il offre un apprentissage qui tient compte du contexte de celle-ci (la structure, le fonctionnement) puisque il a besoin des hommes et leurs aspirations, et son objectif n'est pas seulement sur les entreprises mais aussi sur les individus, alors elle a deux catégories d'objectifs :

#### **❖ Pour l'entreprise :**

- Un développement pour son capital humain,
- Une meilleure capitalisation de ses expériences,
- Une valorisation de ses savoirs d'actions,
- Une meilleure et grande créativité et réactivités et autonomie.

#### **❖ Pour les individus :**

- La prise de conscience des savoirs d'action,
- Un potentiel de créativité,
- L'autonomie et la responsabilité des choix,
- Engagement aux changements,
- Capacité d'apprendre et à apprendre
- Capacité d'ajustement à son environnement.

### 5 - Les théoriciens de l'expérience :

#### 5 - 1 -DEWEY JOHN 1859-1952 :

Un philosophe et pédagogue américain, il était le fondateur de l'éducation progressive, fondée sur le pragmatisme de l'expérience. Il a souligné les mérites de l'expérience pratique comme méthode éducative, fondée sur un enseignement magistral. <sup>(1)</sup> Il s'appuie sur l'expérience et la découverte, qu'il oppose à l'enseignement traditionnel scolaire, l'éducation pour lui doit être libre et démocratique favorisant le développement social et l'épanouissement individuel. Elle doit par ailleurs puiser dans l'expérience des apprenants pour devenir un apprentissage qui respecte l'identité de l'individu et sa liberté d'action. Il nous apporte une réflexion approfondie sur la notion de l'expérience.

Pour lui, une expérience devient éducative si elle respecte deux grands principes : « le principe de continuité et celui d'interaction ». <sup>(2)</sup>

Le principe de continuité annonce que chaque expérience doit avoir des expériences précédentes et arrivera à enrichir les expériences postérieures, donc à travers un ensemble d'expériences qui vont guider l'homme à se construire et à s'adapter à son environnement. On peut distinguer que l'individu détient des ressources pour mieux vivre, les situations à l'avenir quand cet individu développera ces expériences, donc d'après cela on observe une capacité momentanée de l'individu de faire un lien entre la situation actuelle et son vécu expérientiel qui perturbe sa situation avec son environnement.

La situation s'appuie sur l'expérience interactionnelle, c'est-à-dire l'expérience comme un résultat de l'interaction entre l'interaction interne de l'organisme et les conditions objectives de l'environnement social et physique. Dans le plan traditionnel fondé sur la transmission des connaissances

---

(1) AUBRET Jacques et GILLBERT Patrick, Op.cit., 180

(2) Ibid.P188

théoriques, alors il a proposé « un modèle éducatif démocratique d'apprentissage par expérience ». Donc il faut intégrer la réflexion à l'action et à la théorie au même temps qu'à l'expérience.

### **5 - 2 - NKOLB DAVID 1984 :**

Professeur en comportement organisationnel, il nous propose, dans un ouvrage publié en 1984, un modèle structurel de l'apprentissage sous forme d'un cycle expérientiel composé de quatre étapes, l'expérience concrète, l'observation réflexive, la conceptualisation abstraite et l'expérience « l'expérimentation active ». <sup>(1)</sup> C'est un modèle d'apprentissage expérientiel conçu comme un cycle composé de 04 phases :

#### ➤ **L'expérience concrète :**

considérée comme le point de départ de processus d'apprentissage, consiste pour l'individu, adulte et enfant avec un contexte direct avec sa réalité, il s'appelle un acteur tout simplement qui fait l'expérience, car il faut s'engager dans l'action même dans la relation et fait partie de situation. L'individu va vivre une situation d'expérience vraie que se pose un problème réel par ce qu'il motive l'apprenant à réduire l'écart entre les résultats de son action et son intelligence.

#### ➤ **L'observation réflexive :**

Il consiste à réfléchir et à analyser l'expérience vécue qui dans une équipe ou en formation s'enrichira de groupe, dans cette phase l'apprenant procède à analyser les expériences précédentes.

---

<sup>(1)</sup> KAROLEWICZ Francis, Op.cit, P 182.

➤ **la conceptualisation abstraite :**

Consiste à partir des nos pensées, nos idées sur l'expérience immédiate et les liens que nous pouvons faire avec des expériences antérieures et de formuler des stratégies d'action qui nous permettent de modifier nos expériences ultérieures.

➤ **L'expérimentation active :**

Dans cette expérimentation que l'apprenant va procéder à tester et à valider au non changement de pratique et les comportements qu'il a intégré intellectuellement ou émotionnellement lors de la formation.

Dans la plus part des cas, cette expérimentation se fait au retour d'une formation. Si l'apprentissage a lieu sur le site, elle peut se faire directement dans la foulée de la conceptualisation. KOLB.D définit l'apprentissage expérientiel comme un processus qui permet à l'apprenant d'acquérir des connaissances à partir de la transformation de son expérience.

**5 - 3 - LEWIN Kurt (1890 - 1947) :**

Psychologue américaine d'origine allemande, il a beaucoup travaillé sur la dynamique des groupes et l'apprentissage expérientiel en groupes, ses travaux se sont particulièrement centrés sur les rapports entre pratique et théorie, expérience et réflexion, action et recherche. <sup>(1)</sup>

Au début de ses travaux, Kurt Lewin a étudié le développement de la personnalité liée à la théorie du champ empruntée à la gestalt psychologie, il déduit que le développement de la personne résulte de sa relation dynamique avec son environnement, dans un contexte social, en interaction avec des individus et au sein des groupes, et à travers ses recherches, il deviendra l'un des précurseurs de la recherche de l'action, pour Lewin « l'un des meilleurs façons

---

<sup>(1)</sup> AUBRET Jacques et GILLBERT Patrick, Op.cit, P30.

de comprendre la réalité, c'est de la changer »<sup>(3)</sup> d'une manière expérientiel, il démontre que la dynamique des groupes est fondée sur l'interdépendance des membres du groupe qui génèrent des flux d'échanger, à l'origine de leurs évolutions.

Il écrit également : « il me semble que tout ce qui peut être enseigné à quelqu'un est relativement peu important et n'exerce guère ou pas d'influence significative sur son comportement [...] j'ai finalement l'impression que le seul apprentissage qui influence réellement le comportement d'un individu est celui qu'il découvre lui-même et qu'il s'approprier ». <sup>(1)</sup> Lewin fait ressortir que le groupe est la meilleure entité permettant la création d'un savoir et de l'analyser.

Dans une formation expérientiel, le groupe va donc servir de support à l'apprentissage de l'ensemble de ses membres, il utilise la dynamique des groupes dans un processus d'apprentissage expérientiel qui va enrichir les apprenants grâce à :

- La somme des vécus expérientiels du groupe
- L'affecte miroir renvoyé par le groupe à celui qui expérimente,
- L'expérience du groupe dans l'ici et maintenant (sa façon de communiquer)
- L'expérience immédiate vécue par chacun dans ce groupe.

### **6 - Les usages de l'expérience :**

La notion de l'expérience désigne à la fois des éléments tangibles sur lesquels on peut agir et des processus de nature psychologique ou sociale qui entourent ces éléments pour les organiser et les contrôler, à partir de ses considérations nous avons distingué 04 catégories d'usage de l'expérience qui sont :

---

<sup>(1)</sup> KAROLEWICZ Francis, Op.cit, P 188.

### A) L'usage courant :

Cette catégorie correspond à l'un des usages les plus courants du terme de « l'expérience », « elle associe l'idée de pratiquée à celle d'effets plus ou moins attendus de ceux qui les exercent », la pratique de l'exercice du métier du technicien relèvent non seulement de constat mais expriment des données que l'on peut capitaliser en terme de contenus d'activités, de conditions d'exercices et de durée.

### B) L'usage psychologique :

Le terme associe implicitement ou explicitement des faits internes ou événement extérieurs qui ont servi de stimulus, le terme expérience intervient dans des énoncés tels que « j'ai l'expérience du bonheur, j'ai vécu une expérience », « nous sommes renvoyés au domaine subjectif, qu'il s'agisse du ressenti ou de l'analyse ».

### C) L'usage scientifique :

La démarche est qualifiée d'expérimentale lorsque le chercheur provoque des faits pour vérifier, c'est-à-dire infirmer ou confirmer, les attentes qu'il a formulé dans les hypothèses de recherche, « elle désigne des faits provoqués ou rencontrés et la démarche de construction des connaissances qui donne du sens et une finalité à l'analyse de ces faits »

### D) L'usage social :

Il prend appui sur les trois catégories des significations, le terme de l'expérience renvoie à des réalités observables et à la définition des critères de valeur applicables à ces réalités, cet ensemble d'usage peut être englobé par une définition générale dans laquelle le terme désigne le conjointement des pratiques et les effets qu'elles engendrent sur les individus et les groupes Sociaux, « les

pratiques sont la partie visible de l'expérience, ce qui est observable et objectivable ».

### **7 - Expérience et compétence : <sup>(1)</sup>**

L'expérience devient ressource professionnelle quand elle contribue d'une manière ou d'une autre au développement des individus, et cette dernière veut dire à ce niveau que les compétences sont considérées comme des caractéristiques individuelles attachées à la possibilité de mobiliser et de mettre en œuvre efficace dans le travail, elle nécessite la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur les situations professionnelles auxquelles il est confronté.

La nature des liens qui existe entre l'enrichissement des expériences et le développement des compétences professionnelles repose sur :

#### **➤ Pouvoir faire et savoir faire :**

Elle est une expérience commune que chacun peut faire au cours de ses activités quotidiennes, nous constatons aisément que nous ne possédons pas nécessairement le savoir qui correspond à l'ensemble des actes que nous exécutons, par ailleurs, nous ne sommes pas nécessairement en mesure de transformer en acte les savoirs que nous prétendons posséder.

L'expérience peut contribuer à réduire ces décalages entre le savoir et la performance, elle peut être considérée comme l'un des facteurs essentiels de transformation positive des acquisitions dans les théorisations sur l'apprentissage.

#### **➤ Transfer des acquis et adaptabilité**

C'est une discipline de référence pour l'étude des processus d'apprentissage, et le transfert veut dire l'ensemble des processus psychologiques grâce

---

<sup>(1)</sup> AUBERT Jacques, GILEBERT Patrick, Op.cit, P71, 73.

auxquels une activité est facilitée par un autre qui lui analogue et qui la précède ».

Des travaux ont été faites sur l'apprentissage pour vérifier l'hypothèse, du rôle de la similitude, c'est l'importance de la solidité du premier apprentissage et de l'intervalle temporel, en s'appuyant sur les concepts de conditionnement, alors le transfert est une manière généralisée de modéliser tous changements qui interviennent dans les manières d'être, de connaître et d'agir de l'individu.

Ainsi on parle de transfert analogique pour signifier que le transfert n'est pas le résultat d'un conditionnement mais implique le sujet dans ses capacités à traiter des ressemblances entre les situations.

Donc il n'est ya pas de transfert positif d'acquisition de l'expérience sans un contrôle sélectif du sujet sur ses comportements en situation. Elle est donc une ressource que lorsque l'individu perçoit dans quelle mesure d'être, c'est « de connaître et d'agir en situation pour répondre aux attentes et aux exigences qui sont, pour une grande partie, déterminées par les circonstances de son activité ».

### **8 - Les dimensions de l'expérience :**

Dans la société comme dans les organisations, l'expérience s'inscrit dans la logique par fois contradictoires du point de vue de sa valeur et de la reconnaissance, elle a à la fois des domaines du ressenti individuel et de la construction sociale, l'expérience est prise entre subjectivité et objectivité .

Dans sa construction et dans les représentations que l'on en a l'expérience comporte trois dimensions principales, chacune reliée à un type de questions : la dimension individuelle, qui pose le problème de compréhension de sa propre expérience et de sa communication à autrui, et la dimension collective pose le problème de l'évaluation et de la valorisation de l'expérience, et enfin, l'expérience dans son rapport dialectique à la connaissance qui pose la question de l'interpénétration fort entre l'expérience et d'autres notions comme celle de

connaissance et du savoir et d'apprentissage, mais nous faisons le point dans notre recherche sur la dimension individuel et collective.

### **A) L'expérience comme fait individuel :**

La dimension subjective de l'expérience humaine était soulignée notamment, par les courants phénoménologiques, et humanistes de la philosophie et de la psychologie, le terme expérience désigne pour ces courantes et « ce que le sujet perçoit, sent, pense dans ses rapports au monde qui l'entoure et à lui-même, et d'une manière irréductiblement subjective ». <sup>(1)</sup> Il existe quatre manières de décrire cette subjectivité :

Les expériences immédiates qui paraissent primitives et leurs contenus semblent ne pas dépendre des connaissances préalables, au sens où les données qu'elles présentent appartiennent à une conscience présente.

Il ya aussi l'expérience subjective dont leur contenus sont intrinsèquement qualitatif, c'est de faire l'expérience d'états phénoménaux, propre au sujet qui les éprouves comme réussir un concours difficile et ressentir un sentiment de puissance.

Elle a aussi un caractère personnel et privé, l'intensité de l'expérience et l'interprétation que fait le sujet dépendent des caractéristiques personnelles qui limitent considérablement la possibilité de partager les expériences.

Elle se présente comme absolue, authentique et incontestable, parce que l'expérience est directement accessible au sujet, sans intermédiaire ou médiation.

Donc la notion d'expérience n'est pas une notion simple car chaque expérience primitive devient un objectif de réflexion, de prise de distance ou elle

---

<sup>(1)</sup>AUBERT Jacques, GILEBERT Patrick, Op.cit, P12.

se reconstruit à tel point qu'il est souvent bien difficile de distinguer les expériences primitives des transformations qu'elles subissent.

### **B) L'expérience comme fait collectif : l'ancrage social :**

Ce n'est pas la dimension classiquement privilégiée de la notion de l'expérience, c'est les représentations sociales, c'est-à-dire « ces savoirs fabriqués socialement qui permettent aux individus de se comprendre et de s'adapter collectivement à leur environnement parce qu'ils partagent, dans une certaine mesure, et les manières d'interpréter leur environnement et d'agir en conséquence pour lui faire face, la même culture en quelque sorte »<sup>1</sup>

On peut ainsi comprendre l'ancrage social dans les différents usages de l'expérience telle que, lorsque l'expérience désigne des pratiques comme des pratiques professionnelles, ces dernières sont observées, aperçues, jugées à travers une multitude de filtres sociaux qui se situent dans des échelles sociales qui valorisent les normes et aussi l'usage de l'expérimentation scientifique et les savoirs contribués à construire, représentent une autre manière d'affirmer le point de vue social, sur toutes les formes d'interprétation et de compréhension des expériences singulières et collectives.

### **9 - Les Cinq étapes d'assimilation de l'expérience :**

Il est appelé aussi le cycle de l'expérience, il est originaire de la gestalt-thérapie, dont il constitue l'un des bases fondamentales, « il décrit comment l'individu entre en relation avec son environnement, en fonction d'un cycle, qui lui permet d'assimiler l'expérience de cette interaction ». <sup>(1)</sup>

---

<sup>(1)</sup> SANTELMANN Paul et AUBERT Jacques, « L'analyse de l'expérience dans les pratiques professionnelles et sociales. », *Savoirs* 2/2005 (n° 8), p. 51-58 URL: [www.cairn.info/revue-savoirs-2005-2-page-51.htm](http://www.cairn.info/revue-savoirs-2005-2-page-51.htm). DOI: [10.3917/savo.008.0051](https://doi.org/10.3917/savo.008.0051).

Ce cycle est composé de Cinq étapes, inspirés par GINGER SERGE, sont comme ce qui suit :

### **A) La prise de contact :**

C'est l'étape de préparation, c'est le sentiment de l'envie d'aller vers les autres et d'ouvrir sur la situation à venir, c'est la reconnaissance des besoins, aussi le moment d'éprouver le désir, dans le cadre d'une formation, il correspond à l'un des moments les plus impotents, si l'individu n'accorde pas du temps à cette phase, il connaîtra alors de nombreuses difficultés pour créer la confiance.

### **B) L'engagement :**

Il s'agit d'un moment clé, Lorsque l'action se (noue), c'est le (oui) accordé à l'action, à la relation, à l'apprentissage ». <sup>(1)</sup> C'est la participation qui se montre volontaire pour expérimenter une situation ou faire un exercice, ou l'individu conscient de ses points à améliorer, et les formations possibles à suivre.

### **C) L'action :**

Cette étape décrit au niveau de la formation, l'assimilation de l'action à la qualité de présence de l'individu qui peut être observateur actif ou passif, ou acteur, il participe aux exercices, et aux expérimentations, la qualité de ce contact et de Cette présence, permet à l'individu de mieux prendre conscience en sa façon d'agir dans les situations d'apprentissage.

### **D) Le bilan :**

C'est l'étude générale de son action, il réfléchit sur la manière dont il a muni son travail et sur ce qu'il a ressenti, c'est aussi le bilan du fin d'une expérimentation, et la qualité du bilan favorise la phase de l'assimilation.

---

<sup>(1)</sup> KAROLEWICZ Francis, Op.cit, P 52.

### **E) L'assimilation :**

C'est l'étape où l'individu se sent seul pour assimiler l'expérience de ce qu'il a vécu, il apparaît important de distinguer la phase où l'on intègre de celle où l'on assimile réellement. Dans l'acte de l'assimilation, il s'agit de diriger le travail et l'améliorer. Dans cette pratique, l'assimilation est un processus naturel, elle se fait sans aide extérieure.

L'utilité et l'objectif du cycle d'expérience est d'une part faciliter l'apprentissage expérientiel, d'autre part, évaluer les difficultés d'apprentissage et les interruptions du cycle.

### **10 - L'apprentissage une combinaison entre connaissance et expérience :**

Si le système scolaire privilégie un apprentissage fondé sur la connaissance et la conceptualisation, de nombreux enseignants notamment dans des domaines techniques manuels utilisent des méthodes actives qui privilégient un apprentissage par l'action, et certains nombres de formateurs utilisent des pédagogies actives, c'est jusqu'aux années 80 que les entreprises admettent que la formation ne soit pas uniquement associée à la transmission des connaissances, et la culture générale, en continuité avec le système scolaire.

Selon TIJOU René « la formation continue a assuré sa mission d'adaptation des salariés aux évolutions des métiers, cette adaptation n'est plus suffisante pour faire face au monde de demain, il est nécessaire de développer l'employabilité, de préparer aux changements du métier, d'apprendre à apprendre ». <sup>(1)</sup>

Ce constat est aujourd'hui partagé par la plupart des responsables de formation, c'est l'entreprise veut s'adapter à son environnement, elle doit créer

---

<sup>(1)</sup> KAROLEWICZ Francis, Op.cit, P74.

des Conditions pour que ses salariés puissent eux-mêmes suivre leur évolutions, il ne s'agit plus de l'adaptation mais de transformation.

Il est donc essentiel de faire évoluer les pratiques de la formation en tenant compte du concept de la réalité expérientielle des apprenants, et leurs difficultés à associer l'action et la théorie.

C'est dans cette capacité à combiner l'apprentissage par l'expérience et l'acquisition des connaissances que les apprenants vont pouvoir apprendre à compléter leur cycle d'apprentissage, c'est la transaction de la théorie aux développements de sa capacité à passer à l'action.

L'apprentissage par expérience réintègre la connaissance comme support à son développement, est il participe par plusieurs effets :

- La vie est une succession d'expériences professionnelles et personnelles dans l'entreprise qui se présente comme une parcelle plus au moins important.
- l'apprentissage par expérience permet à l'adulte de renouer avec son identité, de prendre conscience de ce qu'il est et de ce qu'il peut devenir.
- l'action est liée à la réalité de l'apprenant, le pousse à apprendre et à trouver des solutions nouvelles à sa situation.
- la résolution de ses difficultés l'encourage pour le changement.

# **Chapitre III :**

# **Le Savoir Être**

### I - Le savoir être :

#### 1 - Qu'est ce que le savoir être :

Le savoir être « est un élément majeur qu'il convient de prendre en considération. Très utile aux entreprises, il résulte à la fois de connaissances acquises et d'une prise de conscience ». <sup>(1)</sup>

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

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

#### 2 - La notion du savoir être : <sup>(3)</sup>

De manière très superficielle, on trouve habituellement trois acceptions complémentaires du terme de savoir-être :

- ✓ Ce qui fait qu'un individu est reconnu comme adapté au contexte professionnel dans lequel il se situe. Il sait être comme il faut ;
- ✓ Ce qui distingue et caractérise un individu, ce qui concerne son être profond, son identité et lui permet de réussir. Il sait exister, il sait être, et pas seulement avoir ou faire ;
- ✓ « en creux », enfin, on entendra tout ce qui n'est pas de l'ordre de la compétence technique, tout ce qui n'est du savoir ni du savoir-faire.

---

(1) [www.eru](http://www.eru.org/revue/nps/2006/U18/n2/013294_ar.html) dit, org/revue/nps/2006/U18/n2/ 013294 ar.html.

(2) **PENSO-Latouche**, « savoir être : compétence ou illusion ? Analyse des attitudes, comportements et rôles attendus par l'entreprise », édition liaisons, Paris, 2000, P 158.

(3) **SANDRA Bellier**, « le savoir-être dans l'entreprise », Vuibert, Paris, 1998, P13.

### 3- les approches hétérogènes du savoir être : <sup>(1)</sup>

Lorsqu'on parle de savoir-être on fait référence de manière implicite à une double croyance : la personnalité existe et elle est un facteur explicatif dominant des événements. Ces approches ont pour objectif est de décrire ces diverses catégories et de comprendre leurs différences, reflet de l'hétérogénéité de la notion de savoir-être ce qui relève des qualités morales, du caractère, des aptitudes et traits de personnalité, des goûts et intérêts et des comportements.

**A – Les qualités morales :** ambition, charisme, maturité, le sens de responsabilité, sens de compromise, l'effort, persévérance, ainsi que l'honnêteté.

Il faut admettre que parmi les théories implicites dominantes, il en est une qui a des racines profondes, celle qui considère que des dons existent, que nous ne sommes pas tous les mêmes à la naissance, et que pour ceux qui ne sont pas au-dessus des autres par nature, l'effort et l'éducation peuvent permettre une certaine compensation qui sera nécessairement chèrement payée. On peut regrouper le savoir être sous forme de qualités morale, et pour cela on distingue trois approches :

- ✓ Ce qui est clairement donnée à la naissance et qui ne peut pas se développer, c'est le cas du charisme mais aussi de l'ambition ou de la force du caractère.
- ✓ Ce qui est de l'ordre du sens de, ce qui est donnée à la naissance est sans que l'on puisse tout à fait en dire autant de la qualité qui suit et qui aurait aussi pu s'acquérir par l'éducation, le cas du sens de l'effort et le sens de responsabilités.

---

<sup>(1)</sup> Ibid., P 21-31

- ✓ Ce qui est à proprement et directement en référence à la morale au sens classique du terme, et qui se rattache d'avantage à l'éducation, ont trouve par exemple l'honnêteté, le sens morale et la rigueur.

**B - La typologie caractérologique (le caractère) :** calme, nerveux, entier, fort de caractère, négociateur, autoritaire.

Cette approche est en fait historiquement l'une des plus anciennes, et la source du caractère est ici clairement identifiée comme étant acquise à la naissance et liée à l'hérédité, le caractère se définit donc comme « l'ensemble des dispositions congénitales qui forment le squelette mentale d'un homme ». <sup>(1)</sup> dont il faut retenir deux aspects :

- ✓ L'idée que le caractère est une vision de la personnalité ;
- ✓ Le lien entre le caractère et la typologie ;

Le caractère « est un ensemble de traits, d'aspects, et de tendances qui vont se renforcer les uns les autres et qui sont relativement faciles à isoler (il s'agit donc d'une vision beaucoup plus complexe que celle de la qualité morale) ». <sup>(2)</sup>

Alors que « le caractère est constitué d'un ensemble relativement fixe dans lequel les divers éléments sont dépendant les uns des autres, le caractère est ancré en nous et nous ne pouvons le changer, c'est finalement le lot de départ de chacun avec lequel il devra se développer ». <sup>(3)</sup>

Le caractère permet de classer les individus et de les situer dans des rangs, et donc de les réduire à des dimensions maîtrisables.

---

(1) <http://www.larousse.fr/encyclopedie/diverse/participation/77215>, consulté le 28/05 /2015 à 16h55.

(2) SANDRA Bellier, *Op.cit.*, P 23.

(3) ANDRE Sakou, « le rober seuil dictionnaire de sociologie », 1999. P 456.

**C - Les aptitudes et les traits de personnalité** : sociabilité, dépendent du groupe, autonomie, confiance en soi, sens pratique.

L'approche du savoir être par Les traits de la personnalité peut ressembler dans sa forme et dans le terme utilisé, parfois aux qualités morales, parfois à la caractérologie, pourtant il ya une déférence essentielle : quand on parle d'aptitude et de traits, on est dans une approche qui revendique son caractère scientifique.

Cette approche ne se définit pas comme un system globalisant de typologies, l'aptitude et de traité sont directement liées non seulement par ce qu'elles appartiennent à la même école, mais par ce qu'elles relèvent toutes deux de la même démarche d'analyse de la personnalité même si la notion d'aptitude est historiquement la plus ancienne.

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

En fin les idées essentielles à retenir sont :

- ✓ La focalisation sur les processus mentaux, comme facteur explicatifs de la réussite ou de l'échec,
- ✓ La nécessité de passer par des taches pour repérer l'intelligence et les aptitudes scientifiques,
- ✓ Mais du même coup la complexité de l'analyse, puis que les taches ne sont pas « pures » en ce sens quelles font appel à plusieurs aptitudes simultanément.

### **D - Les goûts et intérêts** : manuel, artiste, tourné ver les autres.

La notion du goût relève davantage du langage courant que de la psychologie, c'est bien souvent qu'à travers des préférences et des rejets que l'on décrit les autres, cette idée est utilisée pour parler du savoir être, le goût pour les activités en groupe, ce sont des expressions que l'on retrouvera dans les nomenclateurs.

L'intérêt qui est un peu la version « scientifique » des goûts, donnent bien souvent lieu à des questionnaires identiques dans leur construction et leur esprit aux questionnaires de personnalité, pourtant la notion d'intérêt n'est pas exactement assimilable ni au caractère ni à l'aptitude ni au traité.

Il existe trois caractéristiques qui permettent de distinguer les intérêts sont les suivantes :

- ✓ Les intérêts sont censés être stables particulièrement quand ils existent des l'enfance.
- ✓ Ils permettent d'augurer du choix professionnelle, d'où leur grande utilisation en orientation professionnelle.
- ✓ Ils sont sous-tendus par des aptitudes dont ils sont, en quelque sorte, une manifestation.

On terme de gestion des ressources humains cette approche amène à développer un discours bien spécifique, il faut comprendre ce que les gens aiment, ce qui les attire, et pas seulement mesurer quels sont leurs traits

Dominants, « les individus cessent d'être un objet d'étude passif, pour devenir ceux qui vont exprimer des préférences à partir desquelles les gestionnaires et le management pourront les orienter ». <sup>(1)</sup>

---

<sup>(1)</sup> SANDRA Bellier, Op.cit., P 29.

Ainsi que, le savoir être n'est pas seulement une donnée qui échappe à la limite à l'individu, mais il est aussi l'expression de ses désirs et motivations.

Donc la notion de l'intérêt introduit une vision différente du savoir être, même si d'une manière encore extrêmement limitée, c'est celle de l'expression du goût en revanche, elle diminue fortement la recherche d'explication en profondeur de ce qui est à l'origine du savoir être, alors il s'agit d'une notion intermédiaire entre le caractère et l'approche comportementaliste.

**E - Les comportements** : capacité d'animation, capacité de convaincre.

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

Le comportement <sup>(1)</sup> et terme très utilisé dans le langage courant il n'a plus alors cette connotation scientifique et devient au contraire un terme général, il se définit par « l'ensemble des réactions objectivement observables » il est fréquemment relié au concept d'attitude et qui sont des orientations, des dispositions profondes ou encore des valeurs qui guident notre condition, donc le comportement est une catégorie utilisées pour qualifier le savoir être.

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

---

(1) **BENOIT-Guilbot,O**, « la recherche d'emploi : stratégie, qualification, scolaire ou professionnelles et qualification sociale sociologie du travail », édition la découverte, Paris, 1990, P 491.

Les raisons qui donnent une importance à cette approche comportementale à avoir avec trois logiques souvent dominantes culturellement aujourd'hui :

- ✓ Les comportements permettent de coller à la logique des résultats, et nous verrons qu'ils sont particulièrement appréciés dans les entreprises.
- ✓ Ils collent à la logique professionnelle, en fait avec les comportements, on s'éloigne de la psychologie pour ce rapproché du management, alors, on redonne du pouvoir aux hiérarchique et on l'enlève à l'expert.
- ✓ Enfin, ils correspondent bien à la logique du non-dit, du bon sens et de l'intuition, c'est-à-dire à l'univers du non-formalisé, du non-communicé, donc cela signifie que l'on quitte le monde de la gestion reposant sur les règles du jeu.

La conclusion pour toutes ces approches confirme que le savoir être n'est donc pas un concept nouveau.

### **4 - Les origines du savoir être :** <sup>(1)</sup>

Les « savoirs-être » sont utilisés, dans l'entreprise, comme un véritable outil de mesure de l'engagement au travail. Ils permettent à la fois d'évaluer l'implication des salariés et de promouvoir des formes de consentement au travail. Il n'est donc pas étonnant de rencontrer, dans la construction de référentiels, de fréquentes références aux compétences relationnelles, transverse et méthodologique.

L'origine de la notion de savoir-être est partager par deux concept qui sont l'innée et l'acquis, car il remonte à des temps anciens.

---

(1) **BLIN Jean, François**, « Représentations, pratique et identité professionnelle », Collection Action et savoirs, L'Harmattan, 1997, P 224.

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

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

Elle joue sur le raisonnement qui va développer trois domaines qui sont : la sélection des élites, la formation, la gestion des carrières.

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

Derrière l'idée de potentiel se trouve en effet la définition d'une richesse non exploitée mais présente, qui dort comme un trésor caché, et qu'il conviendrait donc à découvrir puisque, parfois même celui qui le déteint ne le sais pas, la sélection des élites consiste donc à trouver dans l'organisation celui ou celle qui est porteur de compétence non utilisées, les moyens de cette sélection sont soit le bon sens et l'intuition du management, soit la science grâce à des outils de repérage de type test.

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

### **5 - La gestion des ressources humaines comme utilisatrice du savoir être :** <sup>(1)</sup>

Le savoir être est un des instruments dont l'utilité sociale répond bien aux exigences de l'entreprise.

En fait toutes celles qui gèrent les hommes en les jugeant vont être, de manière plus ou moins déguisée, utilisatrice du savoir-être : le recrutement, l'évaluation annuelle, l'orientation, la mobilité, le décrutèrent, etc. a l'inverse, échappent à la problématique du savoir être les pratiques qui donnent un cadre légal au contrat de travail, celles qui règlent l'échange travail/salaire et enfin celles dont l'objectif principal est le développement de l'efficacité technique.

Donc en grande partie exclure de ce champ tout ce qui concerne les aspects juridiques de la fonction, les politiques de rémunération, la négociation sociale, en particulier sous l'angle de classifications, la formation technique, etc.

A chaque fois, le fait de proposer des critères, des grilles, des outils, qui se réfèrent au savoir être et donc le définissent, permet de faire passer et d'entretenir un certain nombre de messages sur ce qu'il faut être, comment il faut se comporter et de quelle nature sont les relations à l'organisation et au travail. Et à quel point la gestion des ressources humaines est un lieu dispensateur de discours. Au-delà des aspects normatifs, se structure aussi la manière dont les individus se construisent des raisonnements et des explications, la manière dont ils se sentent engagés et/ou distants, dont ils se sentent impliqués ou responsables.

---

<sup>(1)</sup> LATOUCHE-Penso, Op.cit., P195.

**6 - L'utilité du savoir être dans les entreprises :**

Le savoir être permet d'offrir des grilles de références pour définir ce que l'organisation attend de ses cadres, mais il est aussi un guide pour les cadres afin de remplir leur fonctions vis-à-vis de leurs collaborateurs d'une manière satisfaisante pour l'organisation, dans ce cas on a:

**1-6- L'utilité du savoir être pour gérer les cadres : <sup>(1)</sup>**

Le savoir être est donc définie comme une compétence, cela signifie qu'il n'est pas réductible uniquement à l'inné et qu'on peut le développer et cela aussi a un lien avec l'action et le travail.

On s'intéresse dans cet éléments à l'utilité sociale du savoir être dans la relation qui lie les cadres à l'organisation, en effet il ya une très forte assimilation entre les catégories retenues pour définir le savoir être et ce que on appelle le modèle carde.

Enfin, on peut noter deux étapes dans le raisonnement qui est transmis par le biais du savoir être et qui permet de modifier la responsabilité morale de l'entreprise vis-à-vis de ses cadres, qui sont :

- ✓ Si vous vous impliquez énormément dans votre travail, ce n'est pas parce que nous l'exigeons mais parce que vous être comme ça, et que c'est votre personnalité, que vous avez besoin de cela pour vous épanouir,
- ✓ L'un des points clés de votre personnalité est votre sens de responsabilité et votre conscience d'être cause de ce qui vous arrive, si vous vous retrouvez au chômage, vous continuerez à assumer cette situation de la même manière

---

(1) **KETELE Jean-Marie**, « l'évaluation : l'évaluation du savoir être », Boek université, Paris, 1986, P 95.

Ce double jeu de la description de ce qui est plus intime, la personnalité de chacun, et de l'évaluation, évite toute distance vis-à-vis de la norme perçue comme le reflet de soi et non comme une échelle de valeurs sociale.

### **6 - 2- L'utilité du savoir être pour que les cadres gèrent leurs équipes :<sup>1</sup>**

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

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

On constate alors que le savoir être est un critère important de jugement au travail de tous les salariés mais qu'il semble mieux partagé par les cadres que par les autres. car les cadres sont plus dynamique, communiquent plus et sont mieux dans leurs peaux.

Ils leur permet bien entendu de prendre des décisions facilement, de s'engager et impliquer d'avantage que leur collaborateurs, il adopte aisément le comportement type plus que l'on en attende.

Le savoir être permet donc de distinguer et de justifier le pouvoir détenue par certains sur les autres en arguant d'une conception de l'homme qui se veut démocratique et hors statut social.

---

<sup>(1)</sup> Ibid., P 98.

L'utilité du savoir être tient au fait qu'il devient un critère reconnu du haut au bas de l'échelle, et qu'au même temps, reste l'apanage des cadres, on pourrait imaginer deux cas figurés et différents :

- ✓ Le savoir être ne rentre pas dans les critères d'évaluation et jouerait donc que pour l'encadrement.
- ✓ Soit le savoir être serait un critère accessible à tous puisqu'après tout il s'agit bien de la personnalité, donc de quelque chose qui, à priori, échappe au niveau hiérarchique

En fin, l'utilité sociale du savoir être est d'autant plus importante qu'il est perçu comme juste accessible, puis qu'il est profondément évaluatif, donc le savoir être est une compétence personnel, donc liée à la personnalité.

## **II - Le savoir être dans l'entreprise :**

### **II - 1 - Le savoir être au sein de l'entreprise :**

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, tandis que le savoir être est considéré l'un des éléments majeur qu'il convient de prendre en considération.

Très utile aux entreprises, il résulte à la fois de connaissance acquises et d'une prise de conscience, aussi il est considéré 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. Ainsi qu'il aide aussi l'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 :

### **1 - La communication :**

La communication se définit comme un processus bilatérale d'échange et de compréhension de l'information entre au moins deux personnes ou deux groupes, c'est un échanger et transmissions d'une information.

L'Association Française des Relations Publiques, élabore, propose, met en œuvre et contrôle un politique permanent 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 ». <sup>(1)</sup>

#### **1 - 1- Les objectifs de la communication :** <sup>(2)</sup>

La communication a des objectifs telle que l'intensification de l'utilisation de la communication interne qui est directement liée aux objectifs qu'on peut lui attribuer, il se regroupe 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 mis en œuvre d'une communication, la définition et le choix de ces différentes techniques d'études disponible aujourd'hui c'est grâce à cette information que la détermination de l'objectif se révélera pertinent.

Il existe des nombreux obstacles de la communication, comme transmettre un message qui est reçu et interprété exactement comme l'émetteur le souhaité constitue en soi un exploit, de nombreuses interfaces peuvent survenir à

---

<sup>(1)</sup> **DOBIEKI. B**, « communication des entreprises et organisation », Edition marketing, paris, 1996, p135.

<sup>(2)</sup> **STEPHEN Robbins et autres**, « Management : l'essentiel des concepts et des pratiques », édition Pearson, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, P 367.

n'importe quelle étape du processus de communication qui risque de limiter la compréhension du message.

### **1 - 2 - Comprendre la communication : <sup>(1)</sup>**

On ne saurait trop insister sur l'importance de la communication dans le travail du manager. Et ce pour la bonne et simple raison qu'elle concerne l'ensemble de son activité. Non pas seulement certains de ses aspects, mais tous.

Personne ne peut concevoir une stratégie ou prendre une décision s'il ne dispose des informations nécessaires qui doivent donc lui être communiquées. Une fois sa décision est prise, la communication intervient à nouveau, faute de quoi personne n'en saurait jamais rien. La meilleure des idées, la proposition la plus originale, le projet le plus subtil, ne peuvent se concrétiser sans communication.

Les managers doivent donc développer leurs compétences en la matière. Il n'est bien sûr pas question de suggérer qu'une bonne communication puisse à elle seule assurer la réussite d'un manager. On peut en revanche affirmer qu'une communication inefficace aura toutes les chances d'engendrer une suite interminable de problèmes, malentendus et autres dysfonctionnements relationnels.

---

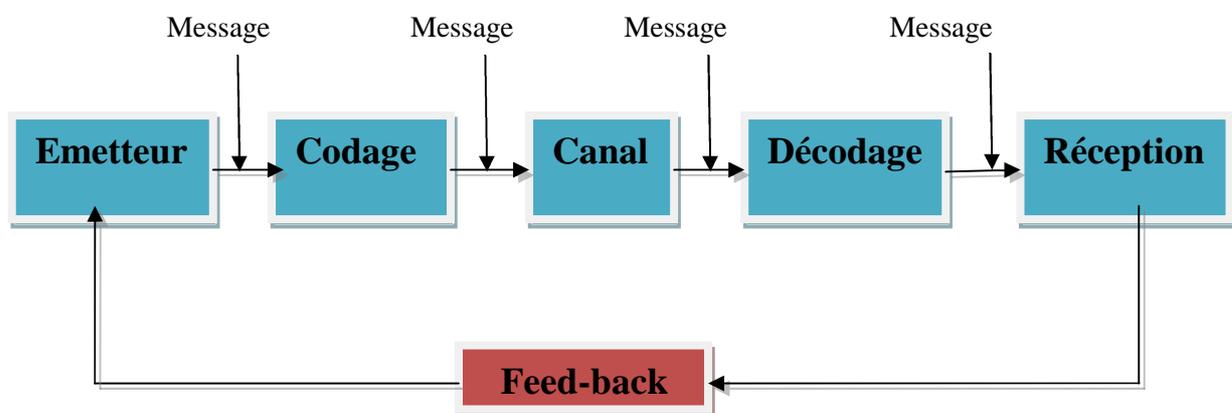
<sup>(1)</sup> Ibid., P 366.

**1 - 3 - Le fonctionnement de processus de communication :** <sup>(1)</sup>

La communication peut être envisagée comme un processus, ou un flux. Les problèmes apparaissent et ce flux se trouve dévié ou contrarié. Avant d'enclencher le processus de communication, il faut en définir l'objet, exprimé sous la forme d'un message. Ce message circule entre la source (l'émetteur) et le récepteur.

Il est codé (converti en symboles) et envoyé par le biais d'un médium (le canal) en direction du récepteur, qui retraduit (décode) le message initial de l'émetteur, on obtient au final un transfert de sens d'une personne à une autre.<sup>2</sup>

La figure N°01 illustre schématiquement **le processus de communication**. Ce modèle sept éléments : (1) l'émetteur, (2) le codage, (3) le message (4) le canal, (5) le codage, (6) le récepteur et (7) le feed-back.



**Figure N° 01 : Le processus de communication.**

La source compose un message par **codage** d'une pensée. Quatre conditions affectent le message codé : la compétence de l'émetteur, son savoir

(1) **MARIE Hélène et autres**, « communication : toute la communication de l'entreprise », 5<sup>ème</sup> édition, France, Juin, 2009, P 147.

et son système socioculturel. D'un point de vue général, les capacités d'élocution, de lecteur, d'écoute et de raisonnement entrent en ligne de compte.

Le **message** désigne la production concrète qui émane de la source émettrice. Lorsqu'on parle, le discours constitue le message. Lorsqu'on écrit, lorsqu'on peint, lorsqu'on bouge le propos, le tableau, les mouvements des bras et l'expression du visage constituent le message. Le message est donc influencé par le code ou l'ensemble de symboles utilisé pour son transfert, par le contenu du message lui-même, ainsi que par les décisions de l'émetteur quant au choix et à l'organisation du code et du contenu.

Le **canal** désigne le médium par lequel transite le message. La source choisit celui qui lui convient, en fonction de son caractère formel ou informel. Les canaux formels sont mis en place par l'entreprise et sont adaptés à la transmission de messages relatifs à l'activité professionnelle des salariés. Ils sont en générale calqués sur sa structure hiérarchique. Les autres types de messages, d'ordre personnel ou relationnel, sont transmis par l'intermédiaire des canaux informels de l'entreprise.

Le **récepteur** représente la personne à qui le message s'adresse. Mais pour que la réception du dit message soit possible, les symboles dont il est constitué doivent tout d'abord être traduits sous une forme qui lui soit compréhensible. Cette étape correspondant au **décodage** du message. Le récepteur, tout comme l'émetteur, se voit limité par ses compétences, ses attitudes, son savoir et son système socioculturel.

Il faut donc que la source sache écrire ou parler correctement, que le récepteur sache lire ou écouter, et que tous deux soient capables de raisonner. Le savoir, les attitudes et les acquis culturels affectent tout autant la capacité de réception que la capacité d'émission.

La boucle de **feed-back** représente l'étape finale du processus de communication. « Si la source communicationnelle décode le message qu'elle encode, si son message se trouve réinjecté dans son système, on parle là d'un effet de feed-back. » le **feed-back** permet de vérifier que les messages ont été transmis comme on souhaitait qu'ils le soient. Il permet de savoir si l'on est parvenu à se faire comprendre.

Etant donné la diversité culturelle qui caractérise aujourd'hui à main d'œuvre des entreprises, on ne soulignera jamais assez l'importance cruciale du feed-back dans l'établissement d'une communication efficace.

### 2 - L'adaptation :

L'entreprise doit s'adapter rapidement et d'une façon optimale à toutes les évolutions, pour cela elle cherche la flexibilité, donc l'adaptabilité c'est la capacité d'adéquat à des situations variées et à ajuster ses comportements en fonctions des caractéristiques de l'environnement, des enjeux de la situation et de type d'interlocuteur.

L'adaptation n'est pas une « propriété des organisations mais la résultante d'un mécanisme discriminatoire ». <sup>(1)</sup>

L'adaptation est conçu comme « la réponse de la société à un une modification voir une agression parvenant de son environnement, elle est toujours active et a une visé de maintenance de la situation plus ou moins stable

---

(1) **TACHE Alain**, « L'adaptation », (un concept sociologique systématique) », L'harmattan, France, 2003, P44.

de la société, elle est envisagée comme proactive ou dans une relation d'échange réciproque avec l'environnement ». <sup>(1)</sup>

La rapidité d'adaptation devient une préoccupation majeure des entreprises, elle implique l'intelligence, esprit d'initiative, de surcroît l'aptitude à communiquer et à négocier.

## **2 - 1 - Les types d'adaptation :** <sup>(2)</sup>

### **1 - L'adaptation à court terme :**

Elle assure 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 qui peuvent être plus ou moins coûteuses : dégradation du service, perte de production.

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

- ✓ Les variations saisonnières d'activités.
- ✓ Les points d'activité.
- ✓ Les baisses des activités (réductions)

### **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 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

---

(1) **Ibid.** p220.

(2) <http://fr.wikipedia.org/wiki/entreprise>, consulté le 15/04/2015. à 15h00.

accord de gestion prévisionnelle des emplois tous les trois ans dans les entreprises de plus de 300 salariés ». <sup>(1)</sup>

### **2 - 2 - La capacité d'adaptation :** <sup>(2)</sup>

Elle englobe les capacités d' :

- ✓ Elargir sa conscience pour pouvoir sentir les événements nouveaux et émergents.
- ✓ Saisir les conséquences prévus et imprévus de l'action.
- ✓ Adapter ces actions de façon appropriée sur le but d'une meilleure compréhension de choses.
- ✓ Répondre de façon proactive aux circonstances changeantes.

Observer et corriger continuellement le cours des choses.

### **3 - Les conflits :**

Le conflit est un ensemble permanent du vécu de tout organisations, cela suppose pour que l'unité continue à fonctionner, les observateurs concluent donc à l'existence d'armistices sociaux en vue de décrire le vécu des apports provisoirement suspendu.

Le conflit devient piquant, lorsque les armistices qui permettent le fonctionnement de l'organisation sont rompus, celle-ci entre dans une situation de cris ou de conflit ouvert qui perturber le déroulement des activités.

Le conflit est « une situation de désaccorde ou d'antagoniste entre acteurs, résultant de la perception d'un différend en matière de ressources, d'objectifs

---

<sup>(1)</sup> JEAN Marie Peretti, « Gestion des ressources humaines », 15<sup>ème</sup> éd, édition Vuibert, Paris, 2008, P 63.

<sup>(2)</sup> [http://www.Enviedentreprenre.com/2009/06/Organiser\\_pour-r%C3%A9ussir.html](http://www.Enviedentreprenre.com/2009/06/Organiser_pour-r%C3%A9ussir.html), consulté le 30/05/2015 à 15h48.

ou d'enjeux et engendrant des comportements de perturbation ou de résistance. ». <sup>(1)</sup>

Il est traditionnellement défini comme une cessation collective complète et concertée du travail en vue de faire aboutir les revendications professionnelles.

Lorsqu'on utilise le mot conflit on fait référence à un différend entre acteurs qui engendre perturbation ou résistance, cette définition englobe toutes les sortes de réactions possibles, depuis des formes de perturbation indirectes, subtiles, et parfaitement maîtrisées jusqu'aux manifestations d'hostilité les plus extrêmes, à titre d'exemple : les grèves, les émeutes ou alors les guerres.

### **3 - 1 - Les trois conceptions du conflit :**

Au file du temps, trois conceptions du conflit professionnel se sont développées, telle que la conception traditionnelle et humaniste et aussi interactionniste, qui explique le conflit comme suit :

#### **3-1-1-Conception traditionnelle :**

C'est l'approche la plus ancienne, elle considère le conflit comme quelque chose de néfaste, qui ne peut avoir qu'un impacte négatif sur l'entreprise, il est synonyme de violence, de destruction, il doit à tout prix être évité, « elle affirme que les conflits, naturellement néfastes doivent être évités. ». <sup>(2)</sup> Car il met en lumière un dysfonctionnement de l'entreprise.

---

<sup>(1)</sup> ROBBINE Stephen et autres, P 389.

<sup>(2)</sup> Ibid., p389,390.

**3-1-2-Conception humaniste :**

Cette approche soutient que le conflit représente un événement naturel et inéluctable dans la vie d'une entreprise, de ce fait, il importe beaucoup d'apprendre à l'accepter, elle rationalise l'existence du conflit, « elle considère le conflit comme une chose naturelle et inévitable, qui possède le potentiel de se transformer en une force positive. ».

**3-1-3-Conception interactionniste :**

La où l'approche en termes de relations humaines accepte le conflit. Cette approche va jusqu'à l'encourager, ou motif qu'une entreprise harmonieuse, réponde aux impératifs du changement et de l'innovation, alors celle-ci recommande aux managers de maintenir un niveau minimum de conflit suffisant pour garantir la viabilité, l'esprit critique et la créativité de leurs équipe, « elle présente le conflit comme un facteur indispensable de l'efficacité de l'entreprise ».

**3-2-Les formes du conflit :** <sup>(1)</sup>**A- Le conflit individuel :**

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

**B- Conflit organisationnel :**

Le fonctionnement d'une organisation peut susciter la naissance des conflits qui mettent en cause deux individus ou bien plusieurs groupes (service, usine) ce type de conflit se caractérise pas parce qu'il met en opposition plus de deux

---

(1) [http://www.travail.suisse.ch/clever/conflit au travail](http://www.travail.suisse.ch/clever/conflit%20au%20travail).

personnes mais par ce qu'il concerne la définition et l'exercice du pouvoir dans l'organisation.

### **C- Le conflit collectif :**

Il ne constitue pas la somme de litiges individuels, mais oppose les catégories aux classes sociale définies en fonction de leur rapport avec la production, on pense surtout aux conflits classiques entre apporteurs de capiteux et apporteurs de travail.

# **Chapitre IV :**

## **La notion des cadres**

## I - La notion du cadre :

### 1- Qu'est qu'un cadre :

Le cadre est à la fois généraliste et spécialiste. Dans sa propre organisation, il généraliste point focal du flux d'informations et de traitement des exceptions. Mais comme cadre, il est spécialiste : assurer un travail d'encadrement exige de tenir des rôles spécifiques et d'avoir des aptitudes particulières. Le travail du cadre est d'une complexité extraordinaire, bien plus forte que ne le suggère la lecture de la littérature traditionnelle. Il est nécessaire de l'étudier de façon systématique et d'éviter la tentation qui consisterait à rechercher des recettes simples aux problèmes qu'il pose. Nous ne pourrions l'améliorer de façon significative que lorsque nous le comprendrions avec précision. <sup>(1)</sup>

### 2- Les objectifs fondamentaux du cadre :

Lorsque l'on combine les devoirs réguliers à ceux qui sont liés au changement et à la correction des imperfections du système, on aboutit à la description des cinq raisons pour lesquelles il y a des cadres dans les organisations. <sup>(2)</sup>

- Le premier objectif du cadre est de s'assurer que son organisation atteint ses buts fondamentaux : la production efficace de bien ou de service. ce premier objectif entraîne à son tour les deux suivants.
- Le cadre doit organiser les activités de son unité et en assurer la stabilité.
- Le cadre doit assumer la responsabilité de la stratégie, et par là adapter de façon contrôlée son organisation à un environnement changeant.

---

<sup>(1)</sup> HENRY Mintzberg, « le manager au quotidien, les 10 rôles du cadre », éd organisation, Paris, 1984, p19.

<sup>(2)</sup> Ibid. p105.

- 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, d'élément-clef dans la transmission de l'information entre les deux
- Comme autorité formelle le cadre est responsable du fonctionnement du système statutaire.

### **3 - Les fonctions du cadre :** <sup>(1)</sup>

Le cadre a aussi un rôle identifié au sein des organisations, il est associé à des fonctions d'encadrement ou de management. Mais il peut aussi occuper des fonctions opérationnelles de haut niveau. Dans ce cas, il est spécialiste et plus difficilement identifiable au sein de la structure dans laquelle il évolue, c'est pourquoi nous distinguerons :

#### **A - L'encadrement :**

Généralement le cadre, c'est celui qui encadre, celui qui dirige et organise et structure une équipe, il est chargé de finir des objectifs directs et de déterminer les orientations pour l'organisation.

#### **B - Le manager :**

Le cadre et aussi celui qui manage, qui anime une équipe. Il peut être dans l'application de décisions prises en amont et gérer les individus, ou encore, il peut déterminer lui-même les orientations de certains acteurs sans liens hiérarchique.

---

<sup>(1)</sup> **COUTANT Christine**, « Le cadre commercial existe-t-il ? », CNAM, institut commercial supérieur des arts et métiers, 30 octobre 2006, P 61.

**C - Le spécialiste :**

Toute l'ambiguïté du terme cadre provient de son sens terme de connaissances : le cadre a, bien entendu, la connaissance ou l'expérience. Et il est ainsi reconnu. Ce dernier critère contribue à rendre floue la notion du cadre dans la mesure où il englobe toute sorte d'activités non identifiables et indépendantes des notions d'encadrement et de management. Le statut cadre s'obtient par l'acquisition d'un niveau de formation élevé, par la reconnaissance de l'ancienneté ou plus simplement en occupant un poste de cadre identifié **comme tel par une entreprise.**

Ces critères (formation, expérience et poste occupé) peuvent se croiser avec les trois éléments cités plus haut (encadrement, management, et spécialiste).

**4 - Le statut social du cadre :**

D'une vue sociétale et culturelle, être un cadre n'est pas nécessairement lié à l'encadrement d'une équipe, le statut du cadre s'accompagne d'une représentation sociale spécifique ou de l'adhésion légale à des régimes particuliers comme celui de l'assurance vieillesse.

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

C'est un salarié ayant d'importantes responsabilités dans l'entreprise, le mot se réfère aux fonctions d'encadrement, mais pas seulement pour les ingénieurs, un cadre peut très bien ne pas avoir des salariés subalternes, mais l'inverse, un salarié non cadre comme les agents de maîtrises, contremaîtres, dirige souvent une équipe d'ouvriers <sup>(1)</sup>

---

(1) <http://fr.wikipedia.org/wiki/cadre%28entreprise%29>, consulté le 21 mars 2015 à 11:40.

### **5- Les relations cadres et entreprises :**

Toute entreprise à besoin d'actionnaires, de clients, de salariés...etc. donc sans un minimum d'accord avec les personnes employés, nul dirigeant ne peut faire vivre convenablement sa société.

Toutefois les cadres sont nommés le gouvernement de l'entreprise puisqu'ils détiennent toujours une parcelle d'un très grand pouvoir au sein de la société.

Ils Jouent un rôle essentiel pour la survie et le développement de l'organisation pour laquelle ils travaillent, les cadres de par les activités qu'ils doivent assumer, se trouvent qu'ils remplissent une fonction d'animateur d'équipe ou un rôle non hiérarchique d'expert. Sans oublier que le statut de cadre est lié aux responsabilités sûrement assurées qui recouvre en réalité des sous-catégories selon que l'on se trouve en position de cadres dirigeants, cadres supérieurs, cadres moyens ou cadres subalternes<sup>(1)</sup>

#### **A- Les cadres dirigeants et supérieurs :**

Les cadres dirigeants et les cadres supérieurs détiennent généralement d'une expérience minimum de l'entreprise de l'ordre d'une dizaine d'années en moyenne. En outre ces derniers sont issus des grandes écoles. <sup>(2)</sup>

Un cadre dirigeant peut être un directeur financier ou un directeur général...etc. c'est aussi celui qui a une responsabilité la plus vaste, il supervise quelquefois, une société dans son ensemble et plusieurs domaines d'activité. Il décide, il participe à des décisions d'ordre général.

Un cadre supérieur quant à lui, dispose d'une responsabilité et de décision moins vaste, il circonscrit à un secteur la logistique, la comptabilité par exemple. Et vu que celui-ci détient un pouvoir très important dans son domaine d'action, il peut également parfois prendre une décision sans avoir recours à son supérieur hiérarchique.

---

<sup>(1)</sup> REGNAULT Gérard, « les relations cadres –entreprises », Editions L'Harmattan, Paris, 1998, pp12 - 14.

<sup>(2)</sup> Ibid. p15.

**B- Les cadres moyens et subalternes :**

Les cadres moyens et subalternes sont des cadres débutants qui veulent simplement dire avec un niveau de formation élevé ou de simples exécutants, considérer comme des salariés moins formés initialement et qui sont :

Certainement situés bien loin des centres de décisions importants et qui ayant peu ou voire même jamais d'échanges directs avec les dirigeants. Il se trouve parmi eux des hommes cultivés et sortant même d'une grande école mais qui, pour une raison ou une autre, n'ont pas réussi, Ce sont peut-être d'excellents techniciens mais ils n'ont pas l'envergure ou les relations nécessaires pour accéder aux fonctions directoriales. Certes quant 'il s'agit de régler des questions pratiques qui n'ont pas vraiment une grande importance pour prendre certaines décisions.

Ce qu'expliquent la forte relation positive et durable entre les cadres et les entreprises, c'est peut-être le fait que l'entreprise assure la sécurité de l'emploi de ses cadres, l'augmentation de payement, par les occasions d'évolution de leur carrières offertes, et aussi par la clarté des manœuvres et des objectifs qui leur étaient communiqués dans les organisations...etc.

**6 - Les rôles professionnels du cadre :**<sup>(1)</sup>

Nous utilisons ici le concept de rôle, un terme qui fait son chemin du vocabulaire théâtral à la gestion, en passant par les sciences du comportement. Le rôle se définit ainsi : c'est un ensemble organisé de comportement appartenant à un post de travail ou à une position identifiable. La personnalité individuelle peut empêcher qu'avoir une influence sur la façon dont le rôle est tenu. Ainsi, les acteurs, les cadres, et d'autres personnes, sont les incarnent de diverses façons.

On peut ranger les activités du cadre en trois catégories : celle qui a principalement trait respectivement aux relations interpersonnelles, au transfert

---

<sup>(1)</sup> HENRY Mintzberg, Op.cit, p 66 – 78.

d'information, et à la prise de décision. Les dix rôles de cadres sont donc répartis en trois sous ensembles : les rôles interpersonnels, les rôles liés à l'information et les rôles décisionnels.

#### **A- Les rôles interpersonnels :**

Parmi les activités des directeur généraux, considérons les suivantes : les cérémonies, l'ordre donné à des subordonnés d'assurer le suivi d'un travail, les réponses à des demandes de peu d'importance adressées au cadre à raison de son statut. Tout ces activités ont deux éléments en commun : chacune est directement liée au statut et à l'autorité du cadre, la conséquence essentielle de chacune de et le développement de relation interpersonnelles. Le cadre reçoit des demande statutaires et participe à des organisations ; il a accès à certains contacts grâce a son statuts de cadre ; il est accuse réception de courriers pour entretenir son réseau de contacte ; et lorsqu'il demande que soit assuré le suivi d'un travail, c'est dans le contexte de l'autorité dont il est légalement investi dans l'organisation

#### **B - Les rôles lies a l'information :**

La réception et la transmission d'information constituent un seconde ensemble d'activités, le plu clair de leur courrier était composer d'information de sens strict du terme ; données, référence, rapport, idées, etc. il en est de même pour une partie des contacts verbaux.

Le cadre occupe clairement la position centrale dans la circulation de certains types d'information dans l'organisation. En fait, le cadre et le centre nerveux de son organisation. Le flux des informations non routinières passe par lui.

#### **C - Les rôles décisionnels :**

Il s'agit probablement de la partie la plus cruciale du travail du cadre, celle qui justifie l'étendue de son autorité et de accès à l'information .ces rôles insèrent le cadre dans le processus par lequel est élaborée la stratégie de leur organisation .on peut définir ce dernier comme étant simplement le processus

par lequel les décisions importantes de l'organisation sont prises et reliées les unes aux autres.

**Chapitre V :**  
**L'analyse et**  
**l'interprétation**  
**des données du**  
**terrain**

**I - Historique de l'entreprise :****1) Présentation de l'unité :**

La conserverie d'El-ksour à été mise en activité en avril 1978 par la SO. GE.D.I.A (société de gestion et d'étude du développement des industries agroalimentaires) dans le but d'augmenter la production étant fiable et d'absorber excédent en produits agricoles, lors des restrictions du 1982, elle est devenue l'entreprise nationale des jus et des conserves (L'E.NA.JU.C), divisée en filiale autonomes en 1998, CO.J.EK. (Conserver et jus d'EL-KSEUR) est l'une de ces filiales jusqu'à 2007, à partir de cette année elle est devenue une filiale du groupe Cevital.

**2) Situation géographique :**

L'unité C.O.J.E.K est située dans la commune d'EL KSEUR, à 25Km du chef lieu de Béjaia et à quelque mètre de la zone ferroviaire, elle est implantée dans une région à vocation agricole à droit de la route nationale N<sup>0</sup>26 liant ALGER-BEJAIA.

Tous ses caractères lui confèrent un emplacement stratégique favorable facilitent les opérations d'approvisionnement et de distribution des produits.

**3) Présentation des déférentes chaines de production :**

Une visite dans le site de production nous à permis de présenter le processus de production (chaine de production) qui sont comme suit :

- ❖ La chaine des eaux fruitées en bouteille de 25CL et 0,1 L,
- ❖ La chaine de concentré de tomate en boite de 500GR et 0,1K,
- ❖ La chaine de confiture d'abricot en boit de 500GR et 0,1KL,
- ❖ La chaine de triple concentré d'orange en boite de 0,5KG,
- ❖ La chaine de production de peuple d'orange.

Sa capacité de production est de 20 000 et 32 000 bouteilles/heure de jus, respectivement pour la bouteille verre 0,25L et PET 01L et 4 à 6 tonnes/heures pour les conserve.

#### **4) Organisation de l'unité :**

L'entreprise comporte les différents services suivants :

##### **a) La direction :**

Son rôle est d'assurer le bon fonctionnement de l'unité, la coordination des différents services afin d'aboutir à une meilleure fonctionnalité administratives de l'entreprise.

##### **b) Service administration :**

Ce service est chargé d'exécuter trois fonctions principales :

##### **✓ Gestion du personnel :** Qui consiste à :

- Suivre les carrières des employeurs
- Recruter le personnel

##### **✓ Gestion des œuvres sociales et paies :**

- Assure la protection sociale du personnel.
- Assure le pointage des employeurs
- La déclaration des renseignements des travailleurs au service comptabilité pour déterminer le salaire de chacun selon leur fonction

##### **✓ Moyen généraux :**

- Assurance du patrimoine de l'unité.

##### **c) Service commerciale :**

Il s'occupe des ventes et des achats, il comprend les deux sections suivantes :

- Section vente : elle se charge de la vente des produits.

- Section achat : elle se charge de l'achat de la matière première et d'emballage.

**Remarque :**

Tout les mouvements du stocke, entrés et sortis (matière premier, emballage, produits finis, est semi-finis,...) sont justifiés par des documents (bons de sortie ou de réception, bons de commande, facteur d'achat ou de vente, et les demande de paiement) dont un exemplaire est destiné au service comptabilité.

**d) Service comptabilité :**

C'est une section ayant pour rôle d'enregistrer, de contrôles et d'exécuter tous les opérations d'entrées et de sorties de fond comme elle permet de suivre l'évolution financière de l'entreprise, elle contient 03sections reliées travaillent pour ce services :

**➤ Section comptabilité générale :**

- Elle s'occupe de la comptabilité
- Imputation des pièces comptables de paiement.
- Tirage des documents comptables du mois.
- La saisie des écritures sur journaux auxiliaires : journal d'achat, ...
- Règlement de facturation, et l'établissement des effets de paiement.

**➤ Section comptabilité commerciale :**

Elle s'occupe essentiellement de suivi des comptes, réalise des ventes en produits fabriqués par elle même st des ventes en état considéré comme marchandise vendue.

**➤ Section comptabilité de matière :**

Elle est chargé de suivi de tous les mouvements de stocke (entrés, sortie) de la matière première, marchandise, pièces détaché, fournitures de bureau, produit

semi-fini produit fini, emballage, analyse de comptable d'achat, suivi des inventaires et l'arrête des balances mensuelles du stocke.

**e) Service production :**

Son rôle est de :

- transforme la matière première en produit fini, il est constitué en trois zones :
  - Hall de réception de la matière premier.
  - Hall de production (où il ya toutes les chaines de production)
  - Zone tampon, pour le stockage des produits finis

Ce service est en relation directe avec le service commercial.

**f) Service laboratoire :**

Il assure le contrôle qualité de la matière première, des produits finis, intrants et auxiliaires technologiques ainsi que l'analyse des eaux, le personnel est composé d'un responsable de laboratoire et de deux contrôleurs de qualité.

**g) Service maintenance :**

Chargé de la réparation de l'installation des équipements et des fonctions, commande de pièces de rechanges, ce servie comprend :

- Atelier électricité avec un personnel qualifié.
- Atelier mécanique
- Atelier soudeur avec un personnel qualifié.
- Un magasin de stocke des pièces de rechange.

Ce service se divise en deux équipes :

- a) Equipe d'intervention : intervient pour réparer les pannes qui surviennent au coure de la fabrication.

- b) Equipe de prévention : son rôle est la prévention des équipements de production.

Chacune de ces équipes est formée des mécanismes, soudeurs et électriciens.

**h) Service, hygiène et sécurité :**

L'hygiène est primordiale dans toute industrie agroalimentaire, voici quelques règles d'hygiène :

- Apporter du personnel dans la chaîne de production.
- Porte obligatoire de blouse.
- Défense de rapporter dans le hall de production tout ce qui peut contaminer le produit.
- Défense de fumer.
- Nettoyage d'équipements de fabrication chaque fin de travail.
- Interdiction d'entrée de toute personne étrangère sans motif et autorisation.

**Ce service :**

- Assure la sécurité du patrimoine et celle des travailleurs
- Il apporte les premiers soins aux travailleurs.
- Il fait plus de prévention que d'intervention.

**II – L'analyse et interprétations des données relatives aux hypothèses :****Cas N° 01 :**

**C'est un cadre âgé de 30ans, ayant un diplôme d'ingénieur en science alimentaire, occupant un poste de responsable d'hygiène sécurité et environnement, avec une expérience professionnelle de 09 ans dans l'entreprise.**

Le savoir être correspond à la maîtrise d'aptitude comportementale et des porteurs mentales, tel que d'être honnête, et savoir communiquer.

Pour celui-ci le travail d'un cadre est « une activité de responsabilité, pénible et potentielle qui a besoin d'une grande passion pour atteindre les objectifs fixés » alors que le terme désigne les actifs dont les niveaux de diplôme et de revenue sont élevés, ce sont des salariés exerçant par délégation du chef d'entreprise, une fonction d'initiative de responsabilité dans la quelle acquis des compétences afin d'assurer le bon fonctionnement de l'organisation, le contrôle, et même l'exécution du travail ».

Le savoir être correspond à la capacité de produire des actions et des réactions adaptés à la société humaine et à l'environnement, pour ce cadre le savoir être est « la clé de la réussite d'un responsable, et être capable de recevoir, analyser des situations dans l'environnement et de produire les comportements et les réactions idéales »

Ce savoir être est acquis à partir des connaissances et des savoir-faire spécifiques, pour celui-ci le savoir-être est un acquis théorique et pratique à la fois il confirme « les deux à la fois mais beaucoup plus pratique que théorique, on peut avoir des compétences théoriques et des diplômes et des formations inutiles si on n'arrive pas à la pratiquer et les exploiter dans la réalité, mais des fois on à pas la théorie mais on l'acquit dans le terrain»

Le savoir-être est liées directement au comportement, ce cadre confirme que « oui on peut le considérer comme savoir ; se comporter, c'est savoir gérer est communiquer » C'est-à-dire adopter les comportements et les aptitudes attendus dans une situation donnée.

La présentation du savoir-être dans l'entreprise est très important pour son développement, il confirme celui-ci que « le savoir être à une dimension très important dans l'entreprise puisque il est considéré comme un savoir par des comportements verbale et communicable».

L'expérience professionnelle fait partie des éléments essentiels pour la satisfaction des exigences de travail à travers les savoir-être et il répond à ses besoins ou il ya toujours une partie de travail qui exige à se développer a chaque fois, alors pour celle-ci ce cadre annonce « qu'il n'est jamais suffisant, il sert toujours à se développer pour apprendre et à répondre aux différentes situations ».

Alors que l'expérience professionnelle est une connaissance acquise de la pratique jointe à une réflexion accompagnée d'une observation, elle est aussi comme une mise à l'épreuve, comme tentative appliqués ou travail et ou marché du travail. Ce cadre confirme que « l'expérience est un acquis qui nous aide dans l'évolution dans la fonction d'encadrement, et même dans la carrière d'un cadre ».

L'expérience est un élément très important dans l'acquisition du savoir-être, leur relation très proche au point que l'un ne s'accomplit que par l'autre, ce cadre annonce que « bien sur, il existe des savoirs-être qui s'acquis au fur et au mesure avec l'expérience, se sont deux éléments qui marche en parallèle l'un au près de l'autre »

L'expérience et un acquis individuel que l'on peut partager avec les autres à travers des différentes manières, à titre d'exemple : les formations,

l'apprentissage et la communication avec les membres d'équipe, comme le confirme celui-ci « je la partage à travers les communications qui est transmise entre les membres de l'entreprise, les formations et même par l'éducation ».

Le savoir-être et l'expérience professionnelle sont deux approches qui sont indispensables pour le développement de l'entreprise, alors que l'expérience professionnelle joue un rôle essentiel dans l'évolution du savoir être, à travers cela des comportements et des attitudes s'améliorent, au fur et à mesure avec les situations affrontés dans le travail ; ce cadre dit que « oui, elle a peut développer mon savoir être, c'est réciproque ».

La communication est un « processus de transmission du message de la part de l'émetteur pour le récepteur à condition de soulever chez le récepteur la signification la plus proche à celle de l'émetteur ». Elle joue alors un rôle important dans l'amélioration du savoir-être. A partir d'une communication bien menée par un cadre, le savoir être se développe facilement, ce cadre confirme que celle-ci joue un rôle très important, elle est indispensable ».

Le conflit se définit comme une divergence, sous des formes très diverses des individus ou des groupes dont les intérêts sont divergents, et l'outil le plus efficace pour trouver des solutions à ces oppositions, est une bonne qualité de communication, est ce cadre confirme que : « la communication est très importante, en situant déjà le conflit, ou bien d'analyser, et de prendre les décisions, il faut avoir une bonne communication pour bien expliquer et trouver des solutions à ce conflit ».

**Cas N°02 :**

**Un responsable de planification âgé de 32 ans, a un diplôme universitaire dans les sciences économiques banque et finance a une expérience de 5ans.**

Pour ce cadre, Planifier, organiser, motiver, et contrôler, sont les grands composants de leur activité. Il confirme que : « un cadre c'est la personne qui gère les éléments du groupe dans un travail et le diriger pour le bien de l'entreprise »

Pour lui : « Le savoir-être c'est le comportement, ainsi que la façon d'être » C'est-à-dire c'est l'intégration des efforts et des efficacités aux contributions des autres à travers son savoir.

Pour lui le savoir être c'est un acquis théorique avant que pratique car les deux sources existantes dans la personnalité de chaque salarié, ainsi que cette acquisition constitue par plusieurs éléments de savoir (la connaissance) et le savoir-faire (compétence) équivalent le savoir-être,

Bien que le savoir être soit le comportement qui détecte la personnalité d'un individu, il confirme que : « l'acte et l'attitude ainsi que le comportement nous donne la première image sur un autre individu, par exemple le cas d'un entretien, on doit être jugée par nos comportement »

Donc le savoir-être c'est un savoir se comporter dans laquelle les attitudes, les gestes à propos de l'importance de la notion de savoir être pour le cadre et même pour l'organisation.

A partir de là le savoir être à une importance capital dans le rendement d'un cadre, le fait d'améliorer son travail, pouvoir s'intégrer et coopérer dans un où plusieurs groupes.

Concernant l'expérience professionnelle en tant qu'élément très important pour répondre à l'exigence du travail, ce cadre dit : « l'expérience dans Le travail compte beaucoup, pour moi, c'est un capitale accumulé pour l'être humain et bien sur il est toujours suffisant pour le bien de mon travail ». Notre cadre affirme qu'il est capable d'assumer la responsabilité de son poste de travail.

Pour lui le partage de l'expérience fait partie de son travail d'ailleurs il confirme que : « Je partage mon expérience avec mes collègues de travail, et c'est à l'aide de cette dernière que je peux les orientées et les suives, et données des chances du partage de savoir avec eux ainsi que d'encourager la communication entre eux grâce a ce partage qu'on évite toutes distinctions ou discrimination entre les membres de groupe ».

Cette expérience peut affecter le savoir être d'un cadre à travers leur capacité de maitriser travail, leur capacité du maitrisé leur tâche, il dit que : « si on maitrise on peu avancée ». Ainsi que la communication joue un rôle principal dans l'amélioration de certains savoir, car elle fait partie de leur comportements et elle donne une capacité de transférer des diverse informations.

« La communication, c'est la capacité d'être à l'écoute des autres et réceptif aux informations fournies par l'environnement, c'est la capacité à mettre en forme les informations à transmettre et établir la relation et le feedback nécessaire à la compréhension mutuelle »<sup>(1)</sup>

Dans le même sens notre enquêté affirme par une grande conscience professionnel que l'information qu'il fournit par la communication relative au travail de ses subordonnés est la raison même de son travail, il dit : « pour

---

(1) **PERRENOUD, Philippe** « construire un référentiel de compétence pour guider une formation professionnelle » en ligne, 2001 disponible sur [http ; //www.uni.ch/Frapes/SSE/teachrs](http://www.uni.ch/Frapes/SSE/teachrs).

moi la raison de mon travail, c'est de donner et de fournir dans le bon sens des informations à mes subordonnés, et j'essaie d'éviter le maximum des problèmes où des conflits entre eux »

Ainsi que le manque de la communication, elle représente les perturbations dans le circuit de l'information, est l'une des principales causes des conflits au niveau de l'entreprise, c'est-à-dire que la bonne qualité de communication fait éviter les malentendus, les désaccords, ainsi que les incompréhensions qui peuvent se produire entre les travailleurs.

En cas d'un conflit, on peut résoudre par la discussion et la communication, on peut intégrer avec la culture de l'entreprise et ont fait une analyse de terrain pour arriver à comprendre les différentes mentalités dans l'environnement de l'entreprise.

### **Cas N°03 :**

**Notre troisième cas, représente un cadre comptable âgé de 34 ans, il a un diplôme universitaire à une ancienneté professionnel de 13 ans d'expérience dans son travail.**

« Le cadre est à un point central de responsabilité, au-dessus où au delà de lui se trouvent ses supérieurs, qui le prennent pour responsable du succès, de plus de production, et de profit, moins de pièce défectueuses, des économies substantielles, un service efficace, des victoires, une publique satisfaction, au dessus de lui se trouve l'organisation qui le considère comme la source du pouvoir » <sup>(1)</sup>

Pour ce témoin, le travail d'un cadre consiste à être responsable d'un service, d'assurer la direction, de contrôler ou de la surveiller (une personne, un groupe, d'une organisation ou un secteur d'activité) autrement dit, le cadre

---

<sup>1</sup> MINTZBERG Henri, « Le manager ou quotidien : les dix rôles du cadre », 2<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, Paris, 1984, P 25.

organise les activités de son unité et en assure la stabilité et servie le lien entre l'organisation et l'environnement, et pour le savoir-être c'est la capacité à s'adapter selon le contexte de relation et donc développer la bonne attitude face à autrui, à la capacité comportementales qui permet de mettre en œuvre le savoir et le savoir théorique de manière optimale, il se traduit par des activités professionnelle, donc c'est un savoir se comporté il exprime que : « le savoir-être c'est la science du comportement ».

Notre cadre insiste sur le point où quelle en acquis le savoir-être il dit que : « le savoir-être, est une acquis théorique en même temps pratique, c'est tout ce qu' en apprend dans notre vie, notre éducation, et notre contacte avec le sociale et le professionnelle » Où cette acquisition transmette a l'autrui dans les différentes situations, et des relations interpersonnelles et organisationnelles.

D'une part le savoir-être considéré comme un outil touchant ou mode d'intégration des salariés et les relations entre l'organisation et l'individu qui influence directement sur le rendement du cadre au sein de l'entreprise, d'une autre part, le terme d'expérience professionnel qui est le capital d'une richesse organisationnelle. Ce cadre met en évidence que « l'expérience professionnelle est la richesse et la source de pouvoir »

Nous avons cité Dans notre partie théorique que l'expérience professionnelle est un élément de richesse de l'entreprise comme telle, sa production et sa connaissance ne pouvant laisser au hasard des circonstances tel est le postulant qui fonde les pratiques organisationnelles dans ce domaine.

Ainsi que pour ce cadre le savoir-être acquis à travers son expérience est suffisant pour répondre à l'exigence de leur travail (a cause de sa facilité et sa rapidité) et aussi il développe le savoir-être, bien dit : « nous les cadre on essaye toujours de donner le meilleur de bonne façon »

Dans le contexte organisationnel c'est particulièrement la nécessité vitale de toujours mieux communiquer pour garantir l'efficacité maximale entre les acteurs de l'entreprise, notre enquête insiste sur l'importance de la communication dans le travail du manager (cadre) pour la bonne et simple raison qu'il concerne l'ensemble de son activité, non pas seulement certains de ses aspects, mais il confirme aussi que une bonne communication assure la réussite d'un manager.

Pour lui : « la communication peut être envisagée comme un flux, et quand ce flux se trouvant déviés ou contrariés. On va entrer dans des problèmes définis et exprimés sous forme des conflits »

D'ailleurs, ces conflits ne naissent pas spontanément, mais par les dirigeants communicationnels, dans nos études théoriques, en cas de conflit, le manager doit prendre en situation l'organisation de conflits et apprécier les possibilités qui s'offrent à lui, tout comme il doit savoir évaluer et gérer.

Nos enquêtés insistaient sur l'importance du rôle d'adaptation et l'implication au travail pour le développement du savoir-être de manager, car ce sont des conditions d'améliorer et d'avancer dans les différentes situations de leurs tâche.

**Cas N°04:**

**Responsable de production, âgé de 48ans, il à un diplôme universitaire d'ingénieur d'état en génie des procédé, occupe actuellement le poste de chef de production, à une expérience professionnelle de 14 ans.**

Le travail d'un cadre se représente lui comme : « un challenge, un défi, est une mission à assuré » dans ce sens, les cadres ont un rôle très important dans l'entreprise, car il représente une grande responsabilité, et ce

n'est pas seulement un travail quotidienne, mais c'est une responsabilité de poste de change le travail et la manière de le faire.

En ce qui concerne le savoir-être comme un élément majeure qu'il convient de prendre en considération, très utile aux entreprises, il résulte à la fois des connaissances acquises et une prise de conscience il nous a affirmé que : « le savoir-être est une expérience acquise par un savoir-faire et leur manière de manager et de gérer un group de travail »

Pour lui le savoir-être est une acquisition pratique en même temps théorique c'est un mélange de deux aspects il dit que : « en peu pas être des bons managers si ont a pas des près dispositions (la pratique) qui juge si ont a des bons managers ou non »

Le savoir être à une importance capital dans le développent des relations interpersonnelles au sein de l'organisation par exemple la manière avec laquelle on manage son équipe et la façon avec laquelle on transforme des informations.

Notre enquêté affirme que l'expérience acquise pendant les 14 ans est suffisante pour répondre a l'exigence de son travail, il déclare que : « l'expérience professionnelle égale un savoir faire acquis durant des années de travail, et elle est jugée par l'ancienneté (le chemin professionnelle).»

Pour ce cadre, leur expérience affect son savoir-être et son comportement avec les autres, il dit que : « le facteur clés d'assimiler et de protéger des conciles c'est la communication ». Où les dirigeants conduisent la communication au sein de l'entreprise

La communication implique le partage de l'information entre les membres d'une organisation, il est important que la personne qui doit prendre une décision à accomplir une action soit au courant de ce que les autres membres font où sont sur le point de faire.

Notre enquêté dit que : « la communication est une chose primordiale, pas seulement dans l'usine, mais ailleurs aussi, par exemple dans la famille »

D'ailleurs le manque d'une communication et surtout dans le circuit de l'information entrant les personnes dans des situations de désaccord et rencontre des problèmes d'anticipation de l'information de la part de la direction de l'entreprise qui crée des conflits qui sont des situations de désaccord ou d'antagonisme entre acteurs, résultant de la perception d'un différent en matière de ressources d'objectif ou d'enjeux et engendrant des comportements de perturbation ou de résistance.

Les conflits existant dans l'organisation caractérisé par des malentendus, il dit que : « les conflits existent toujours, mais ça se doit souvent à la façon qu'on communique entre nous les cadres et des malentendus entre un responsable et un travailleur », Comme on peut aussi résoudre les conflits par une bonne communication et fait toujours essayer d'améliorer l'esprit d'équipe et de travailler ensemble pour le bien de l'entreprise.

L'adaptation au travail pour un cadre développe son savoir-être et le motive ainsi que l'intégration au milieu de l'activité, il dit que « s'intégrer, c'est déjà d'être acceptable »

### **Cas N°5 :**

**Il s'agit d'un chef d'atelier méthodique âgé de 55ans, à un diplôme universitaire dans la spécialité mécanique industriel à une expérience professionnel de 31ans.**

Généralement, le cadre c'est ce lui qui encadre, qui dirige organise et structure bien une équipe, il est chargé de définir les objectifs directs et déterminés les orientations pour l'organisation, dans ce sens nos enquêté dit que : « le cadre occupe la fonction la plus précise dans l'organisation, l'encadrement

et une mission de préparation de certains travail et fait planifier et assure que son organisation attient ces buts fixées »

Selon se cadre le savoir-être c'est la clé de réussite de travail surtout pour les dirigent qui fait influencé leur exécutant il dit que : « le savoir-être c'est l'ensemble de comportement de forme de communication, d'attitude qui relèvent et acquise par l'éducation familiale l'inélégance social des relations humain ainsi qu'il est indispensable c'est le lien réel entre individu et individu et entre l'individu et son environnement de travail ».

D'après lui le savoir-être est une acquise pratique c'est le comportement dit lui : « le savoir-être c'est l'attitude ou travail »

Le rendement du cadre influence par leur savoir-être et chacun à leur capacité il confirme que : « le savoir-être fait partie de tout travail il tien la meilleur façon de faire pour arrivé a ces objectif »

En ce qui concerne l'expérience professionnel pour lui : « ces toutes connaissance acquis par la pratique des savoirs professionnels sur le terrain pendant des années de travail ».

Cette expérience peut donner certains savoir par exemple le cas d'un cadre qui à une expérience de cinq ans et plus il acquis des certaines connaissance dans le domaine et il essaye d'intégrer avec l'environnement de son travail.

Pour se cadre le partage de l'expérience avec leur collègue de travail passe par une bonne complémentarité entre les membres de groups de l'unité qui fait sous forme de communication

Donc la communication jeu un rôle très important dans l'amélioration et le développement de savoir-être au niveau des relations des individus dans l'organisation.

Cette communication doit avoir le bon sens et la meilleure façon pour éviter les problèmes et améliorer les relations interpersonnelles ou celles de l'entreprise, comme elle peut être considérée comme une solution pour la plus part des désaccords et les conflits.

Pour développer le savoir-être il faut avoir accepté certains processus et des règles dans le travail, et adapté avec l'environnement et intégré avec la culture de l'entreprise dit lui : « l'adaptation est l'intégration ou travail c'est d'être compréhensive et acceptable ».

Ainsi que l'implication au travail fait partie dans le développement du savoir-être notre enquêté dit que : « l'implication c'est de participer, donc si on implique on participe, si on participe on intègre et si on intègre on adapte au milieu de travail est on développe le savoir être ».

### **Cas N° 6 :**

**Notre sixième cas c'est un responsable de la direction de ressource humaine licenciée universitaire en gestion des ressources humaines âgé de 33ans a y une expérience de 8 ans.**

Pour se cadre la responsabilité de l'élaboration de la stratégie, est adapté d'une façon de contrôle de l'organisation dans un environnement changeant, aussi il est comme un observateur actif, sont les principes fonctions d'un cadre.

Pour lui le Savoir-être « c'est l'ensemble des prédispositions que possède un cadre, par les comportements, par les responsabilités, ainsi que d'après se cadre le savoir être est considéré comme une acquisition théorique avant quel soit pratique puisque un savoir théorique doivent être améliorer par la pratique.

Aussi le savoir être c'est un savoir à comporté, ses savoirs son toujours évident pour chaque entreprise donc le savoir être c'est d'être intelligent dans la façon de faire et la manière d'être, ainsi qu'il joue un rôle très important dans la gestion des situations difficile lors des conflits.

Le savoir être influence volontairement sur le rendement d'un cadre et le résultat doivent être bénéfique pour lui. Aussi l'acquisition de se savoir à travers l'expérience est suffisant dans leur travail car il est le contenu et l'acquisition des connaissances ; afin de les développer dans les pratiques de l'entreprise.

Aussi l'expérience professionnelle affecte le savoir être d'un cadre car elle peut être corrigé des certaines erreurs ainsi que il identifie certaines comportements. Le partage de l'expérience individuel où collectif passe par le processus de partage de l'information basé sur la conscience individuel et fait crée un esprit d'équipe.

Le développement du savoir être par l'expérience basé sur le management des savoirs et les compétences pour un individu où bien d'une équipe de travail, ainsi que la communication joue un rôle très important dans l'amélioration du savoir être pour un cadre, car la communication c'est l'art de développement de chaque individu. La bonne qualité de la communication permet d'évité les problèmes et les désaccords au sein d'une équipe du travail lors des conflits.

**Cas N°7 :**

**Il s'agit d'un ingénieur d'état électronique, occupe le poste de chef des unités de production à une expérience de 10 ans.**

Pour ce cadre le savoir être c'est très important pour la constitution et la réussite d'un travail représente une grande importance et effet pour l'organisation. Puisque il représente tout les comportements et les attitudes qui fait s'intégrer au travail « savoir s'intégré dans l'entreprise dans une équipe, savoir réagir à différent situation non standardisé c'est savoir s'adapter ».

Pour ce cadre le savoir être es t une acquisition théorique et pratique, il à une grande importance dans l'amélioration des qualités d'un cadre l'acquisition des savoirs donne une importance sur les connaissances acquis a travers les compétences de chaque travailleur.

D'après ce cadre : « le savoir être par le savoir de se comporté » par ce que le comportement c'est l'un des catégories utilisé pour qualifié le savoir être.

Il déclare que le travail d'un cadre représente par son savoir son comportement au travail. Le savoir être joue un rôle principale dans le rendement d'un cadre.

Il ajoute au sujet que l'acquisition du savoir être à partir de son expérience, il trouve qu'ils sont insuffisants pour un meilleur rendement de l'entreprise, puisque chaque jour on rencontre des situations différents.

**Cas N° 8 :**

**Responsable de gestion des stocks âgé de 35ans diplôme universitaire a un diplôme de licence en science économique a une expérience de 8ans ou sien de l'unité.**

Le travail du cadre représente dans ce cas un moyen de réussite d'une activité et bien gérer l'équipe, et de gérer les situations. Mais bien sur chacun à son domaine »

Le savoir être pour se cadre tout simplement les compétences, particulièrement, les aptitudes les comportements, car ces compétences représente une grande partie de la personnalité du travailleur, il aide le pour répondre à des besoins de leur activité professionnel est résoudre les problèmes réel dans son environnement du travail.

Pour lui se savoir être est un acquis théorique et pratique, car ces savoir son des résultats de tout travail, c'est une combinaison de compétence de connaissance et d'expérience.

Pour se cadre en peu pas dire que le savoir être est un savoir a comporté même s'il est représenté d'une notre manière mais c'est un savoir rationnel.

Ainsi que, le savoir être améliore les qualités des cadres et leurs rendements efficace il réclame que : « le rendement d'un cadre effectué par des qualités des responsables représentants par leurs compétences professionnelles (le savoir être) ».

Le mot d'expérience pour lui c'est tout se qu'on acquise pendant des années de travail réalisé dans la pratique

Se cadre déclare que le savoir acquis à travers leur expérience et suffisant pour répondre à l'exigence de leur poste actuelle.

Notre enquêté dit que l'expérience professionnelle affecte le savoir être car elle enrichit les connaissances et développe notre comportement.

En ce que concerne le partage de l'expérience le cadre évite de répondre à la question il déclare que : « j'aimerai bien de non répondre »

Selon lui l'expérience professionnelle développe leur savoir être dans un domaine professionnelle pendant la durée de leur travail qui permet au cadre d'être plus performant possible.

Concernant le rôle de la communication dans l'amélioration de savoir être le cadre déclare que la communication permet d'assurer la réussite d'un manager ou bien le contraire car une communication inefficace aura toutes les chances d'engendrer une suite interminable de problèmes malentendus et autres dysfonctionnements.

Ainsi qu'une bonne qualité de communication évite nous des problèmes

### **Cas N° 9:**

**On va étudier les réponses d'un cadre âgé de 31 ans à un diplôme universitaire spécialité technologie agro-alimentaire, effectué au sein de l'entreprise en 2009, il occupe actuellement le poste d'un chef de cadre avec une expérience de 5 ans.**

Pour le cadre, dans certaines situations le cadre doit assumer, en plus des rôles habituels d'encadrement en tant que responsable d'un groupe fonctionnel.

Pour lui le savoir être est constitué d'une série de capacités et élaborer des comportements adaptés à des situations professionnelles données.

Le savoir être est un acquis théorique et pratique en même temps d'un part le savoir être est un acquis théorique, il se réalise à partir des

formations soit universitaire, soit sur le tas, et d'autre part se savoir être est acquis par la pratique des connaissances sur le terrain issu de l'expérience et de la résolution des problèmes.

Se cadre représente leur savoir être dans l'entreprise par ces connaissances et ces comportements il confirme que : « j'ai utilisé le maximum de mes connaissance, et toujours j'ai essayé de donné le mieux, surtout avec mon poste de travail qu'il mérite plus de responsabilité et prendre beaucoup de temps et un bagage très riche ».

Pour lui se savoir être joue un rôle principale dans le rendement d'un manager, car il représente essentiellement dans son milieu professionnel leur comportement, leur aptitude au travail et leur expérience ; (tout se qu'en acquis par notre travail).

Se cadre déclare que : le savoir être acquis à travers leur expérience fournit au sien de l'entreprise est suffisant pour répondre aux exigences de la tâche effectué.

D'après lui toujours, l'expérience professionnelle affecte et développe le savoir être, car l'expérience est l'école de l'avenir professionnelle.

Notre enquête affirme qu'il peut partager son expérience avec ces collègues du travail soit avec les autre cadres, soit avec les collaborateurs de leurs équipes, soit avec les nouveaux salariés, par la création d'un climat favorable, et construit des relations interpersonnel assuré par un bon fonctionnement de la communication interne se cadre dit que : « le travail, c'est communiquer »

Toutefois, une bonne communication amélioré les compétences des cadres au milieu professionnel, donc travail, c'est communiquer, et communiquer, c'est participer et entrer en relation changent des connaissances et des savoir.

Pour lui, cette communication peut avoir le vrai chemin pour le circuit de l'information dans un environnement favorable à l'apprentissage, car toute perturbation dans le fonctionnement de processus de communication entraînant dans des situations de décacordes et des problèmes dysfonctionnel au sien de l'organisation.

Dans une entreprise, les conflits son inévitable et toujours exister caractérisé par des maux entendue entre les gens au sien d'une structure. Pour ce cadre la résolution d'un conflit dépend de la réalité de la situation qui doit imposes de telle au telle technique, Kenneth-Thomas à établir que dans les situations conflictuels interpersonnelles, se cadre dit que : « il ya des conflits ne mérite pas l'attention du manager ».

Ainsi que l'adaptation au travail consiste un outil très important pour facilité leurs taches et donne un accès à toute situation dans leur activité.

### **Cas N°10 :**

**Notre dernière cas c'est une femme âgé de 30 ans elle fait ces études supérieure Bac+5 spécialisé en comptabilité option science de gestion, occupé un poste d'un contrôleur de gestion pendant 5 ans de travail au sien de l'entreprise agro-alimentaire « Cevital ».**

Elle représente leur travail par une grande conscience professionnel et de responsabilité elle dit que : « le travail d'un cadre est très difficiles il exige d'une marge initiative de la responsabilité »

Pour se cadre le savoir être représente une grande importance et effet pour l'organisation, il contient plus de dimension de socialisation, d'adaptabilité du sens du comportement elle confirme que : «le savoir être construit notre base

éducative, c'est notre niveau d'instruction accompli avec la pratique de terrain »

Pour elle le savoir être en premier lieu et une acquis théorique et pratique en prend l'exemple des lois en premier lieu en apprend la loi après on va l'appliquée sur le terrain et c'est la même chose pour le savoir être qui a des connaissances et des savoirs, accumuler avec la pratique du terrain, elle représente leur travail par une bonne sens de communication.

Le savoir être améliore les qualités des cadres et leurs performances individuels et collectives, pour elle toute leur savoir acquis à travers les expériences n'est pas suffisant pour répondre à l'exigence de son travail elle déclare que : « pour moi 5 ans ce n'est pas vraiment beaucoup pour avoir les des bonnes relations avec le milieu du travail, les relations avec les tâches ainsi que elle confirme que avec les erreurs que toute individu apprendre.

Aussi, pour elle « l'expérience professionnelle, c'est toute situation rencontré pendant des années du travail ». elle déclare aussi que l'expérience professionnelle affecte son savoir, car l'expérience est considéré comme un école qui fait reprendre toute personne puisque l'expérience et le savoir être il nous renvoi a des situations déjà passé auparavant et pour cela qu'on reprend avec le temps, même on peut partagé ces connaissances les collaborateurs a titre d'exemple on aide les nouveaux salariés.

Ainsi que, pour elle retrouve que l'expérience professionnelle fait développer son savoir être, puisque, le meilleur savoir être c'est le résultat d'une expérience, et cette dernière est un ensemble des connaissances acquis par une long pratique au travail.

D'après notre enquêté la communication joue un rôle auparavant pour améliorer le savoir être et les qualités des cadres, puisque il représente leur personnalité. Elle confirme « s'il ya pas une bonne communication entre les

salariés et entre des différents secteurs, on peu pas avancé » Parce que cette dernière elle nous trace le chemin.

Notre enquêté déclare qu'une bonne communication au sein de l'organisation évite d'entrer dans des situations de désaccords, et des problèmes organisationnelle, elle confirme que « si on communique bien, on n'aura pas des conflits, s'il ya pas des conflits ca veut dire que la communication est bloqué ».

Dans une situation de problème ou de conflits à savoir la situation, le manager doit avoir des situations pour régler ces problèmes, pour elle « le meilleur processus de résoudre un conflit c'est la communication entre les travailleurs existant au sein de l'organisation », elle confirme aussi « au sein de notre organisation on ne fait pas la différence entre les cadres et les travailleurs, on donne le respect pour tout le monde, donc la discussion et le savoir pardonner sans des solutions pour les malentendu ».

Pour elle l'adaptation c'est le cas où toute personne où tout individu entre dans son milieu du travail ou dans la société en général cette adaptation permettant de bien intégré dans le milieu organisationnelle et que chaque personne exerce sa tâche.



### III -Discussion des hypothèses :

L'analyse et l'interprétation des données recueillies sur le terrain relatif aux l'hypothèse émise au début de la présentation de notre enquête à savoir que l'impact de l'expérience professionnelle sur le savoir être des cadres au sien de l'entreprise « **Cevital** » SPA(l'unité de el-ksseur).

Etant donné que nos hypothèses sont les suivantes :

- ❖ L'expérience professionnelle améliore la capacité d'adaptation et l'efficacité de la communication et développe une gestion pertinente des conflits au travail chez les cadres.
- ❖ Les aptitudes d'attachement et de cohésion chez les cadres garantissent leur implication dans le travail et amplifient leur sens de responsabilité.

On a arrivés aux résultats suivants :

- L'expérience professionnelle est un outil développe les qualités des cadres atravers la bonne utilisation et représentation de ces savoirs être, qui estdéterminer par ces capacités d'adaptation dans les différentes situationsdu travail, et par l'amélioration des relationsinterpersonnels entre les nombres d'organisation « **Cevital** ».
- D'après les réponses des cadres sur les différentes questions proposées dans notre entretien de recherche relatif à nous hypothèses, les cadres considèrent l'expérience professionnelle comme la clé de la réussite, qui leur permet d'évoluer dans leur vie professionnelle et d'augmenter les chances de succès.
- On a constatéque les cadres de cette organisation considère l'expérience comme un mécanisme principalepour donnéele vrai sens de la responsabilité prendre en considération les aptitudes et les comportements pour améliorer leur travail et leur tâche.

- L'expérience professionnelle est aussi un outil de développement de la qualité de communication à travers la bonne utilisation de l'expérience, elle est aussi très importantes pour une bonne adaptation dans les diverses situations au travail et améliore les relations entre les membres d'organisation par la bonne gestion des conflits avec la manipulation et le résoudre des problèmes rencontrés entre les salariés par la maîtrise de communication.
- Le cadre qui a une expérience peut transmettre son savoir être grâce au partage de ce savoir pour la réalisation des tâches et lui permettre d'effectuer des activités sous le bon fonctionnement et contrôler tout ce qui pousse à l'évolution et l'augmentation de l'entreprise.
- La communication est conçue comme l'un des fondements d'un style de comportement du cadre qu'il faut intégrer effectivement à des procédures concrètes tel que la gestion des conflits.
- L'expérience professionnelle développe le savoir et les connaissances d'un cadre par une longue période de pratique sur le terrain dans un environnement du travail qui amplifie leur responsabilité.
- Nous avons confirmé en premier lieu que l'expérience professionnelle améliore le savoir être qui est lié directement au comportement du cadre.
- En deuxième lieu l'expérience et le savoir être se sont deux éléments qui marchent en parallèle, l'un complète l'autre, et que le savoir être est une toute compétence d'adaptation, de communication, d'implication..... etc.

# Conclusion

### **Conclusion :**

Ce travail de recherche s'est révélé particulièrement intéressant, notamment le fait d'interroger les cadres sur l'impact de l'expérience professionnelle sur le savoir être, alors que la meilleur encadrement par eux augmente ou développe leur savoir, savoir faire, et savoir être.

On concluant, que la notion de l'expérience professionnelle et le savoir être tient aujourd'hui une grande place dans le discours quotidien des responsables hiérarchiques ces deux concept son devenu des principales stratégies des ressources humaines des entreprises les plus performantes, alors que le savoir être c'est un élément qui est considéré comme quelque chose qui n'est pas figé, mais qui se construit, se développe, se stabilise, et qui peut évoluer avec le temps. Sans oublié que le savoir être couvre plusieurs domaine tel que la communication, l'adaptation, l'implication....etc. ainsi que se savoir être qui a été appris, acquis par le temps est devient par l'exercice des savoir faire des compétences et que l'expérience professionnelle le confirme et l'assure.

Tandis que l'entreprise « Cevital » unité de production d'Elekseur elle tire des richesses de ses valeurs mobilières et financières, matériels, immatériels, aussi les bonnes relations entre les salariés de cette entreprise entraine un climat suave, favorable et calme, grâce a ces bonnes relations entre eux et grâce aussi à leur implication et adaptation dans le milieu du travail, la maîtrise de communication a permet au cadres de partager leurs savoirs avec les autres salariés, ainsi que le partage de l'expérience professionnelle entre eux. Donne lieu à un climat du travail idéal.

Donc l'adaptation des salariés au style de commandement adopter par ces responsables il est influencer positivement sur la motivation des salariés de l'entreprise donne lieu a une augmentation de performance des ses salariés et les chances de succès de l'entreprise.

## **Conclusion générale.**

---

En outre, l'expérience professionnelle améliore la capacité d'adaptation et l'efficacité de la communication par la maîtrise de celle-ci de la part des cadres au sein de cette entreprise par les différents types de communications, avec des comportements verbale et communicable, or que dans des situations presque rares que l'expérience professionnelle fait développer une gestion pertinente des conflits au travail chez les cadres. Même si les cadres ont des tâches très pénibles dans l'entreprise.

Ainsi que dans cette entreprise le travail fournit per les différents catégories c'est un travail collectif, le travail en équipe donne une efficacité au travail augmente leur chances de performance et garantissent les chances de réussite, les aptitudes d'attachement et de cohésion chez les cadres garantissent leur implication dans le travail par les bonnes relations entre eux et par le degré de responsabilité et un climat procurer par la stabilité et de protection.

# **Références bibliographiques**

## La liste bibliographique :

### Les ouvrages

- 1 - AUBIRET Jacques et GILLBERT Patrick, « valorisation et validation de L'expérience professionnelle », édition Dunod, Paris, 2003.
- 2 - Alain Charles Martin et Ahmed Silem, « Lexique de gestion », 6ème, Edition, Dalloz, Paris, 2003.
- 3 - BENOIT-Guilbot, « la recherche d'emploi : stratégie, qualification, scolaire ou professionnelles et qualification sociale sociologie du travail », édition la découverte, Paris, 1990,.
- 4 - BLIN Jean, François, « Représentations, pratique et identité professionnelle», éd L'Harmattan, 1997.
- 5 - BELLIER Sandra, « le savoir être dans l'entreprise », édition Wibert, Paris, 1998, P 51.
- 6 - CARRE Christophe, « Sortir des conflits avec les Autres », éd Evrolles, Paris, 2004
- 7 - Ch. Bussenault et M. Préfet, « Economie et gestion de l'entreprise », 3<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 2002, P11.
- 8 - DOBIEKI. B, « communication des entreprises et organisation », Edition marketing, paris, 1996,
- 9 - Eric Canpoy et autres, « gestion et ressource humain », Edition Pearson Education, France, 2008.
- 10 - GARRE Christophe, « Sortir des conflits avec les Autres », éd Evrolles, Paris, 2004, P15.
- 11 - HENRY Mintzberg, « le manager au quotidien, les 10 rôles du cadre », éd organisation, Paris, 1984.
- 12 - Jean-Marie Peretti, « ressource humain », (tout ce que vous souhaitez savoir sur les RH), DUNOD, Edition, paris, 2006.
- 13 - KAROLEWICZ Francis, « L'expérience un potentiel pour apprendre », les fondateurs les principes les outils, édition L'harmattan, Paris, 2000.
- 14 - KETELE Jean-Marie, « l'évaluation : l'évaluation du savoir être », Boek université, Paris, 1986.

- 15 - LALALLEMNT Michel, « Histoire des idées sociologique de Parsons aux contemporains », 2<sup>ème</sup> édition, édition Nathan, Paris, 2000.
- 16- MAIGNANT Alain, « ressources humaines déployer la stratégie », édition liaison, 2000, Paris.
- 17 - M. Capet, G.Cause et J. Munie, « Diagnostic, organisation, planification d'entreprise », édition economica, paris, 1983.
- 18 - MARIE Héléne et autres, « communication : toute la communication de L'entreprise », 5<sup>ème</sup> édition, France, Juin, 2009
- 19- Marie Peretti, « Gestion des ressources humaines », 15<sup>ème</sup> éd, édition Vuibert, Paris, 2008.
- 20 - PETIT François, introduction à la psychologie des organisations, Nouvelle éd, Toulouse, 1984.
- 21 - PENSO-Latouche, « savoir être : compétence ou illusion ? Analyse des attitudes, comportements et rôles attendus par l'entreprise», édition liaisons, Paris, 2000.
- 22 - REGNAULT Gérard, « les relations cadres –entreprises », Editions L'Harmattan, Paris, 1998
- 23 - Sylvie Guerrero, « les outils des ressources humains », (les savoir faire essentiels en GRH), 2<sup>ème</sup> Edition, DUNOD, Paris, 2009.
- 24- STEPHEN Robbins et autres, « Management : l'essentiel des concepts et des Pratiques », édition Pearson, 6<sup>ème</sup> édition, Paris.

### **Les ouvrages méthodologiques :**

- 1 - BESSIE Jean-Claude, « La méthode en sociologie », édition Casbah Alger, 1998,
- 2 -COM DEPELTEAU François, « la démarche d'une recherche en science humain »; la question de départ à la communication des résultats, édition de bock université, canada, 2005.
- 3 - ERIC Savaresse, « méthode des sciences sociales », édition Ellipses, Paris, 2006,
- 4 - MAURICE Angers, « initiation pratique à la méthodologie des sciences Humaines », édition Casbah, Alger, 1997

- 5 - GUIDERE Mathieu, « Méthodologie de recherche », édition Ellipes, Paris, 2004, P 72.
- 6 - GRAWITZ Madeleine, « méthodologie des sciences sociales », 11<sup>ème</sup> éd, édition Dalloz, paris, 2001.
- 7 - Grawitz Madeline, « lexique des sciences sociale », 7<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, 2000.

### **Les dictionnaires :**

- 1 - Alain Bruno, Dictionnaire d'économie et de sciences sociales, Edition, Ellipses, Paris, 2005, p66.
- 2 - ANDRE Sakou, « le rober seuil dictionnaire de sociologie », paris, 1999.
- 3 - LEDUFF Robert, « Encyclopédie de la gestion et du management », Édition Dalloz, paris, 1999.
- 4 - RAYMOUD Boudon et autres, Larousse / Dictionnaire de sociologie, éd Larousse, Paris, 1999, P54.

### **Les sites internet :**

- 1 - [http://fr.wikipedia.org/wiki/cadre% 28 entreprise%29](http://fr.wikipedia.org/wiki/cadre%28entreprise%29), consulté le 21 mars 2015 à 11:40.
  - 2 - [http://www.travail.suisse.ch/clever/conflit au travail](http://www.travail.suisse.ch/clever/conflit%20au%20travail).
  - 3 - <http://www.larousse.fr/encyclopedie/diverse/participation/77215>, consulté le 28/05 /2015 à 16h55.
  - 4 - [www.eryu dit, org/revue/nps/2006/U18/n2/ 013294 ar.html](http://www.eryu.org/revue/nps/2006/U18/n2/013294.html).
  - 5 - <http://fr.wikipedia.org/wiki/entreprise>, consulté le 15/04/2015. à 15h00.
- 6-- SANTELMANN Paul et AUBERT Jacques**, « L'analyse de l'expérience dans les pratiques professionnelles et sociales. », *Savoirs* 2/2005 (n° 8) , p. 51-58 URL: [www.cairn.info/revue-savoirs-2005-2-page-51.htm](http://www.cairn.info/revue-savoirs-2005-2-page-51.htm). DOI: [10.3917/savo.008.0051](https://doi.org/10.3917/savo.008.0051).

7 - [http: www. Enviedentreprendre.com/2009/06/Organiser pour-r%C3%A9ussir.html](http://www.Enviedentreprendre.com/2009/06/Organiser-pour-r%C3%A9ussir.html), consulté le 30/05/2015 à 15h48.

8 - PERRENOUD Philippe, « construire un référentiel de compétence pour guider une formation professionnelle »(en ligne).200 1 disponible sur <http://WWW.Unige.ch/fapse/SSE/teachers>

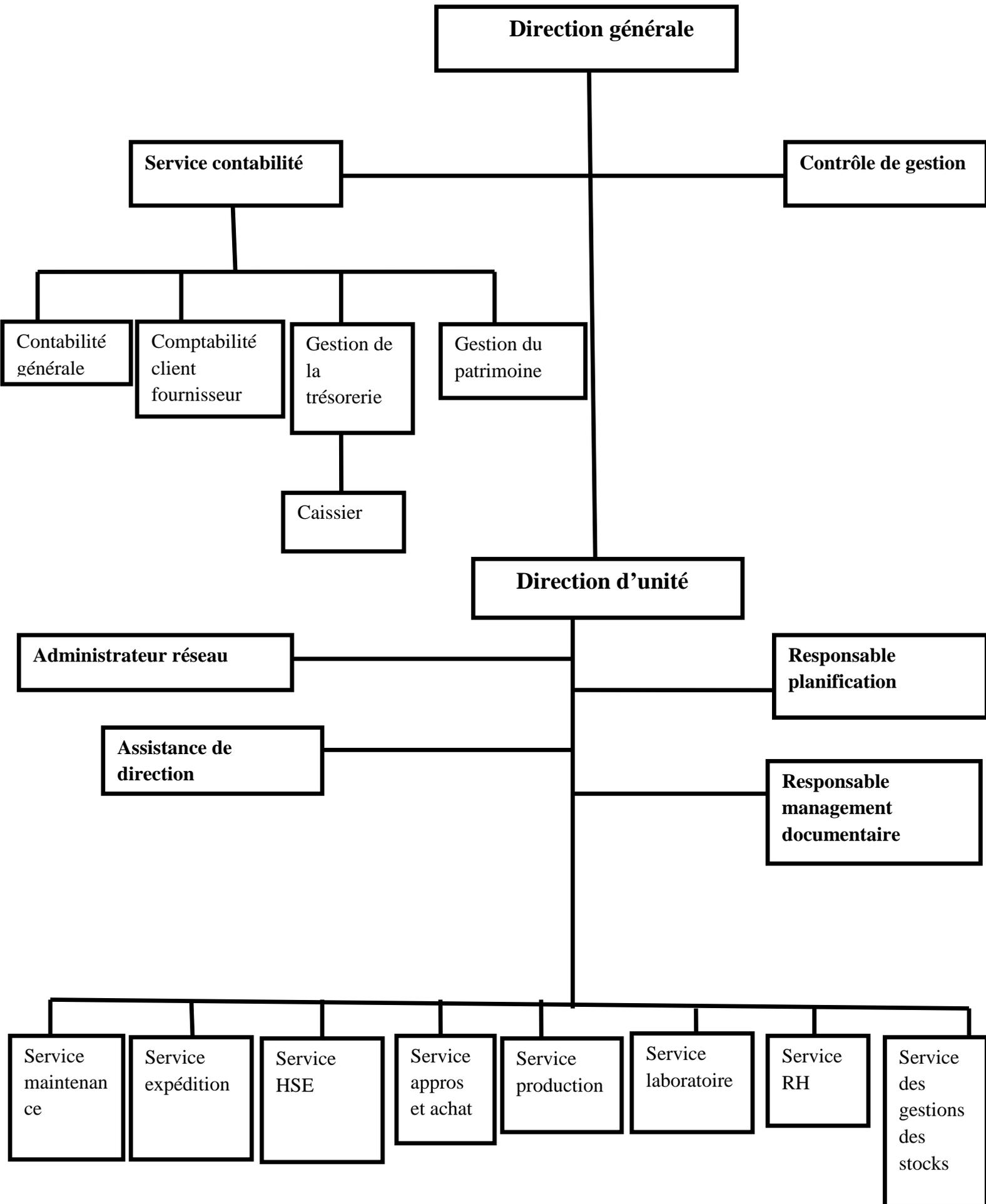
# **Annexes**

## Guide d'entretien :

- 1) Age
- 2) Sexe
- 3) Niveaux d'instruction
- 4) Diplôme obtenu
- 5) Dans quelle spécialité
- 6) Quelle poste occupez-vous ?
- 7) Votre ancienneté professionnelle ?
- 8) Comment représentez-vous le travail d'un cadre ?
- 9) Que représente pour vous le savoir être ?
- 10) Selon vous le savoir être est-il un acquis théorique ou bien pratique ?
- 11) Est-ce que on peut définir le savoir être par savoir ce « comporté »
- 12) Comment représentez-vous le savoir être dans l'entreprise ?
- 13) Quelle est le rôle du savoir être dans le rendement d'un cadre ?
- 14) Selon vous que signifie l'expérience professionnelle ?
- 15) Est-ce que votre savoir être acquis à travers votre expérience est suffisant pour les exigences de votre travail ?
- 16) Est-ce que l'expérience professionnelle affecte le savoir être ?
- 17) Comment vous pouvez partager votre expérience avec vos collègues de travail ?
- 18) Jugez-vous que votre expérience à développer votre savoir être ?
- 19) Quelle est le rôle de la communication dans l'amélioration de votre savoir être ?
- 20) Comment la qualité de communication permet une résolution de conflit ?
- 21) Quelle est le meilleur processus de résolution des conflits ?
- 22) Selon vous que désigne le mot adaptation, et qu'ils sont ces principes ?
- 23) Quelle est le rôle de l'adaptation dans le développement du savoir être ?

24) Jugez-vous que l'implication dans le travail est un facteur de développement du savoir être ?

**L'organigramme « Cevital » agroalimentaire l'unité l'EKSEUR :**



**La situation géographique :**

