

**UNIVERSITE ABDERAHMAN MIRA DE BEJAIA.  
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES.  
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES.**

## *Thème*

**L'influence du savoir-être sur les relations professionnelles  
chez les cadres au sein de l'entreprise.**

**Cas Pratique : ALCOVEL d'Akbou.**

*Mémoire de fin de cycle*

*En vue de l'obtention du diplôme de Master en sociologie*

*Option : sociologie du travail et des ressources humaines*

**Réalisé par :**

**M<sup>elle</sup> Benyahia Djohra**

**M<sup>elle</sup> Bouamara Fatiha**

**Encadré par:**

**M. Laoudi Ferhat**

**Année universitaire 2015/2016**

# **REMERCIEMENTS**

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

*Nous exprimons notre profonde gratitude à notre cher encadreur monsieur LAOUDI Ferhat pour sa disponibilité et ses orientations et son suivit durant tout notre travail, et qui nous a redonné le goût de travailler.*

*Nous remercions également l'ensemble des employés d'ALCOVEL, d'AkBOU, et l'ensemble du personnel des ressources humaines, ainsi le personnel du service de formation et orientation pour leur collaboration à la réalisation de ce modeste travail.*

*Nous adressons des remerciements à tous les enseignants du département de sociologie, ainsi qu'au personnel de la bibliothèque d'Aboudaou.*

*Sans omettre de remercier nos chères familles, les ami(e)s et toutes les personnes qui nous ont aidés à la contribution de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.*

*Fati et Djoudjou.*

# *Dédicaces*

*Au nom du tout puissant*

*Je dédie ce modeste travail :*

- ❖ *A mes chers parents, ceux qui ont légué un sens à mon existence.*
- ❖ *A mes très chères sœurs et frères pour leurs encouragements.*
- ❖ *A ma chère grand-mère.*
- ❖ *Et à toute la famille Bouamara.*
- ❖ *A Nasser et toute sa famille.*
- ❖ *A Lyes et toute sa famille.*
- ❖ *A mes amies : Dounia, Djidji, Ghania. Sassa*
- ❖ *A ma chère amie et binôme Djoudjou.*
- ❖ *Et à tous ceux avec j'ai passé des merveilleux moments durant mes études.*

*fati*

# *Dédicaces*

*Au nom du tout puissant*

*Je dédie ce Modeste travail :*

*A mes très chers parents que notre Dieu les protège.*

*A mon cher fiancé FERHAT OUARET et toute sa famille.*

*A mes chères sœurs, Fariza, Ghania, Djaouida et leurs maries Farid*

*Kader, Karim, ainsi ma sœur Samira.*

*A mes Nièces HAMZA, MERIEM, DANIA, LYNA, ILYACE et GHILASS*

*A mes frères Farid, Lakhedar et leurs épouses Mina et Nassima.*

*A mon Oncle Hocine et son épouse Razika.*

*A ma chère Amie MERIEM KADRI et toute sa famille.*

*A ma chère cousine DORA BELLILI et son Epoux.*

*A ma très chère sœur, amie et Binôme Fatiha et toute sa famille.*

*Et à tous ceux qui me sont chère.*

*Djoudjou*

# Sommaire

<b>Introduction</b> .....	I
---------------------------	---

## **Chapitre I : Le cadre méthodologique.**

I. Problématique .....	02
II. Les hypothèses .....	05
III. Définition des concepts clés .....	06
IV. Méthode adoptée .....	13
V. Technique utilisée .....	14
VI. L'échantillon .....	14
VII. Les obstacles rencontrés .....	16

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

Préambule .....	17
I. Généralités et les champs de compétences du savoir-être .....	17
II. Identification des habiletés à mesurer .....	20
III. Les approches du savoir-être .....	22
IV. L'utilité du savoir-être au sein de l'entreprise .....	27
V. La GRH comme utilisatrice du savoir-être .....	29
VI. Le climat social .....	29
VII. La communication au sein de l'entreprise .....	31

## **Chapitre III : Les relations professionnelles au sein de l'entreprise.**

Préambule .....	40
I. Généralités sur la relation de travail .....	40
II. Les relations professionnelles .....	42

III.	Les origines des conflits au travail-----	46
IV.	Les formes de conflits -----	47
V.	Les types de conflits -----	48
VI.	Les attitudes dans les conflits-----	53
VII.	Le dépassement des conflits -----	53

#### **Chapitre IV : Analyse des cas et interprétation des résultats.**

I.	Présentation de l'organisme d'accueil-----	56
II.	Analyse des cas -----	67
III.	Interprétation des résultats -----	98
	<b>Conclusion</b> -----	99

<b>La liste bibliographique</b> -----	101
---------------------------------------	-----

#### **Annexes**

**La Liste des abréviations :**

ALCOVEL	Algérienne des cotonnades et des velours.
ISO	Organisation Internationale de Normalisation.
G.R.H	Gestion des ressources humaines

### Introduction :

L'entreprise est une organisation autonome des moyens matériels, financiers et humains ayant vocation à exercer une activité économique dans le but de réaliser un profit. Ainsi, le travail est une activité insérée dans un processus d'échange, qui produit un bien ou un service. Elle se déroule dans un système social donné. Elle se fait avec et pour d'autres. Le travail implique un rôle social. C'est un facteur structurant la vie de l'individu. Il est source de règles, de normes, de contraintes, et de conflits. Il révèle des comportements, des habitudes et des sentiments.

Comme les entreprises aujourd'hui ont besoin d'individus qui sont capables d'appliquer leurs connaissances dans des contextes divers et des conditions technologiques différentes et de réagir de manière autonome, pour cette raison la notion de compétence est très importante.

La compétence du savoir-être devient une nouvelle norme d'excellence professionnelle au sein de l'entreprise et constitue un des aspects primordiaux du capital immatériel pour l'entreprise.

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

De nos jours, les entreprises qui se démarquent sont celles qui savent entretenir de bonnes relations de travail avec leurs employés. Les relations professionnelles permettent de caractériser les contextes institutionnels qui organisent la production de règles et de normes, une bonne compréhension du milieu dans laquelle une organisation évolue passe par la connaissance de la structure de son système de relations professionnelles. Cette structure a une incidence sur la capacité de milieu à s'adapter aux évolutions économiques, sociales et politiques.

À défaut, des situations conflictuelles peuvent engendrer des coûts importants pour les entreprises, car elles ont un impact négatif sur la performance, l'absentéisme et la productivité. C'est pourquoi il est bénéfique pour les entreprises de prendre une approche proactive et d'entretenir de bonnes relations de travail au quotidien au lieu de se limiter à résoudre les conflits lorsqu'ils surviennent, les éléments clés pour créer un environnement de travail sain et harmonieux sont une communication efficace, la transparence, un souci des besoins des employés et une volonté de collaborer.

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

- **Le Premier chapitre :**

Concerne la méthodologie utilisée qui contient la problématique de la recherche, les hypothèses, les définitions des concepts clés. Ainsi que la méthode adoptée, la technique choisie et l'échantillon sélectionné. Enfin, on a terminé ce chapitre par les obstacles rencontrés durant l'enquête.

- **Le deuxième chapitre :**

Englobe des généralités sur le savoir-être et ses champs de compétence, ensuite l'identification des habilités à mesurer. Aussi les approches du savoir-être, son utilité dans l'entreprise et en gestion des ressources humaines, sans négliger l'importance du climat social, et le rôle de la communication au sein de l'entreprise.

- **Le troisième chapitre :**

Comporte des idées indispensables sur la relation au travail, et des conceptions fondamentaux sur les relations professionnelles et ses types. Sans oublier de citer quelques facteurs qui influencent les relations au travail, A la

fin on a signalé l'existence des conflits au sein de l'entreprise, ses origines, ses formes et ses types.

- **Le quatrième chapitre :**

Comprend la présentation de l'organisme d'accueil, l'analyse des cas et l'interprétation des résultats obtenus durant notre enquête sur le terrain.

Et enfin, on a terminé le travail par la vérification des hypothèses, puis une conclusion, une liste bibliographique et les annexes.

## 1. La problématique :

Aujourd'hui, l'entreprise la plus performante et sans doute l'entreprise la plus réactive, qui définit des stratégies appropriées non seulement à son contexte, à ses ambitions et à ses moyens, mais encore mobilise l'ensemble des énergies humaines, et les qualités de l'individu.

Depuis, l'entreprise n'est plus considérée en tant qu'appareil économique et technique de production, composée du capital matériel, mais aussi mesuré selon la richesse en terme de connaissance, compétence et mode d'acquisition de son capital humain, ce dernier constitue une source principale du développement de l'entreprise.

Les compétences acquises deviennent un enjeu économique. En effet la concurrence mondiale et l'exigence d'une plus grande adaptabilité des ressources des entreprises conduisent à rechercher la flexibilité.

Avoir un poste de travail au sein de n'importe quelle institue consiste une valeur sociale, pour un simple salarié, un diplômé qui travail, ou un cadre qui détient sa position dans la hiérarchie se définit comme une valeur sociale, aussi la vie professionnelle pleine d'expérience qui leur garantie l'emploi et la réussite économique et une stabilité sociale, en effet le « savoir-être est une affirmation de soi dans la participation collective » et comme les organisations constituent par excellence un lieu de relations, elles se développent avec les paires mais également avec la hiérarchie<sup>1</sup>.

Le savoir-être est un ensemble de comportements, comme la capacité d'une personne à s'adapter, à analyser, à agir, à prendre des décisions importantes et à créer la relation, constitue un des aspects primordiaux du capital immatériel pour l'entreprise.

---

<sup>1</sup> [http://blogressource\\_humaines.blogspot.com/2012/05/Les\\_rapportsentre-savoir-faire-savoir-être.htm](http://blogressource_humaines.blogspot.com/2012/05/Les_rapportsentre-savoir-faire-savoir-être.htm) consulté le 13/04/2016 0 14 H12.

Par ailleurs, le savoir-être est très utile aux entreprises dont les notions d'implication, de motivation, d'intégration de l'individu dans l'entreprise, de culture d'entreprise comme facteur de construction d'identité doivent faire l'objet de beaucoup d'attention. Elles sont en effet très importantes car elles constituent des éléments de plus en plus utiles de cohabitation harmonieuse entre les projets individuels et les projets collectifs<sup>1</sup>.

C'est à travers la relation de travail, quelle qu'en soit la définition, que des droits et des obligations réciproques se créent entre le salarié et l'employeur. La relation de travail a été et reste le moyen majeur permettant aux travailleurs d'obtenir les droits et avantages liés à l'emploi dans les domaines du droit du travail et de la sécurité sociale.

La gestion des ressources humaines peut sans doute pour faire évoluer un climat social, pour désamorcer des conflits et pour promouvoir une négociation préventive et équilibrée. Toute organisation est située dans un environnement social et institutionnel, qu'elle ne peut ignorer, il ya des lois, des instances de représentation du personnel, des conventions collectives et des structures de négociation collectives. En bref il ya un système de relation professionnelles qui organise la production des règles et des normes. Cet ensemble institutionnel s'est construit dans une histoire singulière a une structure spécifique d'un pays à l'autre. Une bonne compréhension du milieu dans lequel une organisation évolue passe par la connaissance de la structure de son système de relations professionnelles, cette structure a une incidence sur la capacité de ce milieu à s'adapter aux évolutions économiques, sociales et politiques<sup>2</sup>.

Et comme l'entreprise est un lieu de relations, le salarié passe la majorité de son temps au travail et avec les collègues, ce travail lie entre les salariés formant une équipe de travail et comme dans toutes les relations que se soit dans l'ordre

---

<sup>1</sup>Loïck CADIN et autres, la gestion des ressource humaines, 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris 2007, p 11.

<sup>2</sup> Ibid. p 71

privé ou dans les relations professionnelles on trouve soit de coopération soit des conflits.

Le conflit est un élément permanent du vécu de toute organisation, c'est la rencontre d'éléments contraires : intérêts, valeurs, sentiments, actes, procédures contraintes et objectifs... Les tensions qui en découlent auront des conséquences négatives (blocage, agressivité...) ou positives (apaisement, progrès) selon la manière dont elles auront été prises en compte.

Les relations de travail naissent et vivent à l'occasion des échanges et actes de communication qui font interagir les salariés entre eux et avec l'environnement dans lequel ils évoluent. Une communication détermine à son tour la qualité de la relation de travail dans laquelle les individus s'autorisent à exprimer de façon constructive leurs idées et émotions<sup>1</sup>.

Etant donné que notre recherche porte sur l'influence du savoir-être des cadres sur les relations professionnelles au sein de l'entreprise, de ce fait en essaye de répondre aux questions suivantes :

1. Quelle est l'influence du savoir-être sur les relations professionnelles des cadres ?
2. Comment le savoir-être peut-il faciliter la gestion des conflits chez les cadres ?

---

<sup>1</sup> Federica OUDIN, Anne-Christine BECARD, Martin OUDIN, La qualité des relations de travail, pdf, p 29 (<http://www.cfecgc.org/upload/documents/QVTOudin2015.>) Consulté le 17/05/2016 à 12h03.

## **2. Hypothèses :**

L'hypothèse « est un énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et implique une vérification empirique »<sup>1</sup>.

Dans ce sens, nous avons élaboré les hypothèses suivantes :

1. Les cadres à travers leur savoir-être (leur implication, leur adaptabilité leur savoir communicationnel) peuvent créer des relations professionnelles actives.
2. Une gestion des conflits convenable chez les cadres émane des capacités relationnelles et des comportements de coopération.

---

<sup>1</sup>Maurice ANGERS, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition, Casbah Alger, 1997, p 223.

### **3. Définition des concepts clés**

En science sociale un concept peut révéler plusieurs sens selon les contextes pour éviter toute compréhension qui ne situerait pas dans notre champ d'étude. Nous proposons donc de clarifier certains concepts clés qui permettront de s'approprier le sens que nous attribuons à chaque terme.

#### **1. La compétence :**

La compétence est la somme des acquis qu'un salarié met en œuvre dans sa vie professionnelle. C'est la combinaison de connaissances et de comportements s'exerçant dans un emploi précis, elle se constate et se valide dans une situation professionnelle, la compétence se décline en quatre domaines techniques organisationnels, relationnels et d'adaptation.<sup>1</sup>

La compétence se définit comme « un ensemble de connaissances, de capacités d'action, de comportements en fonction d'un but et dans un type de situation donnée ».<sup>2</sup>

Aussi la compétence est un ensemble de caractéristiques qui permet à un individu d'atteindre un niveau de performance supérieur dans le travail, ou une mission donnée.<sup>3</sup>

#### **2. Le savoir :**

Le savoir est défini généralement comme un ensemble de connaissances ou d'aptitudes reproductibles acquis par l'étude ou l'expérience<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Jean-Marie Peretti, Ressource Humaine, (tout ce que vous souhaitez sur les RH), Dunod édition Paris, 2006, p 18.

<sup>2</sup> VAISMAN Olivier, La gestion des compétences au service de l'organisation, Revue N°1 Trimestre Mars-Avril, 2003, p12.

<sup>3</sup> Sylvie Guerrero, Les outils des ressources humaines, (les savoir faire en GRH), 2<sup>ème</sup> édition Dunod Paris, 2009. p 28.

<sup>4</sup> Prefontaine Lise et al, Les sept jalons d'une gestion du savoir efficace, revue français de gestion, 2009 p16.

Le savoir veut dire un ensemble de connaissances théoriques et pratiques d'un individu. Les savoirs sont structurés et ils sont les résultats soit d'un apprentissage dans le cadre d'une formation initiale ou professionnelle, soit issus d'expériences individuelles ou collectives<sup>1</sup>.

### **3. Le savoir-faire :**

Le savoir-faire se définit comme une habilité à mettre en œuvre son expériences et ces connaissances acquises dans un art ou un métier quelconque. Cette combinaison de deux infinitifs, savoir et savoir-faire unies la connaissance et l'action et relève de l'expérience du terrain.

Le savoir-faire renvoie aux habilités ou compétences de ceux qui les mettent en œuvre des moyens de fabrications et de connaissances pour exercer une activité mentale pratique<sup>2</sup>.

### **4. Le savoir-être :**

Le savoir-être se définit comme une attitude dont l'individu essaye d'améliorer continuellement ses compétences au sein de l'entreprise .

Le savoir-être correspond à la capacité de produire des actions et des réactions adaptées à l'environnement humain et écologique. « Le savoir-être est le condensé d'éléments cognitifs mis en œuvre par un individu en fonction de son propre caractère et de résistance aux pressions de l'entreprise »<sup>3</sup>.

Le savoir-être aide un individu à avoir les bons gestes et les paroles justes au cours de son chemin de vie, pour qu'il trouve son expression dans différentes domaines<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup>MARBACG Valérie, Evaluer et rémunérer les compétences, édition d'organisation, Paris, 1999, p 21.

<sup>2</sup> CHANPY Philipe et ETEVE Christiane, Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation, 2<sup>ème</sup> édition, Nathan, Paris, 2002, p 949

<sup>3</sup> PENSO-LATOUCHE ANNIK, pour en finir avec le savoir-être, édition APL, Paris, p 03.

<sup>4</sup> Béliet Sandra, le savoir être dans l'entreprise, 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris 2004, p 164.

### **5. Adaptabilité :**

L'adaptabilité c'est « la 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 au changement »<sup>1</sup>.

Savoir adapter et faire évaluer son travail, être prêt à faire des heures supplémentaires ou s'adapter à des nouvelles tâches quand cela est nécessaire. C'est être prêt à apprendre, savoir écouter et observer.

### **6. Communication :**

Selon la définition de (l'association française des relations publiques) la communication d'entreprise c'est tout ce qui consiste à : « proposer, élaborer mettre en œuvre et contrôler une politique permanente d'information et de communication en vue d'établir, de maintenir et de développer tout à l'intérieur qu'à l'extérieur d'un groupe, des relations de confiance avec tout les public qui conditionnent son développement et son existence »<sup>2</sup>.

La communication c'est « l'action de communiquer quelque chose : avis, message et renseignement ». Le terme désigne aussi « la transmission de l'information au sein d'un groupe considéré dans ses rapports avec la structure de ce groupe »<sup>1</sup>.

La communication est un échange d'informations, de significations entre individus. Un élément fondamental et complexe de la vie qui rend possible l'interaction des personnes.

### **7. La motivation :**

---

<sup>1</sup>Alain Labruffe Le savoir être, un référentiel professionnel d'excellence, édition AFNOR (<http://savoiresentrepro.com/le-savoir-etre>), consulté le 12 février 2016 à 19h58.

<sup>2</sup> B. Dobiéki, communication des entreprises et organisations, édition Marketing, Paris, 1996, p 135.

La motivation est l'ensemble des forces qui agissent sur une personne, ou en elle-même, pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orientée vers un objectif. Elle représente la plus précieuse des énergies de l'entreprise car l'efficacité des salariés en dépend.

Selon Vallerand et Thill « le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et externe produisant le déclenchement, l'intensité, la direction et la persistance du comportement »<sup>2</sup>.

### **8. Les relations professionnelles :**

On peut définir les relations professionnelles « comme l'ensemble des pratiques et des règles qui dans une entreprise, une branche, une décision, une région, ou une économie tout entière, structurent les rapports entre employeurs salariés et état »<sup>3</sup>.

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

### **10. Travail d'équipe :**

Le travail d'équipe appelé aussi le management collectif est devenu un des outils les plus efficaces pour l'entreprise. Il permet de relier les personnes entre elles et de partager des idées, des valeurs, ainsi que la culture de l'organisation et ce, à condition d'être bien encadré, organisé et supervisé et de ne pas s'éloigner des objectifs communs et de l'intérêt général<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup>LITHI2LLEUX Laëtitia, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5<sup>ème</sup>éd, Extensio édition 2011-2012, p91.

<sup>2</sup>Fenouillet Fabien, la motivation, 1<sup>er</sup> édition, DUNOD, Paris, 2003, p 19.

<sup>3</sup> LOÏC, Cadin et autres, la gestion des ressources humaines, 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, paris 2007, p150

<sup>3</sup>Raymond BOUDON, et autres, dictionnaire de sociologies, Larousse, Paris, 1999, p 197.

<sup>4</sup>Roger MUCCHIELLI, Le travail en équipe, Edition ESF, 2009.(<http://www.over-blog.com/Travail-en-équipe-conditions-pour-bien-travailler-en-équipe-Guide-1095203869-art147076.HTML>), consulté le 13/04/2016 à 12:22.

Le travail d'équipe ne va pas de soi. Il nécessite un effort personnel et une compétence qui s'acquiert peu à peu à partir d'une volonté de cohésion et d'organisation. Elle repose sur des règles précises qui doivent dans la réalité conduire à impulser une dynamique au groupe.<sup>1</sup>

Une équipe de travail est un groupe de personnes qui sont organisés de façon précise pour atteindre un but commun.<sup>2</sup>

## **11. CONFLIT :**

Le conflit est un élément permanent du vécu de toute organisation. Il peut être défini par « l'existence des relations antagonistes entre deux ou plusieurs unités d'action dont l'une au moins tend à dominer le champ social de leur rapport ».

Le conflit est « le résultat de la confrontation de comportements, de motivations, de besoins, d'intérêts, d'opinions, ou de valeurs antagonistes. Il met en présence un, deux ou plusieurs individus, ressemblent ou non dans un système collectif et constitue un symptôme qui signale une perturbation, un brouillage, dans les relations avec le monde extérieur et les autres »<sup>3</sup>.

« Une situation où des acteurs (individus, groupes, nations) sont poursuivent simultanément et de manière compétitive le même but »<sup>4</sup>.

## **12. Négociation :**

Tout d'abord une interaction, c'est-à-dire un mouvement dynamique susceptible d'être saisi et conceptualisé en tant que processus. Elle suppose

---

<sup>1</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Le\\_travail\\_en\\_%C3%A9quipe](https://fr.wikipedia.org/wiki/Le_travail_en_%C3%A9quipe)) consulté le 17/05/2016 à 12h00.

<sup>2</sup> <https://www.eltrabajonequipo.com/travaildequipe/Definition.htm>) consulté le 17/05/2016 à 12h02.

<sup>3</sup> CARRE Christophe, Sortir des conflits avec les autres, édition, EYOLLES, Paris, 2004, P 15.

<sup>4</sup>PETIT François, Introduction à la psychologie des organisations, Nouvelle édition, Toulouse, 1984, P 150.

l'existence d'une divergence et cette dernière peut prendre des formes multiples, depuis la discussion sur une nuance jusque le conflit ouvert.

Aussi la négociation est une forme archétypale de l'activité sociale qui assure des fonctions très diverses : la régulation des systèmes complexes (entreprise), l'échange et la réparation<sup>1</sup>.

### **13. Un cadre :**

La notion administrative des cadres se définit en premier lieu par les fonctions exercées. Les cadres sont considérés les membres des organisations, entreprise, administration exerçant des fonctions d'encadrement s'y ajoutent les titulaires des postes de travail exigent une marge d'initiative et de responsabilité. Aussi que les postes supposant des qualifications élevées, les critères de définition ont donc une marge d'indétermination et font régulièrement l'objet de contestation<sup>2</sup>.

De son côté GRAWITZ définit le cadre comme suit : « Il désigne un salarié(e) par délégation ou de responsabilité exigeant, compétence et technicité pour assurer l'organisation, le contrôle ou même l'exécution »<sup>3</sup>.

On entend par cadre toute personne qui assure des fonctions d'encadrement. La notion de cadre est une notion complexe, parfois floue, qui recouvre des significations multiples en temps de statut et de représentations sociales tout en s'appuyant sur des fonctions et des rôles identifiés dans l'entreprise.<sup>1</sup>

Après avoir pris les cadres pour catégorie technique dont pourrait faire le tour avec des critères objectifs (BENGUIGUI, MONJARDET 1970), les sociologues ont renoué avec une certaine tradition réaliste : les cadres n'auraient existé qu'à partir du moment où, par les autres se sont identifiés comme tels, par

---

<sup>1</sup> ANDRE Akoun et Pierre ANSART, Le robert, dictionnaire de sociologie, édition SEUIL, Octobre, 1999 p 360.

<sup>2</sup> Ibid. p 59.

<sup>3</sup> GRAWITZ, Madeleine, lexique des sciences sociales, 7<sup>ème</sup> édition, Dalloz, paris, 2000, p48

référence aux corps de la fonction publique, dans un jeu complexe de discours et d'autoreprésentation au terme duquel le groupe s'est « naturalisé » (BOLTANSKI 1982)<sup>2</sup>.

#### **4. La méthode et technique utilisée :**

##### **4.1. La pré-enquête :**

Est une étape indispensable dans toute recherche scientifique, c'est la phase des entretiens exploratoires qui est la deuxième étape de la démarche. On procède à cette méthode une fois qu'on a documenté sur notre thème en vue de connaître notre terrain d'investigation et elle nous permettra d'acquérir des

---

<sup>1</sup> COUTANT Christine, le cadre commercial existe-t-il? CNAM, 2006, p 57.

<sup>2</sup> BOUDON Raymond et autres, Op.cit., p 21.

informations dans le but d'éclairer les ambiguïtés du thème et le guide essentiel afin d'élaborer un guide d'entretien qui est en relation direct avec nos hypothèses émises<sup>1</sup>.

Cette première étape de l'enquête d'investigation sur le terrain nous a permis de mieux connaître le lieu de notre enquête, c'est-à-dire les différents services et département du complexe ALCOVEL.

Durant cette période de la pré-enquête on a pu rencontrer les cadres de l'organisme d'où on a discuté sur les points essentiels de notre thème particulièrement sur (le savoir-être) et son influence sur la gestion des conflits tout en expliquant l'objet de notre étude. Cela nous a permis d'aboutir des informations recherchées afin de cerner et de clarifier notre problématique et d'élaborer nos hypothèses.

Durant cette période, nous avons recueilli un certain nombre d'observations et d'informations relatives à notre étude à savoir :

- ✓ Connaître les qualités d'un cadre.
- ✓ Les stratégies appliquées par les cadres pour résoudre les conflits.
- ✓ La communication et son effet sur le fonctionnement de l'entreprise.

#### **4.2. La méthode adoptée :**

La nature du thème lui-même nous impose la méthode qualitative qui est « un ensemble de procédures pour qualifier les problèmes, elle vise d'abord à comprendre le phénomène à l'étude. Il s'agit d'établir le sens de propos recueillis ou de comportement observés »<sup>1</sup>.

#### **4.3. La technique utilisée :**

---

<sup>1</sup>R. QUIVY et L.V.COMPENHOUDT, Manuel de la recherche en sciences sociales, 3<sup>ème</sup>, édition DUNOD, Paris, 1995, 2006, p40-43.

« Les techniques de la recherche sont des moyens qui permettent d'aller recueillir des données dans la réalité »<sup>2</sup>.

On a fait recours dans cette étude à l'entretien semi-directif : c'est une technique qui « se base sur un guide d'entretien constitué de différents thèmes questions »<sup>3</sup>. L'entretien semi-directif est une méthode plus compréhensive : elle laisse libre cours aux choix de réponses des enquêtés, avec leurs mots et des détails faisant sens selon eux. Cette technique permet l'étonnement, ouvre le questionnement sur la complexité des objets étudiés

#### **4.4. L'échantillon :**

C'est une partie ou un sous ensemble d'une population mère qu'on nomme parfois simplement la « population » « correspond à l'ensemble de tous les individus qui ont des caractéristiques précises en relation avec les objectifs de l'étude »<sup>4</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 a utilisé une méthode d'échantillonnage empirique, pour laquelle le choix des individus n'est pas aléatoire mais raisonné »<sup>1</sup>.

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

Nous avons réalisé dix (10) entretiens individuels avec des cadres de l'entreprise ALCOVEL, en vue de cerner les divers aspects du savoir être des cadres et leurs effets sur les relations professionnelles au sein de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Maurice ANGERS, Op.cit, p 60.

<sup>2</sup> Ibid. p 66.

<sup>3</sup> ALBERLLO.L, Apprendre à chercher, édition DOECH, Université, Paris, 1996, p 66.

<sup>4</sup> Françoise DEPLELTEAU, la démarche d'une recherche en sciences humaines, édition Boeck, Canada, 2000 p213.

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

#### **4.5. Le temps de déroulement :**

On a réalisé cette étape dans une période de 30 jours dans le lieu précis dans lequel nous avons interviewé les enquêtés sur notre thème de recherche. La période qu'on a procédé à cette étape est du 01 Février 2016 jusqu'à le 03 mars 2016. Le déroulement des entretiens est selon le temps que l'organisation nous les ont permis afin de ne pas interrompre les travailleurs.

#### **5. Les difficultés rencontrées :**

Obstacles rencontrés durant cette investigation sont comme suit :

- Le manque de la documentation, soit au niveau de la bibliothèque de l'université, soit au niveau de l'entreprise ALCOVEL.
- L'indisponibilité d'un promoteur au niveau de l'entreprise et le refus de certains enquêtés de nous accueillir.

---

<sup>1</sup>Jean Marc LEHU, l'encyclopédie du marketing, 2<sup>ème</sup> édition d'organisation, Paris, 2012, p 207.

- Le refus de quelques cadres de nous recevoir.
  
- Le refus de certains cadres de nous répondre à certaines questions par exemple : comment juger vous la relation avec vos supérieurs ?
  
- Le manque d'aide et l'orientation au niveau de l'entreprise.

**Préambule :**

Aujourd'hui dans les entreprises, le savoir-être est très important. Il devient donc indispensable de maîtriser l'art de communiquer sur son travail et ses réalisations. 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. Rien de plus difficile que de trouver une définition précise de ce concept.

Quoiqu'il en soit le savoir-être est un élément majeur qu'il convient de prendre en considération. Le savoir-être combine à la fois les traits de personnalité, l'identité, la culture, le comportement et les attitudes, mais aussi l'idée de volonté et de motivation. C'est l'un des éléments clés qui permettent à un individu d'être bien, pour tenir son rôle au sein de l'entreprise et dans la société en général.

**I. Généralités et les champs de compétences du savoir-être****1. Définitions génériques du champ « Savoir-être »:**

L'apprentissage au niveau du savoir-être existe lorsque s'effectue une prise de conscience de ses opinions, de ses croyances, de ses sentiments et de ses perceptions. Une augmentation de la conscience de soi influence nos attitudes. En somme, le savoir-être correspond à tout ce que nous « savons-être » au plan personnel : attitudes, besoins et valeurs dans notre interaction avec l'autre et avec l'environnement<sup>1</sup>.

Compétences du « savoir-être » c'est l'ensemble des connaissances, des pratiques, des techniques et des procédures permettant d'appréhender, de

---

<sup>1</sup>Clémence Gauvin et Émilienne Laforge, Habiletés du savoir-être pdf, p01, (<https://www.medefentrepreneurs.files.wordpress.com>), consulté le 19/04/2016 à 09h57.

comprendre et de progresser dans le domaine concerné, puis de le transmettre à un tiers, en tout ou partie<sup>1</sup>.

Le savoir-être est composé de plusieurs domaines, c'est la raison pour laquelle nous parlons de « champ » pour indiquer que plusieurs domaines différenciés y sont délimités (de la même façon que la mécanique est un champ comportant plusieurs domaines).

## **2. Les champs de compétences du savoir-être :**

### **1. Compétence :**

La compétence est « la capacité à mettre en œuvre des connaissances, des savoir-faire et des comportements en situation d'exécution »<sup>2</sup>.

### **2. Compétence collective :**

La compétence collective, c'est la situation d'une collectivité, d'un organisme public doté de pouvoirs et d'institutions leur permettant de gérer les affaires qui leur sont propres sans interférence du pouvoir central. Se définit aussi comme étant la compétence d'un groupe résultant de la synergie et de la mise en cohérence des compétences individuelles des membres du groupe.<sup>3</sup>

### **3. Compétences relationnelles :**

Le savoir-être étant défini comme un « savoir-faire relationnel ». Concernent essentiellement l'ensemble des connaissances et des savoir-faire mis en œuvre lors de la rencontre avec autrui, pour parvenir à la satisfaction des acteurs en

---

<sup>1</sup> Alain Labruffe, le savoir être un référentiel professionnel d'excellence, édition AFNOR, Paris, 2008 p 130.

<sup>2</sup> Ibid. p 133.

<sup>3</sup> Philippe pierre, repérer les compétences collectives, ([http : // www.philippepierre.com](http://www.philippepierre.com)), consulté le 19/05/2016 à 10h30.

présence. Tous ces acteurs constituent un réseau relationnel-ou réseau de communication interpersonnelle qui correspond au réseau clients-fournisseurs de l'organisme.

#### **4. Compétences personnelles :**

Les compétences personnelles est comme l'ensemble des compétences possédées par chacun pour s'exprimer, lire, écrire, compter, communiquer, inventer, analyser une situation, réfléchir et résoudre un problème, montrer l'efficacité de son appareil psychique.<sup>1</sup>

#### **5. Compétences organisationnelles :**

Les compétences organisationnelles rassemblent les connaissances qui doivent être développées, à des niveaux plus ou moins élevés selon les responsabilités et les missions, sur et au profit de l'organisme tout entier. Elles regroupent les compétences relatives à la connaissance de l'organisme possédées par les salariés, en premier lieu duquel se trouve la compétence dénommée « connaissance de l'organisme ». Celle-ci est en effet essentielle à chaque salarié pour son intégration et son évolution.

#### **6. Compétences du management relationnel :**

Enfin, le management relationnel est constitué par l'ensemble des compétences précédentes aux plans personnels, relationnels et collectifs, ainsi que par des compétences spécifiques permettant de prendre en charge les hommes et les femmes qui sont sous la responsabilité fonctionnelle du management, dans son rôle d'encadrement, d'animation et de motivation.

---

<sup>1</sup>Alain Labruffe, Op.cit. p 134.

## II. Identification des habiletés du savoir-être à mesurer :

- Empathie personnelle et sociale.

**Empathie personnelle** : Capacité de saisir l'autre dans sa subjectivité; de comprendre ce que l'autre éprouve et ressent; de manifester à l'autre l'importance de ce qu'il est et fait au plan personnel. L'empathie est une manière d'être et non seulement une attitude qu'on adopte dans l'exercice d'un rôle professionnel.

**Empathie sociale** : Empathie sociale consiste à ajouter une dimension contextuelle à celle de refléter les pensées et les sentiments personnels. Essayer de comprendre si son vis-à-vis se sent socialement économiquement, culturellement ou politiquement inférieurisé, opprimé ou exclu à cause de l'une ou l'autre de ses caractéristiques personnelles.

- Respect : c'est la capacité à traiter quelqu'un avec égard et à ne pas lui porter atteinte. Sentiment qui porte à valoriser l'autre, à le reconnaître comme une personne ayant de la valeur et de la dignité.
- Confiance en soi et assurance : sentiment par lequel on se fie à soi-même par lequel on croit en ses possibilités (confiance). On se perçoit et on s'affiche comme une personne solide, fiable et compétente (assurance).
- Authenticité : capacité d'être soi-même, d'être vrai; capacité de reconnaître et d'exprimer, de façon réfléchie et sans détour, ses sentiments plutôt que de référer à des habitudes superficielles en réponse à des conventions.
- Conscience de soi : capacité de reconnaître ses propres sentiments, ses intérêts, ses attitudes, ses valeurs, ses préjugés, ses biais, ses forces, ses limites, ses points à améliorer et de saisir leurs impacts dans les communications<sup>1</sup>.
- Créativité : capacité d'imaginer, d'utiliser des solutions originales et différentes et de faire preuve d'humeur.

---

<sup>1</sup> Clémence Gauvin et Émilienne Laforge, Opcit, p 02.

- Ouverture d'esprit et flexibilité : capacité à comprendre l'autre, à s'intéresser à ses idées, à croire en ses capacités, à accueillir la diversité, à accepter avec discernement l'influence que les autres peuvent exercer sur nous (ouverture d'esprit).
- Capacité à ajuster ses attitudes et ses comportements en harmonie avec les circonstances; de recourir à une variété d'habiletés et de moyens adaptés aux personnes et au contexte (flexibilité).
- Appropriation de la compétence professionnelle. : capacité de reconnaître et d'évaluer ses savoirs professionnels dans une perspective d'apprentissage continu et de les faire valoir dans ses relations de travail. Capacité d'identifier ce qu'on doit aller chercher comme savoirs; arrimage, théorie, et pratique.
- Volonté de connaître l'autre : capacité d'être curieux et déterminé à connaître et à comprendre d'autres expériences de vie et d'autres visions du monde, convergentes ou divergentes des siennes.
- Conscience et distanciation de sa culture<sup>1</sup>.

### **III. Les approches du savoir-être :**

Lorsqu'on parle du savoir être aujourd'hui, on fait référence de manière implicite à une double croyance : la personnalité existe, elle est un facteur explicatif, dominant des événements. Ces postulats ont donné naissance à toute une série de travaux de recherches qui vont tenter de cerner comment, pourquoi et sous quelles angles on peut décrire et comprendre la personnalité.<sup>2</sup> Donc nous distinguons ce qui relève des qualités morales, du comportement, du caractère, des aptitudes, des traits de personnalité et des goûts et intérêts.

---

<sup>1</sup> Clémence Gauvin et Émilienne Laforge, Op.cit, p 02

<sup>2</sup> BELLIER Sandra, le savoir-être dans l'entreprise, 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris 2004, p 19.

### **1. Les qualités morales :**

L'ambition, le charisme, le sens de responsabilité et l'honnêteté sont des qualités morales les plus recherchées chez les cadres et beaucoup moins aux autres niveaux. Là aussi on trouve une forte cohérence avec l'idée que ces qualités sont d'abord en liaison avec la dimension culturelle de l'organisation.

« Le fait que le savoir-être soit en partie lié à cette idée de qualité morale aura des simplifications importantes en termes de gestion des ressources humaines, les modes de sélection, de récompense, de management quotidien ou de prise de décision sont nécessairement marqués par une telle conception implicite »<sup>1</sup>.

De nos jours où les grandes entreprises jouent un rôle essentiel, il est bien naturel qu'elles drainent certains des personnages les plus forts moralement parmi les qualités requises, c'est une de celles qui font le plus communément défauts aux managers actuels. Qualité, nécessaire aujourd'hui, le sera bien plus encore demain, en effet les nouvelles tâches qui attendent le dirigeant du futur seront telles que celui-ci devra fonder chacune de ses décisions sur de solides principes moraux; sa conduite de l'entreprise ne devra pas être seulement inspirée par un savoir spécifique mais par sa claire voyance, son courage, son sens de responsabilité et son intégrité morale<sup>2</sup>.

### **2. Les comportements :**

Le mot comportement est une catégorie utilisée pour qualifier le savoir être. Quand on parle de capacité à animer, à convaincre, et de sens de négociation de convaincre, d'influencer et de compréhension interpersonnelle ; on sous-entend l'idée que la compétence savoir être est constituée d'une série de

---

<sup>1</sup> BELLIER Sandra, op.cit. p 23.

<sup>2</sup> John L. Thompson, Les clefs de la réussite sociale et professionnelle, pdf, p, p53-54 (<http://www.economieentreprise.com>), consulté le 02/03/2016 à 12h 25.

capacités à élaborer des comportements à adapter à des situations professionnelles données.

« Le savoir-être est une compétence, elle permet bien d'agir et de résoudre les problèmes professionnels, elle mobilise certaines des capacités de manière intégrée »<sup>1</sup>. Ainsi le comportement permet l'adaptation de l'individu aux variations partielles ou globales du milieu extérieur ou intérieur.

Tout comportement, explique le sociologue R. Boudon(1986)<sup>2</sup>, résulte d'un effet de position et de dispositions. En simplifiant, cela veut dire que le comportement d'un individu s'explique à la fois par ses dispositions individuelles (mentales, cognitives, affectives et sociales, etc.) et la situation dans laquelle il se trouve au moment où il l'adopte (règles formelles et informelles qui s'imposent à lui, la nature de ses relations avec les autres individus, information auxquelles il a accès...)

### **3. Le caractère :**

Le caractère calme, nerveux, fort (force de caractère), négociateur autoritaire est ensembles de traits, d'aspects et de tendances, qui va se renforcer les uns les autres. Le caractère fournit un mode explicatif de la personnalité elle est liée au physique. Or le physique, c'est bien sûr ce que l'on ne décide pas, c'est l'inné, et l'hérédité. Ces typologies caractérologique présentent un double avantage : elles permettent de classer les individus, et donc les réduire à des dimensions maîtrisables. Mais surtout, elles permettent du même coup de prévoir et donc à nouveau de maîtriser l'inconnu.

Donc cette approche convient admirablement à certains systèmes de gestion des ressources humaines, dès lors qu'il s'agit de valoriser la dimension humaine

---

<sup>1</sup> Alain Labruffe, Op.cit, p 13.

<sup>2</sup> Eric DELAVALLEE, La culture d'entreprise pour manager autrement, édition d'organisation, Paris, 2002, p 45.

et le savoir être en particulier, mais de le faire de manière réductionniste, afin d'accroître la maîtrise que l'on peut avoir des individus et des décisions les concernant.

#### **4. Les aptitudes et les traits de personnalité :**

Il s'agit de la sociabilité, l'autonomie, la maîtrise de soi, confiance en soi et le sens pratique, etc.

Mieux vous saurez résoudre les divers problèmes qui se poseront à vous dans le cadre de votre activité professionnelle, plus vous serez apprécié. Si vous êtes à la fois autonome et capable d'aider les autres, vous serez un collaborateur précieux<sup>1</sup>. Il est important d'être capable à assimiler les nouvelles techniques de travail et d'organisation; il est bon de savoir se tenir au courant et d'avoir accès aux informations utiles au bon moment.

Cependant, la tâche s'avère difficile pour certains autres, comme l'autonomie qui semble dépendre davantage du perfectionnement acquis dans des domaines techniques. L'autonomie s'acquiert avec l'expérience et la répétition de procédures techniques, mais elle peut aussi découler de l'acquisition des domaines de compétences repérés sous les intitulés suivants : méthodes de travail seul ou en équipe, gestion du temps et créativité. L'autonomie fait partie des innovations managériales qui font leur chemin pour légitimer leur utilisation par des managers afin de dépasser une gestion classique centralisée et inappropriée face aux besoins de rapidité de décision et d'efficacité auxquels les organisations sont confrontées. Il convient donc d'analyser pour chaque caractéristique à améliorer, les causes probables afin d'agir sur ces causes<sup>2</sup>.

Les aptitudes et les traits de personnalité peuvent être définis, chacun dans leur domaine de pertinence, comme des caractéristiques stables et permanentes

---

<sup>1</sup> BELLIER Sandra, Op.cit., p27.

<sup>2</sup>Haïfa NAFFAKHI, L'autonomie des membres d'une équipe, pdf, p03([www.strategie-aims.com/évents](http://www.strategie-aims.com/évents)), consulté le 22/05/2016, à 10h37.

que l'on retrouve à des degrés divers chez tous les individus. Il s'agit dans les deux cas de facteurs explicatifs de la performance ou du comportement.<sup>1</sup>

### **5. Les goûts et les intérêts :**

En terme de gestion des ressources humaines, cette approche amène à développer un discours bien spécifique .il faut comprendre ce que les gens aiment, ce que les attire. Pour gérer au mieux, il faut introduire une dimension qui tienne compte de ce que les gens veulent, et rechercher l'adéquation avec une situation professionnelle capable d'apporter des réponses satisfaisantes en termes d'intérêts.

Ainsi le savoir-être n'est pas seulement une donne qui échappe à la limite de l'individu, mais il est aussi l'expression de ses désires et motivations.<sup>2</sup>

### **VII. L'utilité du savoir-être dans l'entreprise :**

Le savoir être est trop utile dans l'entreprise ; il combine à la fois les traits de personnalité, l'identité, la culture, le comportement, les attitudes, mais aussi l'idée de la volonté et la motivation.

Le savoir être permet d'offrir des grilles de référence pour définir ce que l'organisation attend de ses cadres, mais il est aussi un guide pour que les cadres remplissent leurs fonctions vis-à-vis de leurs collaborateurs de manière satisfaisante pour l'organisation, dans ce cas on a deux sujets qui doivent être traité différemment qui sont :

---

<sup>1</sup> Didier DELIGNIERES et Isabelle RAUD Détermination des aptitudes et traits de personnalité, pdf p05 ([http : // www.didier.delignieres.perso.sfr.fr](http://www.didier.delignieres.perso.sfr.fr)).consulté le 30/03/2016 à 11h28.

<sup>2</sup> Danielle POTOCKI MALICET, élément sociologie du travail et des organisations, édition ECONOMICA, Paris, 1997, p59.

### **1. L'utilité du savoir-être pour gérer les cadres :**

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

On s'intéresse dans cet élément à l'utilité sociale du savoir-être dans la relation qui lie les cadres à l'organisation, en effet il y a une très forte assimilation entre catégories retenues pour définir le savoir être et ce qu'on appelle le modèle cadre. Alors on constate que l'utilité sociale du savoir être est en double ; par « justifier de l'investissement professionnel par un développement personnel et donner une place centrale à la responsabilité individuelle »<sup>1</sup>, parce qu'elles sont à la fois le signe de la reconnaissance des individus par l'organisation et de la reconnaissance par les individus de leur propre responsabilité dans la carrière qu'ils mènent. On peut noter deux étapes dans le raisonnement qui est transmis par le biais du savoir-être qui peut 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 êtes comme ça, que c'est votre personnalité, que vous avez besoin de ça pour vous épanouir.
- Une des points clés de votre personnalité (que nous valorisons) et 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.

Ce double jeu de la description de ce qui est le plus intime, la personnalité de chacun, et de l'évaluation, éviter toute distance vis-à-vis de la norme qui est aperçue comme une échelle de la valeur sociale.

---

<sup>1</sup> BELLIER Sandra, Op.cit p 167.

## **2. L'utilité du savoir être pour que les cadres gèrent leurs équipes :**

Ce modèle du savoir-être sera également indispensable pour les cadres dans leur rôle d'évaluateurs. La fonction de l'évaluation reste un des rôles importants qui permettent de renforcer le pouvoir des cadres, donc on insiste sur l'importance accordée à l'évaluation et à l'intérieur de celle-ci sur la place qu'occupent des critères de types de personnalité, en effet de plus en plus dans l'entreprise, s'est développé un consensus qui accorde une importance centrale au comportement humain de chacun « savoir communiquer, être motivé, s'impliquer, être évolutif et adaptable... » Sont des termes que l'on trouve dans presque toutes les petites annonces et les grilles d'évaluation.

- Savoir communiquer dans le travail permet au cadre à la fois de trouver sa place et de donner du sens à son rôle<sup>1</sup>, Par ailleurs, s'exprimer sur ses missions, c'est également marquer des points stratégiques vis-à-vis de sa hiérarchie permet également de mieux affronter les difficultés et de fluidifier l'information dans l'entreprise<sup>2</sup>.
- Etre évolutif : Capacité à prendre rapidement des décisions et à hiérarchiser les actions en fonction de leur urgence/importance dans un contexte en évolution.
- Etre adaptable : 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.

Le savoir-être dans l'entreprise, c'est accepter :

- De considérer que l'intérêt de son entreprise n'est pas l'addition des intérêts particuliers de ceux qui y travaillent.
- Donner dans sa vie professionnelle, la primauté à cet intérêt collectif.

<sup>1</sup> pourquoi-il-faut-faire-parler-de-soi-en-entrepris, ( <https://www.keljob.com>), consulté le 07/05/2016, à 16:00.

<sup>2</sup> pourquoi-il-faut-faire-parler-de-soi-en-entrepris, ( <https://www.keljob.com>), consulté le 07/05/2016, à 16:01.

- D'adapter son comportement aux exigences de ce principe (ponctualité, assiduité, respect des règles internes, travail en équipe, respect des autres, disponibilités, initiative et volonté d'amélioration de son savoir-faire ...) et ce faisant trouver une satisfaction personnelle à servir la communauté d'intérêts que constitue l'entreprise.

On constate alors que le savoir-être est un critère important de jugement du 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 leur peau »<sup>1</sup>. Ils prennent plus facilement des décisions, ils s'engagent et impliquent d'avantage que leur collaborateurs, ils adoptent plus facilement le comportement type qu'on attende d'eux.

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

L'utilité du savoir-être tient au fait qu'il devient un critère reconnu du haut au bas de l'échelle, il reste l'apanage des cadres, on pouvait imaginer deux cas différentes :

- Le savoir-être ne rentrait pas dans les critères d'évaluations et ne jouerait donc que pour l'encadrement.
- Soit le savoir-être serait un critère accessible à tous puisque la plupart du temps il s'agit bien de la personnalité, donc de quelque chose qui à priori, échappe au niveau hiérarchique.

Enfin, l'utilité sociale du savoir-être est d'autant plus importante qu'il est perçu comme juste et accessible, puisque il est profondément évaluatif. Donc le savoir-être est une compétence personnelle c'est à dire liée à la personnalité.

---

<sup>1</sup> BELLIER Sandra, Opcit, p 170.

**VIII. La gestion des ressources humaines comme utilisatrice du savoir-être :**

Le savoir-être est un des instruments dont l'utilité sociale répond bien à l'exigence de l'entreprise, en fait toute celle qui gèrent les hommes en les jugeant vont être, de manière plus au moins déguisée l'utilisatrice du savoir être le recrutement, l'évaluation annuel, l'orientation et la mobilité. A l'inverse échappe à la problématique du savoir-être les pratiques qui donnent un cadre légal au contrat du travail, celle qui règlent l'échange travail/salaire et enfin celle dont l'objectif principale est le développement de l'efficience technique<sup>1</sup>.

De plus, le fait de proposer des critères, des grilles et des outils, qui se réfèrent au savoir être et donc le définissent, permet de faire passer et d'entretenir un certain nombre de message sur ce qu'il faut être, comment il faut ce comporter et de quelles nature sont les relations à l'organisation et au travail, et nous savons à quel point la GRH est un lieu dispensateur de discours. Au-delà des aspects normatifs, se structure aussi la manière dont ils se sentent engagés, dont ils se sentent impliqués et responsables.

**IX. Le climat social :****1. La définition du climat social :**

C'est le résultat de la comparaison entre les attentes et les perceptions concernant la structure de l'entreprise, les politiques de ressources humaines, le style de leadership des dirigeants, les modes de management des équipes, les relations interpersonnelles et intergroupes, les conditions du travail, les compétences de l'encadrement et le type d'évaluation, etc.

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

---

<sup>1</sup> BELLIER Sandra, Op.cit, p170

Kurt Lewin stipule que le comportement d'un individu au travail est fonction de la personne et de son environnement. En effet, la façon dont un individu se comporte au travail ne dépend pas seulement de ses caractéristiques personnelles mais aussi de la façon dont il perçoit le climat de travail et les constituants de son organisation. Il est donc important pour le chargé des ressources humaines de diagnostiquer et de comprendre comment les collaborateurs perçoivent le climat de leur entreprise et quelles sont les facteurs qui influencent. Le DRH est de plus en plus sensibilisé aux risques psychosociaux et met en place des dispositifs de prévention pour éviter et réduire la souffrance au travail.<sup>1</sup>

## **2. Les facteurs qui influencent sur le climat social :**

Le climat social se diffère d'une entreprise à une autre, on peut citer deux grands types de facteurs :

**2.1 Les facteurs physiques** : Le comportement des individus et des groupes subissent l'influence de l'environnement :

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

## **2.2 La taille et la structure de l'entreprise :**

Quand la taille s'accroît, le niveau de coordination et de communication entre les membres diminue et la spécialisation de chacun est plus poussée. Ce qui entraîne :

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

---

<sup>1</sup> ANICK Cohen Haegel, Toute la fonction ressources humaines, 2<sup>ème</sup> éd, Dunod, Paris, 2010, p 319.

### **2.3 La nature de la production :**

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

### **2.4 La composition des effectifs de l'entreprise :**

Le climat peut être très variable suivant :

- Les catégories socioprofessionnelles.
- Les sexes.
- Les origines ethniques<sup>1</sup>.
- Les âges.

### **3. Les facteurs organisationnels :**

- Les conditions de travail :

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

- Conditions matérielles (horaires, rémunération, etc.)
  - Conditions de vie au travail (chaleur, bruit, etc.)
  - Conditions dans le quel s'exerce l'activité (possibilité de formation, de promotion, etc.)
- Les styles de management :

Le style de direction est placé en trois groupes :

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

---

<sup>1</sup> ANICK Cohen Haegel, op.cit. P321.

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

- La conduite « laisser faire » : Elle se caractérise par le comportement indifférent du manager à sa fonction, son refus d'organiser la tâche, de prendre des décisions, il laisse le groupe livré à lui-même. La production est faible mais la morale est élevée.
- La conduite « Démocratique » : Le comportement du manager est ici autant tourné vers la production du groupe que vers les individus qui le composent. Car les explications avancées sont la motivation et la satisfaction de vivre une expérience en équipe.
- Les politiques RH de l'entreprise :

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

### **X. La communication au sein de l'entreprise :**

La communication se définit comme un processus bilatéral d'échange et de compréhension de l'information entre aux moins deux personnes ou deux groupes : un échange et transmission d'une information par une personne ou un groupe à un autre qui le reçoit, et l'information doit avoir une signification pour le récepteur, et dans cette communication un modèle de processus est mis pour bien comprendre celle-ci ou la transmettre et il comporte six étapes qui sont comme suit :

- La première étape est la formulation ou le concept de l'idée par l'émetteur pour la transmettre à quelqu'un d'autre et celle-ci est une intention ou une information.

---

<sup>1</sup>ANICK Cohen Haegel, Op.cit p323.

- La deuxième est quand l'émetteur encode l'idée, il la transforme en un langage composé de symboles, des signes ou des mots, pour transmettre adéquatement l'idée initiale, et cette étape est influencée par l'habilité, l'expérience, les connaissances<sup>1</sup>...
- La transmission du message est la troisième étape, dans cette étape le message empreinte le canal choisi pour sa diffusion, le canal veut dire l'outil ou le moyen de transmission du message, et dans l'organisation la transmission des informations aux employés à travers des différents types de canaux comme les réunions, les appels téléphoniques, les notes de service. Plus le canal est choisi pour transmettre le message il est riche plus il est probable, qu'il transmettra le contenu des messages.
- La quatrième étape est la réception du message par le récepteur soit la personne ou le groupe à qui le destinataire, cette étape sera immédiatement suivi du décodage de message, soit son interprétation par le récepteur.
- La cinquième étape est le décodage qui est essentiel, car c'est à ce moment que la communication prend un sens.
- La dernière étape, le destinataire a reçu le message et lui a attribué une signification lui permettant de l'utiliser. La communication est un échange intentionnel ou non, de signification entre individus. Un élément fondamental et complexe de la vie qui rend possible l'interaction.

La communication est d'abord une perfection. Elle implique la transmission d'informations destinées à renseigner ou à influencer un individu ou un groupe récepteur. Mais elle ne s'y réduit pas. Aussi la définition qu'en donne W.WEAMER : « Toutes les procédures par lesquelles un esprit peut en affecter un autre ». Il est plus juste de dire, avec LAGACHE que la communication est «ce par quoi une personne en influence une autre et en est influencée» car n'est pas indépendante des effets de son action quand une information est transmise,

---

<sup>1</sup>Shimon L.DOLAN, ERIC GOSSELIN et autres, psychologie du travail et comportements organisationnel, 2<sup>ème</sup> édition, Gaëtan Morin, 3<sup>ème</sup> trimestre, 2002, p 154.

elle agit non seulement sur le sujet récepteur, mais encore, par un phénomène de rétroaction (Feedback), sur la personne émettrice.

Le salarié est le premier artisan de sa propre santé psychique au travail. Il doit développer une vigilance qui passe par une conscience de ses interactions avec son environnement. En particulier, il doit être capable de connaître ses propres valeurs et besoins, ce qui lui permettra d'être vigilant dans les situations où il peut être amené à agir en contradiction avec eux. Agir en cohérence avec ses valeurs et besoins associés est en effet une condition du bien-être au travail mais qui est souvent menacée en présence par exemple d'injonctions contradictoires.<sup>1</sup>

### **1. L'importance de la communication efficace :**

Une communication saine s'avère essentielle à l'intérieur des équipes de travail des entreprises, mais aussi entre ces dernières elle permet aux individus de gérer l'information et surtout, d'entretenir de bonnes relations. Une grande part de la réussite du développement de l'organisation repose sur les habilités de la communication de ses dirigeants. En réalité, les gestionnaires consacrent la majeure partie de leurs temps à communiquer.

La « bonne » communication est celle qui permet de transmettre des messages dont le sens est bien compris de celui qui les reçoit. En amont cependant, une bonne communication suppose que celui qui envoie le message soit bien conscient de son sens. Elle suppose aussi que les règles du jeu qui fondent la relation soient également partagées par les deux personnes en interaction. Il n'y a alors pas d'ambiguïté, de malentendu, d'incompréhension ou de mauvaise interprétation. Les personnes sont en capacité d'échanger sur le « contenu », quel qu'il soit. Elles peuvent partager des idées, des opinions,

---

<sup>1</sup> Shimon L.DOLAN, ERIC GOSSELIN et autres, Op.cit p156.

confronter des points de vues différents mais aussi trouver des pistes d'actions possibles dans la réalisation de leur travail.

À l'inverse, une « mauvaise communication » est faite d'incompréhensions et de malentendus car le message est brouillé. Il en existe plusieurs manifestations. Pour bien communiquer, il faut être en mesure d'exprimer un message qui soit conforme à ce que l'on vit, ressent, attend, ou perçoit. À ce titre, il convient non seulement de se connaître mais aussi d'être attentif à ce qui nous affecte et à notre façon de réagir<sup>1</sup>.

## **2. La communication interne**

La communication interne est l'un des grands secteurs de la communication des organisations, à côté de la communication externe, la communication éditoriale, la communication événementielle, les relations publiques, les relations presse, la communication financière, la communication par l'objet, la communication de crise, etc.

Dans certaines organisations, (entreprises privées, institutions publiques, associations) sa mise en œuvre est du ressort du Directeur de ressources humaines (DRH, autrefois appelé Directeur du personnel), parce que les enjeux de la politique de communication interne sont alors considérés comme étant liés d'avantage à la gestion du personnel qu'à sa simple information. Dans d'autres organisations, la communication interne est du ressort du Directeur de la communication, car elle est alors considérée comme s'inscrivant dans la politique globale de communication d'un groupe d'entreprises, dont la cohérence d'ensemble est tenue pour primordiale.

---

<sup>1</sup> Federica OUDIN, Anne-Christine BECARD, Martin OUDIN, La qualité des relations de travail, pdf, p 35(<http://www.cfecgc.org/upload/documents/QVTOudin2015.>) Consulté le 17/05/2016 à 12h03.

La communication interne a deux objectifs: informer et inciter le personnel à adhérer aux valeurs et à la politique organisationnelle véhiculée par l'entreprise,<sup>1</sup> exercée une influence.

## **2.1 Les outils de la communication interne en entreprise**

### **Les outils oraux**

- **L'entretien individuel** : il consiste à créer une communication personnalisée. Il peut s'agir d'une évaluation annuelle, de l'élaboration d'un projet professionnel personnalisé ou d'effectuer un bilan.
- **Les réunions d'informations** : elles permettent de communiquer avec une équipe concernant un thème commun, faire remonter des informations à la hiérarchie, renforcer la cohésion du personnel. Elles font l'objet d'un ordre du jour et doivent être complétées par un support écrit rassemblant toutes les informations échangées afin de ne pas émettre d'oubli ou de confusion.
- **Les réunions de dialogue** : Lors de ces réunions l'accent est mis sur l'échange, le dialogue selon un thème spécifique. Ce type de réunion est préparée au préalable afin d'élaborer le type de communication à mettre en place (ton, attitude, déroulement de la réunion).
- **Les téléréunions, visioconférences et web conférences** : Aujourd'hui grâce au développement des technologies (internet, la téléphonie), la communication à distance est possible ce qui conduit à une réduction des déplacements, une réduction des coûts et permet d'établir des échanges à

---

<sup>1</sup>Federica OUDIN, Anne-Christine BECARD, Martin OUDIN, La qualité des relations de travail, pdf, p 35(<http://www.cfecgc.org/upload/documents/QVTOudin2015>.) Consulté le 17/05/2016 à 12h03.

tout moment malgré la distance. Ce type de communication nécessite un matériel adapté.

### Les outils écrits

- **Le journal d'entreprise :** Il s'agit d'un mix entre l'information et la communication. Principal support de communication interne, il permet une maîtrise du contenu et il est conçu prioritairement comme un vecteur d'informations vers les employés. La charte éditoriale est définie selon les attentes des employés et les objectifs de la direction.<sup>1</sup>
- **La boîte à idées :** Représentée sous forme d'une urne, son but est d'impliquer les salariés de l'entreprise afin de recueillir leurs idées, projets pour l'entreprise. Les informations soumises peuvent être anonyme ou non et peuvent concerner les méthodes de travail, les conditions de travail, l'organisation de l'entreprise par exemples.
- **Le panneau d'affichage :** Il permet de prévenir, informer, sensibiliser les salariés. Il est adapté aux informations ponctuelles, simples et qui véhiculent tous types de messages.
- **L'intranet et la messagerie électronique :** C'est une communication ascendante et descendante, peu coûteuse, interactive, qui bénéficie d'une disponibilité plus importante que les moyens écrits traditionnels. L'intranet est un réseau privé qui permet le libre accès au personnel à un contenu utile à la réalisation de son travail, obtenir des informations instantanées, des informations pratiques, et commerciales.

On a tendance à opposer régulièrement ces deux types de communication bien qu'elles soient souvent étroitement liées.

---

<sup>1</sup>Federica OUDIN, Anne-Christine BECARD, Martin OUDIN, Op.cit, consulté le 22/05/2016 à 11h36.

**Les objectifs de la communication interne de l'entreprise :**

L'efficacité de la communication externe est subordonnée à une bonne communication interne. En effet toute politique de communication part de l'interne et se dirige vers l'externe.

Et parmi les objectifs de la communication interne d'une entreprise on va citer quelques objectifs:

- Motiver le personnel, l'informer en priorité.
- Aider la hiérarchie à faire descendre et remonter l'information ;
- créer une culture d'entreprise ;
- permettre à chacun de s'exprimer ; répondre aux besoins d'information.
- Cohérence entre le service communication externe et la communication interne. Le discours exprimé est en parfaite harmonie avec les valeurs de l'entreprise.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ,Federica OUDIN, Anne-Christine BECARD, Martin OUDIN Op.cit. consulté le22/05/2016 à 11

### **Préambule :**

Un salarié passe la majorité de son temps au travail et avec les collègues, ce travail lie entre les salariés formant une équipe de travail. Donc des relations naissent entre les membres, et comme dans toutes les relations que se soit dans l'ordre privé ou dans les relations professionnelles on trouve de coopération, de cohésion, et de collaboration ou des conflits.

### **I. Généralité sur la relation de travail :**

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

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

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

---

<sup>1</sup> MENTRI Messaoud, Essai d'analyse de législation et de la réglementation du travail en Algérie, édition, OPU, Alger, 2004, p27-28.

<sup>2</sup>([http://www.ilo.org/ifpdial/areas-of-work/labour-law/WCMS\\_CON\\_TXT\\_IFPDIAL\\_EMPREL\\_FR/lang--fr/index.htm](http://www.ilo.org/ifpdial/areas-of-work/labour-law/WCMS_CON_TXT_IFPDIAL_EMPREL_FR/lang--fr/index.htm)) consulté le 07/05/2016 à 18h15.

### **II. Les relations au travail : qui est concerné ?**

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

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

- motiver son personnel,
- valoriser ses équipes,
- établir une relation de confiance avec chaque individu, le manager recevra ces derniers lors d'un entretien d'évaluation.<sup>1</sup>

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

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

- la responsabilité de soi : maintenir l'équilibre vie privée et vie professionnelle,
- la qualité du respect : respect des autres, de son travail et des valeurs,
- la qualité de l'engagement : l'acceptation des différences et le caractère de chacun passe par l'échange et le dialogue ainsi que l'implication dans le projet et le développement de l'entreprise.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> <https://www.carriere.ooreka.fr/comprendre-relations-au-travail>, consulté le 07/05/2016 à 18h30.

<sup>2</sup> <https://www.carriere.ooreka.fr/comprendre-la-relations-au-travail>, consulté le 07/05/2016 à 18h30.

### III. Les relations professionnelles :

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

#### 1. Les relations hiérarchiques :

Se rapportent aux décisions et à l'exécution des ordres. Elles impliquent une autorité hiérarchique, déléguée à différents niveaux, qui s'exerce dans le domaine de l'action. Le responsable hiérarchique a une fonction de commandement, il donne des directives et vérifie que les résultats obtenus sont conformes aux buts de l'organisation ;

#### 2. Les relations fonctionnelles :

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

#### 3. Les relations personnelles :

Dans l'organisation les relations entre les personnes sont d'abord fondées sur les statuts et les rôles dans l'entreprise, plutôt que sur les personnalités. La relation établie par les fonctions sera d'abord une relation d'autorité, de pouvoir, de collaboration, etc. Qui détermine un style d'échange et une façon de se comporter, définis aussi par l'époque, le type d'entreprise, les moyens techniques de communication, la culture, etc.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Buraud Alain, Constant Anne-Sophie et autres, Relations professionnelles, (manuel guide de mémoire), 2<sup>ème</sup> édition Foucher, Vanve, 2011, p 27.

### 4. Les relations sociales

Observer les relations sociales, c'est s'intéresser à la communication des groupes et plus largement à la communication des organisations. La communication des organisations fait partie de la communication des groupes mais elle est très spécifique. L'organisation est, en effet, un groupe très structuré qui « regroupe un ensemble d'acteurs dotés d'une structure d'autorité, de rôle, et d'un système de communication permettant la coordination et le contrôle des activités afin de réaliser un ou des buts »<sup>1</sup>.

Les relations professionnelles, vaste sujet s'il en est. Tout le monde avait probablement confrontés à des situations relationnelles pénibles au travail et une grande partie du stress y est directement lié. Car, à une époque où tout le monde au sein des entreprises subit de plus en plus de pression en termes d'exigences, de performances etc., il est plus que nécessaire de pouvoir travailler dans un environnement où les relations sont suffisamment saines pour permettre à chacun se sentir un minimum à l'aise, voire retrouver du plaisir au travail.

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

Des confrontations verbalement violentes, de la rancœur accumulée, de la colère, et nous voilà plongés dans un cercle vicieux sans fin si nous n'y faisons rien. Il n'y a bien entendu pas de recette miracle pour supporter un patron ou un

---

<sup>1</sup> Buraud Alain, Constant Anne-Sophie et autres, Op.cit, p 28.

### Chapitre III Les relations professionnelles au sein de l'entreprise

collègue dont la personnalité ne nous convient pas. Cependant, gardons à l'esprit que chaque expérience que nous vivons peut potentiellement être une mine d'apprentissages, et utilisons cet exemple pour en apprendre un peu plus sur nous-mêmes, sur la place de cette expérience dans notre vie, sur les raisons de nos réactions, sur notre part de responsabilité, et ainsi, petit à petit, nous pourrions mieux accepter et traiter ces situations délicates.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup><http://www.ithaquecoaching.com/articles/les-relations-professionnelles-difficiles-890.html>, consulté le 08/05/2016 à 13h03.

### Les Facteurs Influençant les Relations De Travail :<sup>1</sup>

<u>Facteur</u>	<u>Influence positive</u>	<u>Influence négative</u>
Culture de l'entreprise	Collaboration, respect, initiative, entraide, atteinte d'objectifs communs .	Confrontation ou valorisation des différences entre les employés de plancher et de bureau
Communications internes	Information transmise aux employés venant des mêmes sources (direction et représentants des employés) Communication des résultats de l'entreprise et de ses objectifs	Moulin à rumeurs, qualité du langage utilisé au travail (présence de jurons) Méconnaissance des priorités de l'entreprise par les employés
Niveau de respect	Implantation d'un processus clair et compris de tous Recherche de solution gagnant-gagnant	Absence de processus
Processus de résolution de conflit	Implantation d'un processus clair et compris de tous Recherche de solution gagnant-gagnant	Absence de processus
Participation à l'atteinte des objectifs	Invitation aux employés à soumettre des suggestions d'amélioration continue	Non-considération des suggestions des employés
Reconnaissance des employés	Succès de l'entreprise partagé avec les employés	Absence de reconnaissance
Atmosphère de travail	Plaisir à travailler ensemble	Manque de passion et d'implication
Relation superviseur/employé	Complicité positive entre superviseur et employés	Manque de collaboration
Activités sociales	Encouragement de l'entreprise à des activités sociales permettant de créer des liens	Manque de support et d'implication de l'entreprise dans l'organisation d'activités sociales

<sup>1</sup> Guides de gestion des ressources humaines, ([http:// www.technocompétence.qc.](http://www.technocompétence.qc.)), consulté le 22/05/2016 à 13h56.

### **IV. Les origines du conflit :**

Pour la résolution des conflits il faut d'abord savoir les racines et de les étudier et beaucoup sont les origines des conflits, et on va citer quelques uns parmi les origines.

#### **1. L'incompatibilité des objectifs :**

La divergence des objectifs par chaque salarié et le manque d'entente sur les priorités, les échéances, ainsi que sur l'orientation des activités des individus ou des groupes constituent une situation propice à l'émergence de conflits.<sup>1</sup>

#### **2. L'incompatibilité des rôles et des attentes :**

Chaque salarié est amené jouer différents rôles dans une entreprise, ce rôle est défini par la réalisation de sa tâche déterminé. Et si certains des salariés ne sont pas informés de leurs rôles, dans ce cas ils osent de s'attribuer des rôles des autres, et de créer des conflits.

#### **3. L'exercice du pouvoir :**

La notion du pouvoir est inhérente à l'abus de pouvoir soit l'utilisation de ces derniers à des fins personnelles ayant pour conséquences la détérioration du bien psychologique et physique de la personne qui subit de plein fouet les conséquences de ce pouvoir. Dans ce cas de figure le pouvoir est générateur de conflits.<sup>2</sup>

#### **4. Le problème de reconnaissance :**

Le problème de reconnaissance fait la partie majeure des conflits. Ainsi, la notion de reconnaissance est cardinale dans notre monde en général, et celui de

---

<sup>1</sup> L. DOLAN Shimon, Psychologie du travail et du comportement organisationnel, 2<sup>ème</sup> édition, Gaëtan Morin éditeur, Québec, 2002, p191.

<sup>2</sup> Ibid, p193.

## Chapitre III Les relations professionnelles au sein de l'entreprise

l'entreprise en particulier. Ce n'est pas simplement une question de fierté ou d'amour-propre mais, bien au-delà, une manière de se sentir exister en tant qu'individu.<sup>1</sup>

### **5. Les sources psychologiques :**

Les conflits peuvent se trouver dans la personnalité des salariés, et les causes sont de l'extérieur de l'entreprise. Elles se matérialisent sous des formes diverses : la violence, l'angoisse, la dépression, l'agressivité, la frustration, etc.

### **V. Les formes du conflit :**

#### **V. 1. Le conflit individuel :**

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

#### **V. 2. Le conflit organisationnel :**

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

#### **V.3.Le conflit collectif :**

Il ne constitue pas la somme de litiges individuels mais oppose les catégories ou classes sociales définies en fonction de leur rapport avec la production.

---

<sup>1</sup> MALAREWICZ Jacques Antoine, Gérer les conflits au travail (la médiation systémique en entreprise), 2<sup>ème</sup> édition, Village mondial, Paris, 2009, p23.

## Chapitre III Les relations professionnelles au sein de l'entreprise

On pense surtout aux conflits « classiques » entre apporteurs de capitaux et apporteurs de travail mais la réalité des conflits montre que ce type de conflit doit être examiné dans une plus large optique ;

Il est nécessaire :

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

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

### **VI. Les types de conflit :**

Trouver une solution adéquate au conflit suppose d'en trouver la cause. Une bonne analyse de la situation permettra donc une meilleure gestion de la crise.

---

<sup>1</sup> Bernard Martorg, Daniel Crozet, gestion des ressources humaines, (pilotage social et performance), 7<sup>ème</sup> édition, Dunod édition, Paris, 2008, p 210.

### **1. Les conflits de génération :**

Ce type de conflits est de plus en plus fréquent dans les entreprises. Les salariés juniors se heurtent aux salariés seniors : méthodes de travail dépassées pour les uns, trop avant-gardistes pour les autres, incompréhension, compétences remises en cause, refus de s'adapter.

Ces conflits sont certainement parmi les plus simples à régler si chacun y met de la bonne volonté : rétablir le dialogue, former les salariés plus âgés aux nouvelles techniques, savoir profiter de l'expérience et des conseils de ses aînés, mais aussi faire preuve de patience, de tolérance et d'ouverture d'esprit.

Il faut savoir exprimer ses besoins, mais aussi reconnaître ses lacunes d'un côté comme de l'autre.

### **2. Les conflits de personnalité**

On ne peut pas s'entendre avec tout le monde, c'est évident. Idéologies, caractères, valeurs socioculturelles sont autant de facteurs susceptibles de créer des tensions. Mais si les divergences de points de vue sont normales, elles ne doivent pas tourner à l'affrontement systématique. Adopter une stratégie d'évitement, tout en restant courtois, peut être la solution pour les personnes qui ne sont pas tenues de travailler ensemble<sup>1</sup>. Dans le cas contraire, il est alors préférable d'éviter soigneusement les discussions sensibles. Mais quand cette incompatibilité est telle qu'elle empêche toute forme de communication, d'autres solutions plus radicales devront être

---

<sup>1</sup> <http://www.aufeminin.com/job/gerer-un-conflit-au-travail-s638841.html>, consulté le 08/05/2016 à 12h00.

envisagées : une mutation, ou un changement de service par exemple.

### **3. Les conflits d'intérêts**

Qu'elles visent l'octroi d'une prime, d'une augmentation de salaire ou bien une promotion hiérarchique, il existe au sein des entreprises des luttes de pouvoir. Ce mode de fonctionnement est d'ailleurs parfois employé par certaines sociétés afin de créer une émulation parmi les salariés : un climat de conflit sagement entretenu au sein des équipes permettrait d'atteindre de meilleurs résultats.

Mais lorsque cette rivalité atteint un niveau tel que le fonctionnement de l'entreprise s'en trouve affecté, il peut être nécessaire de redéfinir clairement le territoire de chacun, et dans ce cas, de faire appel au service des ressources humaines.

### **4. Les conflits sous-jacents :**

Il peut arriver, au sein d'une équipe, que seule une personne se retrouve en situation d'opposition, avec sa hiérarchie par exemple, ou avec ses collaborateurs. Cette situation conflictuelle peut alors rapidement devenir un handicap pour l'équipe, mais il est des cas où elle est salutaire. La personne agit en effet comme le révélateur d'une crise plus profonde, que personne n'ose exprimer.<sup>1</sup>

Dans cette situation, la solution se trouve dans la communication, ce qui peut se révéler périlleux si l'interlocuteur principal est aussi partie au conflit. Mais il en va souvent de la survie de l'équipe, voire de l'entreprise. Il est

---

<sup>1</sup> <http://www.aufeminin.com/job/gerer-un-conflit-au-travail-s638841.html>, consulté le 08/05/2016 à 13h33.

donc indispensable de trouver rapidement la source du problème et d'y remédier.

### **La communication, clé de voûte de l'entreprise :**

Cela paraît évident, mais le meilleur moyen de sortir d'une situation de crise est encore de communiquer. Encore faut-il bien sûr, que le dialogue reste possible.

#### ➤ **Gérer ses émotions :**

La nature humaine est ainsi faite que, lorsque l'individu se sent agressé, sa première réaction est de se défendre. Provocation, insultes, violences verbales, ou physiques... La tentation est grande de répliquer dans le même sens. Pourtant, une escalade de la violence ne fera qu'envenimer une situation déjà bien attisée. De plus, pour sortir de l'impasse il est nécessaire de s'en tenir aux faits, sans entrer dans des considérations affectives. La surenchère émotionnelle ne mène à rien, il est donc important de contrôler ses émotions.

#### ➤ **S'affirmer avec tact :**

L'intérêt ici est de trouver un terrain d'entente qui satisfasse chacune des parties en conflit. Il ne s'agit pas de renoncer à ses opinions, mais admettre que l'on puisse avoir un point de vue différent. Adopter une attitude constructive avec son interlocuteur, permet alors à chacun de s'exprimer clairement, et dans le respect de l'autre.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.aufeminin.com/job/gerer-un-conflit-au-travail-s638841.html>, consulté le 08/05/2016 à 13h30.

### **La médiation, en dernier recours :**

Lorsque toutes les solutions ont été envisagées, ou que le conflit a pris des proportions trop importantes rendant impossible toute négociation, le recours à une tierce personne peut être la clé pour débloquer la situation. Neutre et impartial, le médiateur, qui n'a ici aucun intérêt à défendre, sera plus à même de porter un regard neuf et objectif sur la crise. Ce tiers peut être choisi dans l'entreprise, un délégué du personnel par exemple, mais de plus en plus de sociétés font appel à des entreprises spécialisées dans la gestion des conflits entre collaborateurs.

Cette solution présente l'avantage de mettre les parties en cause face à la situation dans un univers indépendant : une prise de conscience efficace qui les amènera à se poser les bonnes questions, à développer leur sens des responsabilités, et enfin à trouver elles-mêmes, une solution à leur problème.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.aufeminin.com/job/gerer-un-conflit-au-travail-s638841.html>, consulté le 08/05/2016 à 13h34.

### **V. Les attitudes dans les conflits :**

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

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

### **VI. Le dépassement des conflits :**

Il existe plusieurs modalités de dépassement des conflits ou bien différentes méthodes de résolution de conflits, et le choix doit être effectué en fonction de l'importance du conflit et de la volonté de résolution des acteurs.

#### **1. Le recours hiérarchique :**

Il permet de résoudre un problème rapidement à un supérieur hiérarchique qui va trancher de manière autoritaire et de manière définitive. Ce type de résolution de conflit est nécessaire dans des solutions d'urgence.

#### **2. L'arbitrage :**

Par rapport au recours hiérarchique, l'arbitrage implique les partis en leur demandant de choisir chacune un arbitre qui, généralement, désignera lui-même un troisième arbitre. Dans ce cas les partis se trouvent impliqués dans la résolution du problème et le conflit peut trouver une fin apaisée sans rebondissement.

---

<sup>1</sup>YVAN Potin, La gestion des conflits-dans les organisations. Pdf, p 09. (<http://www.creg.ac-versailles.fr>).consulté le 20/05/2016 à 20h37.

### **3. La médiation :**

L'intervenant extérieur désigné par les deux partis est unique ce qui nécessite une véritable volonté de négociation dès le départ. Dans ce cas, le médiateur n'est qu'un « relais » qui facilite la discussion, guide la conversation ou la provoque.

### **4. La négociation :**

La négociation est la prise en charge du conflit ; c'est une solution pour concilier les points de vue opposés. Il y a différents types de négociation :

- La négociation peut être conflictuelle : C'est le cas lorsque des préjugés concernant l'un ou l'autre des individus existent ou lorsque les intérêts semblent totalement opposés.
- La négociation peut être coopérative : C'est le cas lorsqu'on assiste à un consensus (adhésion commune à une solution satisfaisant les deux personnes), une concession (renoncement à une partie de ses prétentions par l'une des personnes), ou à un compromis (concession réciproque des personnes)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> YVAN Potin, Opcit, p 10-11.



### I. ALCOVEL / TEXALG SPA Historique :

En 1982, l'entreprise nationale des industrie textile et cotonnière, créé par le décret n° 82-389, cette entreprise est chargée dans le cadre du développement économique et social de la nation, son rôle est de gérer et développer des activités de filature, tissage et finissage pour la production de fils de tissus, écrus et finis, utilisant des procédés de fabrication de type coton à partir du fibre coton ou du mélange avec fibre textile naturelles, artificiels ou synthétiques, ainsi que toutes les autres activités industrielles liées directement à son projet.

En 1983, la société nationale des industrie textile (**SONITEX**) a mis en place un réseau dense d'unité de production et de commercialisation, la société a pris une dimension telle qu'elle ne peut plus gérer par sa seule direction, c'est alors que les pouvoir publique ont entamer des réformes au sein de l'entreprise mère en 1983, ces réformes ont engendré de nombreuses entreprises qui sont comme suit : **INDITEX, ECOTEX, ELATEX, SOITEX, DISTRITEX, COTITEX.**

En 1986, la **COTITEX** fût diviser par la 2<sup>ème</sup> réforme économique du en 4 entreprises : Batna, Sebdou, Draa ben khedda et Laghouat.

Depuis le 01/08/1989, la COTITEX de **Laghouat** autonome son siège est situé à Alger, elle se compose de 3 unités :

- Unité de Laghouat : son activité est filature, tissage, la production de tissus écrus et fils écrus

- Unité de Kherrata : finissage et la production de la taille chemises, robes et draperie et impression.
- Complexe velours d'Akbou : d'après le plan quadriennal signé le 31/01/1977 entre la SONITEX et l'association SYBETRA et le PEIGNE de Belgique

En 1984, Initialement projet de la SONITEX puis après restructuration dépendant de la COTITEX Laghouat, le complexe a été réceptionné définitivement.

En 1998, ALCOVEL a été créée et son capital qui était de 1.000.000 DA, a été augmenté à 1 500 000 000 DA en vertu de la résolution de l'AGEX n°03, Instituée en filiale, sous tutelle du Groupe TEXMACO,

Du 1999, a été augmenté à 2 574 295 000 DA en vertu de la résolution de l'AGEX du 30/12/2007 et a été diminué à 350 000 000 DA en vertu de la résolution de l'AGEX du 28/02/2009.

En 2011, L'unité industrielle ALCOVEL / TEXALG Akbou a été créée, son capital est détenu à 100% par l'Algérienne des Textiles par abréviation TEXALG SPA.

### **I.1. Localisation géographique :**

ALCOVEL / TEXALG est implantée à la ZI d'Akbou sur la RN n°26 de la wilaya de Bejaia, elle est située à 70 km du port et aéroport de Bejaia, 6 km de la gare ferroviaire et à 180 km du port et aéroport d'Alger.

Elle est entourée de :

- Ouest : Village Colonel Amirouche (Ricky) à 3 km
- Nord : Village Laâziv Oulahdhir (Ighil Nacer) à 4 km
- Est : Ville d'Akbou à 8 km
- Sud : La RN n° 26 qui relie Bejaia-Alger à 500 mètres

## **I.2. Les moyens :**

### **I.2.1. Infrastructure :**

- L'unité dispose d'un complexe intégré composé de 3 principaux départements de production : Filature, Tissage, Finissage. De deux laboratoires pour le contrôle de qualité et d'une station d'épuration des eaux.
- Les bâtiments sont érigés sur une surface totale de 158.400 m<sup>2</sup> dont 62.430 m<sup>2</sup> de surface couverte.

## **2.2. Equipements :**

### **I.2.2.1. Production :**

- Filature : 18.720 broches
- Tissage : 120 métiers à navettes + 60 métiers à tisser optimaux (en cours des essais de performances), 40 métiers GUSKEN à ratières et 8 métiers JACQUARD
- Finissage : ligne complète de traitement de velours, 14 jiggers (teinture tissus), 2 autoclaves (teinture filés), 3 rames d'apprêts.

### **I.2.2.2. Administration :** réseau (serveur + micro-ordinateurs)

**I.2.2.3. Services généraux** : transpalettes, chariots élévateurs 1.5 à 3 tonnes, véhicule utilitaires et légers.

### **I.2.3. Activités**

Les principaux produits fabriqués par l'entreprise sont les suivants :

- Les filés (coton cardé, peigné, acrylique et polyester).
- Les velours d'habillement coton (fines, moyennes et grosses côtes).
- Les velours d'habillement coton lycra (fines côtes).
- Les velours d'ameublement (uni coton et acrylique, jacquard et mélange coton et acrylique).
- Toiles d'habillement.
- Supports vêtement professionnel.
- Draps de lits 01 place.
- Prestations (blanchiment et teinture de filés et tissus coton et acrylique, finition velours écrus, sanforisage).

### **I.3. Capacité de production**

- Filature : 1.450 tonnes de filés de différents numéros métriques en deux équipes.
- Tissage : 2.200.000 ml en deux équipes.
- Finissage : 2.250.000 ml en une équipe.

### **I.4. - Mission**

La mission d'ALCOVEL / TEXALG Akbou est de satisfaire sa clientèle qui est devenu de plus en plus exigeante en matière du textile.

**I.5. Les effectifs**

L'évolution au fil des années des effectifs se présente comme suit :

<b>Années</b>	<b>Etat des effectifs</b>
<b>2003</b>	<b>839</b>
<b>2004</b>	<b>875</b>
<b>2005</b>	<b>894</b>
<b>2006</b>	<b>820</b>
<b>2007</b>	<b>808</b>
<b>2008</b>	<b>705</b>
<b>2009</b>	<b>638</b>
<b>2010</b>	<b>564</b>
<b>2011</b>	<b>511</b>
<b>2012</b>	<b>462</b>
<b>2013</b>	<b>457</b>
<b>2014</b>	<b>442</b>
<b>2015 (octobre)</b>	<b>330</b>
<b>Prévision pour décembre 2015</b>	<b>305</b>
<b>Prévision pour l'année 2016</b>	<b>349</b>

ALCOVEL / TEXALG Akbou a une structure hiérarchique, le plein commandement est au directeur général qui dépend du groupe TEXALG. Sa structure se compose de :

### **I.7. Les fonctions et leurs fonctionnements de l'unité :**

- Direction
- Direction générale : cette fonction est assurée par le nouveau directeur général qui a été promu la fin du mois de juin 2015, qui veille à la bonne gestion de l'entreprise
- Secrétariat de direction : elle est chargée de la liaison entre la direction et ces différentes fonctions.
- Management de qualité : le rôle de celle-ci est de mesurer et d'améliorer continuellement les performances de l'unité. A savoir la qualification de la main d'œuvre, la vérification des équipements de production..., elle veille à la réalisation de la mission de l'entreprise qui est la maximisation de la satisfaction client.
- Contentieux et assurances : elle s'occupe principalement des relations de l'unité et la CAAT et aussi le règlement des litiges entre l'unité et les tiers. Cette fonction comporte une seule employée.
- Service Audit : ou bien contrôle de gestion.
- Sous directions
- S/D Filature : cette fonction est scindée en trois lignes de fabrication : ligne coton cardé, ligne coton peigné et ligne synthétique. C'est au niveau de ces trois lignes que la matière première subit certains traitements en passant par les différentes phases suivantes :
  - Battage : la matière arrive sous forme de balles, après ouvraison, elle subit un mélange et un nettoyage pour donner les flocons.

- Cardage : les flocons reçus subissent un complément de nettoyage, un démêlement pour former un ruban cardé.
- Réunissage : les rubans cardés sont réunis en nappes de 20 rubans de carde.
- Etirage à surface gauche : les nappes sont réduites et sont homogènes
- Peignage : les nappes homogènes subissent un nettoyage et les fibres courtes sont supprimées.
- Etirage : un ruban qui sert au réunissage est en général irrégulier et ainsi on effectue un affinage par doublage et puis l'étirage afin d'obtenir un ruban régulier.
- Filage : les rubans ainsi obtenus sont étirés, tordus et transformés en mèches qui seront aussi étirés de plus en plus jusqu'à l'obtention d'un fil de diamètre voulu.
- Bobinage : après obtention des fuseaux, les fils semi à d'autres traitements de finissage pour être enfin bobinés, les bobines sont divisées en deux bobines ; bobines à simple fils et bobines à fils retordus.
- S/D Tissage : elle se compose d'une salle de velours trame et d'autres velours chaînes, la fabrication du velours passe par différentes étapes, définies par les services suivants :
  - Service préparation : la première étape est l'ourdissage qui a pour but d'ennuyer les fils de chaîne sous une même tension et parallèlement entre eux et selon un ordre déterminé. Il existe deux sortes d'ourdissage : le directeur et le sectionneur, quant au jacquard, il est alimenté directement en bobines à partir de la filature et ce après l'avoir transformé en petites bobines cylindrique sur un bobinoir.
  - Service tissage : le tissage est une étape importante, elle consiste en un autre croisement des filés, et une chaîne des fils de trame suivant un

ordre bien déterminer. Donc il y a le tissage chaîne une fois bien tisser, le tissu obtenu est inspecté sur des tables de visite pur procéder au classement des pièces par choix. Les différentes étapes du tissage sont comme suivies :

- Canetage : il est pour but d'enrouler sur des canettes le fil venant des bobines coniques de bobinoir. Ce fil sera ensuite destiné à alimenter la trame des tissus.
  - Ourdissage : a pour but d'enrouler les fils de chaîne sous une même tension, parallèlement entre eux et selon un ordre déterminer. Il y a deux types d'ourdissage : classique pour le tissage trame et sectionneur pour le tissage chaîne.
  - Encollage : enduire les fils de colle de façon à les rendre lisses et glissants, ceci diminue les froncements dans le tissage et fait abaisser le nombre de casses de fils.
  - Rentrage : introduire les fils de chaîne dans les lamelles de casses chaîne, dans les maillons des lisses et dans les dents de peigne
  - Réunion : cette opération consiste à réunir en une ensouple de tissage, autant d'ensouples d'ourdissage.
  - Tissage trame : fabrication de velours trame, par les matières à tisser.
  - Tissage chaîne : fabrication de velours chaîne, par les matières à tisser.
  - Visite écrue : contrôler et visiter le velours tissé.
- S/D Finissage : elle se compose de trois départements de production principaux : préparation coupe, blanchement teinture et apprêt.

- Laineuse : le tissu est traité sur la côte en choix avec une solution contenant de la soude, de la colle et mouillant, et ceci pour faciliter la coupe ultérieure, des flottent forment la côte du velours.
  - Coupe : du couteau circulaire ou molettes coupe les flottent pour former la côte du velours et ça suivant la variété voulue.
  - Apprêt coupe : la visite s'effectue sur des tables, et certains défauts de coupe sont réparés et le reste est porter sur des bordereaux.
  - Blanchiment : blanchir le tissu pour lui ôter sa couleur naturelle, le tissu est ensuite lavé et séché
  - Teinture : mettre le tissu dans un bain de teinture.
  - Apprêt chimique : elle utilise des produits chimiques pour que le tissu garde sa couleur.
  - Apprêt mécaniques : il donne au tissu la souplesse et l'infroissabilité et la laize désirée.
  - Visite finale : contrôler le tissu, classer et étiqueter le tissu.
  - Emballage : emballer le tissu visiter dans des cellophanes, le trier par articles coloris et choix, le regrouper par palettes, l'enregistrer et le livrer au magasin produit fini
- 
- S/D Planification et conception : la raison d'être de cette fonction est primordiale dans une entreprise car elle a pour activités de concevoir et développer le produit, planifier la réalisation du produit, effectuer plusieurs contrôles au cours du processus de production (à la réalisation, au cours de production et contrôle final).
  - S/D Maintenance : elle établit des rapports d'activités mensuelles sur laquelle sont portés les heurs d'intentionné par section et différents, travaux effectués et elle se compose des services suivants : SCE eau et vapeur, SCE maintenance annexe et SCE fabrication / rénovation.

- S/D Qualité : c'est une structure qui agit directement sur la production, elle possède des sous structure au niveau de la ligne technologique par l'intermédiaire des sections, on distingue trois sous structure : contrôle de qualité filature, contrôle tissage et contrôle de qualité finissage.
- S/D Hygiène et sécurité : elle s'occupe des conditions d'hygiène et de sécurité en matière de protection, elle est chargée également de l'étude et l'analyse des accidents de travail pour aboutir au meilleur moyen de protection.
- S/D Ressources humaines : elle s'occupe des affaires et de la gestion du capital humain, elle se compose de plusieurs services, SCE formation, SCE recrutement et archivage, SCE gestion du personnel, SCE paie, SCE moyens généraux.
  - SCE formation : elle assure le déroulement de la formation du début jusqu'à la fin dans le domaine du textile, elle contient également le CFO<sup>1</sup>, le rôle de celui-ci s'occupe des stagiaires issus des écoles privés ou publique.
  - SCE moyens généraux : elle gère les chauffeurs, manutentionnaires et agents de nettoyage
  - SCE recrutement et archivage : ce service dirige la dotation du facteur humain pour subvenir l'unité en besoin du capital humain. Elle s'occupe également de l'archivage des demandes de candidatures rejetées ou jugées non adaptées aux postes demandé.
  - SCE paie : dans ce service, nous avons constaté qu'un seul calculateur de paie et acheminer les procédures de rémunération du personnel en collaboration avec ALFADITEX via son compte bancaire.
  - SCE gestion du personnel : elle se compose de deux section, section gestion sociale et section gestion de carrières. Elle assure le pointage

---

<sup>1</sup>CFO : Centre de formation et d'orientation

horaire (entrée et sorties), les absences autorisées et irrégulières, comme elle gère la carrière des travailleurs maladie.

- S/D Commerciale : elle est constituée par le service des ventes et le service de marketing, son rôle est la facturation et le suivi des ventes destinées au secteur public.
- S/D Approvisionnement : cette structure s'occupe des achats locaux et extérieur (pièces de rechange, fournitures de bureaux, produits chimique, colorant et matière première).
- S/D Finances et comptabilité : elle prend en charge toutes les opérations qui s'inscrivent dans le domaine des finances et de la comptabilité, elle se subdivise en trois services : SCE comptabilité générale, SCE comptabilité analytique et SCE finance.

**Cas N° 01 :**

**Notre premier cadre est un homme âgé de 60 ans, marié, et avec 07 enfants, universitaire, ayant un diplôme « Technicien Supérieur » occupant un poste de « chef de service Labo. STEP » au sein de l'entreprise ALCOVEL.**

Concernant la définition du savoir être chez les cadres, notre enquêté le définit comme « ensemble d'attitudes où les cadres doivent avoir un comportement exemplaire avec une bonne façon d'agir, savoir diriger, organiser, décider, contrôler et savoir communiquer ».

Sachant, que le savoir être est un ensemble d'attitudes et des comportements comme la capacité d'une personne à s'adapter, à analyser, à agir, à prendre des décisions importantes et à créer des relations.

Ce chef de service, affirme que le savoir être désigne des savoirs comportementaux en disant : « oui on doit avoir un comportement adéquat favorable, ainsi faire preuve à l'autonomie dans l'organisation du travail, faire preuve d'initiative pour le contrôle et le suivi, et une concentration requise face aux dérives etc. »

Aussi notre enquêté nous raconte, qu'il est arrivé à s'intégrer et à s'adapter au sein d'ALCOVEL grâce à ses capacités, et à son savoir travailler en groupe, et avec le travail bien accompli, ainsi il ajoute que l'efficacité du travail est une force pour s'intégrer.

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

Aussi il dit que l'entreprise d'ALCOVEL est une partie très importante dans sa vie, et il la considère comme sa maison et que le travail au sein de l'entreprise est un véritable challenge.

Pour ce dirigeant, la motivation au travail est une motivation de l'équipe et la création d'un objectif commun, et pour établir la confiance, en éliminant les craintes et en assurant un travail d'équipe pour atteindre les objectifs fixés. Et concernant le renouvellement quotidien de sa motivation il déclare : « je la renouvelle quotidiennement en fixant des objectifs à atteindre ».

Et concernant l'existence d'une communication efficace dans cette entreprise, le technicien supérieur confirme qu'il ya une communication efficace et quelle doit être claire, nette et précise, car la communication est un moyen primordiale pour le fonctionnement des différents services de notre entreprise.

Il assure que, le meilleur moyen pour garantir une communication active au sein de l'entreprise d'ALCOVEL « c'est de s'adapter aux processus de communication externe portant sur les aspects environnementaux et consigne notre décision par écrit et de programmer des réunions de travail deux ou trois fois par mois ».

Il ajoute, « en communiquant avec mes collègues j'essaye de mon mieux, avec le sérieux et le respect pour donner une bonne image de soi.

Au sujet de l'existence d'un sentiment d'antipathie entre les membres d'ALCOVEL, le chef de service nous dit « non et sa justification est que, entre les collègues ou les membres, on peut y avoir des idées différentes, mais tous ensemble on veut l'intérêt de notre entreprise et bien sûr nos intérêts nous les travailleurs ».

Pour ce cadre les causes qui peuvent aboutir à un malentendu entre les membres d'une entreprise :

-Le sens des priorités.

-La résolution des problèmes de travail.

-le non respect des délais.

Et avec les réunions de travail, la communication et l'information on arrive toujours à s'entendre.

Du point de vue de notre enquêté, le climat social au niveau d'ALCOVEL est très satisfaisant grâce à leur direction et en collaboration du comité de participation, aussi c'est la bonne compréhension des soucis des travailleurs, ont les réglant à l'amiable, pour que l'entreprise vive dans un climat favorable.

Et dans sa réponse à la nature de la relation avec ses supérieurs et est ce qu'ils sont autoritaires, il confirme qu'ils n'imposent pas leurs pouvoir à la maison d'ALCOVEL, des objectifs à atteindre par l'efficacité du travail et surtout du sérieux. Faisant de l'investissement productif (Tissage) le cheval de bataille de notre programme. Il indique « nous supérieurs veulent notre réussite ».

Relatif au de l'existence des conflits au sein de l'entreprise, le chef déclare : « qu'il existe des conflits au travail, mais pour lui n'a pas vécu cette situation de conflits, car il réagit d'une manière intelligente en communiquant avec les autres et en demandant des conseils à ceux qui ont de l'expérience pour régler cette situation ».

Selon ce technicien supérieur, « la stratégie qu'utilise pour garder le conflit sur son contrôle, est de suivre le climat social pour agir rapidement, et la formation des membres du syndicat et du CP pour connaître leurs rôles et missions, en effet la communication aide à la prise de décision et diminue l'incertitude ».

D'après ce cadre les conflits ont des conséquences négatives pour l'entreprise, le manque de rentabilité, l'insatisfaction des revendications, le malaise, le non respect des réglementations et les objectifs non atteints.

Et pour la question « est ce que les conflits peuvent être des ressources de créativité ? » Il répond : « Non, à mon avis c'est une expérience pour se mettre en cause, et il faut chercher du côté du management de la technologie, de la recherche et du développement des qualifications humaines pour l'amélioration ».

Ce technicien déclare que l'accumulation des conflits provoquent des risques professionnels disant : « ce n'est ni la sauvegarde, ni l'épanouissement de notre économie et de nos revenus. Pour éviter les conflits il faut être à l'écoute coopérer en matière d'information et de communication. Disant « La solidarité entre nous est capitale ».

Après l'étude de ce cas, on constate que le travail et l'entreprise d'ALCOVEL, sont très importants pour ce cadre, car cette entreprise le permet de démontrer son savoir être et de développer ses capacités, et d'avoir des relations chaleureuses avec ses collègues de travail car c'est l'unique expérience dans sa vie professionnelle, puisqu'elle a été son travail professionnel.

**Cas N° 02 :**

**Il s'agit d'un cadre âgée de 53 ans, mariée avec un enfant, ayant une « licence en gestion » dans la spécialité finance, recrutée au sein de l'entreprise ALCOVEL, occupant un poste dans le service des ressources humaines.**

D'après ce cadre, le savoir être correspond à la maîtrise des attitudes comportementaux, c'est-à-dire à des postures mentales, par exemple être honnête, discret, organisé et savoir communiquer etc.

Selon le chef, le savoir être désigne des savoirs comportementaux, car le bon caractère cumule l'autre et à partir des comportements exemplaires qu'on donne une bonne image de soi.

Concernant les recommandations indispensables pour conserver le savoir-être des cadres, elle a répondu « qu'il faut avoir des façons souhaitables d'agir et d'interagir, maîtriser le procédé et les techniques de contrôle et ainsi la réactivité face aux aléas ».

Elle est arrivée à s'intégrer et à s'adapter à ALCOVEL à partir de sa stratégie suivie, et c'est d'être autonome, créative, initiative, vigilante et stable, et avec la maîtrise de soi.

Au sujet de la motivation, elle la renouvelle quotidiennement avec l'esprit de responsabilité et avec du courage précieux.

D'après notre enquêté, la formation est très nécessaire car, elle nous permet d'exercer le travail facilement et d'enrichir nos capacités.

Le cadre déclare que : « créer une bonne ambiance au travail, la discussion et l'esprit de partage des différentes idées avec les collègues de travail et être un bon communicant permet de donner une bonne image de soi ».

Au sujet de l'existence de la communication efficace au sein de l'entreprise ALCOVEL, le chef dit : « qu'elle existe et qu'elle est claire et qu'il y a un échange et un partage de l'information entre les membres de l'entreprise ».

Aussi elle confirme qu'une bonne communication est nécessaire pour la transmission légitime des informations car la bonne communication au sein de l'entreprise permet de partager les idées et de travailler en équipes dans le service surtout avec l'administration.

Pour ce cadre, l'existence d'une communication efficace favorise le bon fonctionnement de l'entreprise car la communication est un facteur primordial pour entretenir à un climat favorable pour travailler.

Concernant le sentiment d'antipathie entre les membres d'ALCOVEL n'existe pas car chaque membre est responsable des ses actes, et de régler les situations conflictuelles et d'être à l'écoute et savoir agir.

Elle confirme qu'elle cherche la reconnaissance de la part de ses supérieures car cela traduit un sentiment affectueux.

Au sujet du climat social au niveau d'ALCOVEL, elle le qualifie qu'il est bon et ça par rapport au travail et l'esprit de l'équipe qui existe à l'intérieur de l'entreprise.

Ce cadre croie que la nature de la relation avec ses supérieures ne sont pas autoritaires car tout le monde veulent l'intérêt de l'entreprise et son développement.

Les causes qui peuvent aboutir à un malentendu entre les membres d'une entreprise, les rumeurs, le manque de communication, l'insolence et le non respect.

Concernant la question des problèmes avec les collaborateurs, ce cadre à répondu : « au début de ma carrière j'ai rencontré des problèmes car chacun a son propre point de vue, mais maintenant j'essaye au maximum d'éviter les problèmes en communiquant avec mes collaborateurs.

Les facteurs qui peuvent déclencher les conflits interpersonnels au sein de l'entreprise, le malentendu, le stress, le désaccord, la divergence des points de vue et rivalité.

En cas de situation de conflit, le cadre dit : « Je me mis face au conflit ».

Sa stratégie spécifique pour garder le conflit sur son contrôle c'est d'être sympa, généreux, passionné et compréhensive.

La prise de décision sur un conflit est difficile dit elle, car quelque soit la décision elle sera dure pour les deux partie.

Pour ce cadre les conflits ont des conséquences négatives sur l'entreprise car, dans cette situation les travailleurs ne complètent pas leurs travaux d'une façon convenable.

Les conflits peuvent être des ressources de créativité quand il ya des nouvelles idées et propositions, dit-elle.

Selon notre enquêté, l'accumulation des conflits provoque des risques professionnels et surtout pour les conflits très grave et la solution, est de ne pas laisser le conflit se développe.

**Cas N° 03 :**

**Il s'agit d'un cadre âgée de 35 ans, célibataire, ayant un diplôme « Brevet de TIS en informatique de gestion » occupe un poste « comptable principal » au sein de l'entreprise ALCOVEL.**

D'après ce dirigeant, le savoir être se définit entant que capacité de produire des actions et des réactions adoptées à l'environnement humains et écologique et aussi est une qualité personnelle dans l'accomplissement de la tâche et le sens d'analyse et la créativité.

Et pour lui : « le savoir être désigne des savoirs comportementaux, car c'est un savoir relationnel et le rapport avec autrui dans l'accomplissement de rôle (l'esprit d'équipe, la diplomatie, savoir écouter et la maîtrise de soi) ».

Concernant la question de l'intégration et l'adaptation au sein d'ALCOVEL ce cadre déclare qu'il faut savoir vivre, être ouvert aux idées nouvelles, être compétent, compréhensif et bienveillant pour s'intégrer et s'adapter.

Pour elle, la formation est une nécessité, parce qu'elle nous a permet d'exercer la tâche facilement, comme elle nous aide à développer nos capacités intellectuelles qui accède à l'accomplissement de la tâche.

« Je renouvelle ma motivation quotidiennement par la fixation des objectifs personnels et bien sûr assurer le travail en équipe pour aboutir nos objectifs » disant ce cadre.

Au sujet de l'existence d'une communication efficace dans cette entreprise, le chef déclare que : « oui, existe une communication efficace et je pense qu'elle est très utile pour l'entreprise, elle rappelle aussi qu'une communication efficace s'est de donner les bonnes informations aux bons moments et aux bonnes personnes », elle ajoute que la communication permet d'établir des relations avec autrui et faire des liaisons.

Notre enquêté déclare : « Qu'il faut garder le respect, la bienveillance et la confiance entre les collègues de travail pour avoir une bonne image de soi.

Concernant les modalités de la communication entre différents services, elles sont établies selon des règles formelles, qui déterminent la division du travail et la coordination des tâches.

Sur la question de l'existence d'un sentiment d'antipathie entre les membres d'ALCOVEL ce cadre nous répond que : « C'est non, et elle dit qu'il existe des malentendus et chacun a des idées nouvelles et différentes mais il faut être compréhensif en vers les collègues ».

Et les causes qui peuvent aboutir à un malentendu entre les membres d'une entreprise c'est les rumeurs, le manque de confiance, les arrière-pensées et le manque de communication.

Ce cadre qualifie le climat social au sein de l'entreprise ALCOVEL qu'elle est formidable car il y'a l'ambiance, le sens de responsabilité et le bon esprit de groupe.

Au sujet de la nature de la relation avec les supérieurs, elle infirme que l'esprit de bien être existe au sein de notre entreprise.

De ce qui concerne les problèmes avec les collaborateurs, ce dirigeant dit : « je n'avais pas rencontré des problèmes avec mes collaborateurs, car je suis de nature calme, sérieuse, je respecte les autres et j'impose jamais mes idées aux autres ».

Au sujet des conflits, elle nous explique qu'elle réagit positivement Disant : « je me mets face au conflit, et j'essaye au maximum de trouver des solutions qui conviennent. Et les facteurs qui peuvent déclencher des conflits interpersonnels au sein d'ALCOVEL sont l'injustice, la concurrence, les rivaux, les malentendus, la jalousie, régionalisme, droit et la vision de la réalité.

Sa stratégie spécifique pour garder le conflit sur son contrôle c'est d'être à l'écoute des autres.

D'après elle, les conflits ont des conséquences négatives et parmi ses conséquences on trouve le sabotage, la mauvaise publicité pour l'entreprise, le malaise des travailleurs et la rentabilité non satisfaisante.

Ajoutant que, les conflits peuvent être des ressources de créativité si ses conflits ne sont pas de degré très grave.

Du point de vue de ce chef, l'accumulation des conflits provoque des risques professionnels surtout dans les cas où les conflits sont graves, pour cela il faut encourager le travail en équipes et assurer un climat favorable pour bien travailler et que chacun complète sa tâche.

A travers cet entretien, on constate que ce cadre est une personne qui a beaucoup pour donner à cette entreprise et bien sûr à sa carrière professionnelle.

Selon elle le savoir être est mesuré selon la capacité d'être responsable envers soi-même et envers les collègues de travail.

**Cas ° 04**

**Notre quatrième cas il s'agit d'un cadre âgée de 38 ans, célibataire ayant un diplôme universitaire « licence Anglais » elle occupe un poste dans le service des ressources humaines au sein d'ALCOVEL.**

Pour notre quatrième cadre, « le savoir être se représente par l'adaptation et le comportement, par exemple l'assiduité, le respect des règles internes, le travail en équipe, le respect d'autrui, la disponibilité, l'initiative et la volonté ».

Elle confirme que le savoir être désigne un savoir comportemental disant : « c'est à partir de nos comportements envers les autres qu'ils peuvent nous juger ».

Concernant les recommandations indispensables pour conserver le savoir-être des cadres au sein de l'entreprise c'est d'avoir le bon bagage du savoir et d'instruction.

Elle est arrivée à s'intégrer et à s'adapter à ALCOVEL grâce à sa personnalité, car la bonne conception des choses et aussi la volonté se caractérise l'attachement et la passion au travail.

A propos de la formation initiale, ce cadre dit : « qu'à partir de la formation qu'on peut couramment exercer la tâche, car elle enrichit notre connaissance, conscience et comme elle aide le déroulement de nos compétences.

Relatif au renouvellement quotidien de la motivation au travail ce cadre déclare « qu'avec les objectifs fixés et le sens de responsabilité ».

Ce dirigeant confirme « qu'il existe une communication efficace au sein de l'entreprise ALCOVEL et elle existe d'une façon très étudiée, on a utilisé les moyens pour créer une atmosphère idéale pour le travail dans toute les

services ». Et ALCOVEL donne la chance à tous les membres de participer dans les décisions.

Elle dit aussi : « Qu'en communiquant avec mes collègues j'essaye de donner une bonne image de soi, avoir une très forte personnalité, être une personne polyvalente et avoir un esprit professionnel très élevé ».

D'après ce cadre, la bonne communication est très essentielle pour la transmission légitime des informations, car la communication est un moyen privilégié au sein de l'entreprise. Et l'existence d'une communication favorise le bon fonctionnement de l'entreprise.

Pour la question « Existe-t-il un sentiment d'antipathie entre les membres d'ALCOVEL ? » le chef de service répond : « non ici à ALCOVEL on a des objectifs à aboutir ».

Elle dit : « qu'elle cherche la reconnaissance de la part de ses supérieurs cela la motive ».

Selon ce cadre le climat social au niveau d'ALCOVEL est bon car la participation des cadres de l'entreprise dans la création d'une communication positive, qui va entretenir un climat favorable au travail.

Concernant la nature de la relation avec les supérieurs et est ce qu'ils sont autoritaires ou pas, notre enquêté confirme que les supérieurs d'ALCOVEL n'imposent pas leurs idées et utilisent pas de la force.

Ajoutant, que les causes qui peuvent aboutir à un malentendu entre les membres au sein de l'entreprise, la divergence entre deux personnes, qui résulte de l'interprétation différente, d'une parole ou d'une action.

Ce cadre nous confirme qu'au début de sa carrière elle a rencontré des problèmes, par des causes du régionalisme, mais elle est arrivée à maîtriser bien ses fondements.

Les facteurs qui peuvent déclencher des conflits interpersonnels au sein de l'entreprise, la concurrence, les rivaux, les malentendus, les privilèges, la jalousie, régionalisme, droit et la vision de la réalité.

Pour la question « comment réagit dans des situations de conflit ? » elle répond : « je reste calme et j'analyse très bien les choses ».

Pour elle, la meilleure stratégie pour garder le conflit sous son contrôle, tout d'abord, elle analyse les situations avant de prendre une décision, car la prise de décision est difficile pour cela il faut être conscient pour ne pas tromper.

Selon ce cadre les conflits ont des conséquences négatives sur l'entreprise sont, le malaise, le non respect des réglementations intérieures.

Relatif aux conflits et est-ce qu'ils peuvent être des ressources de créativité, elle répond : « Non, le conflit n'a jamais été une source de créativité, c'est une source de sous-développement ».

D'après ce cadre, l'accumulation des conflits provoque des risques professionnels. Et pour éviter les conflits il faut être à l'écoute, coopérer en matière d'information et de communication.

Pour ce cas, on constate que le savoir-être se présente par une communication efficace au sein de n'importe quelle entreprise.

**Cas N°05:**

**Notre cinquième cas est une femme cadre mariée, âgée de 50 ans, avec 02 enfants, ayant un diplôme « droit économique des affaires », occupe un poste « compatibilité et finance » au sein de l'entreprise ALCOVEL.**

Ce cadre définit le savoir être d'un cadre comme un ensemble des qualités personnelles et comportementales d'une personne vis-à-vis l'environnement.

Elle déclare dans sa réponse que le savoir-être désigne pour les cadres des savoirs comportementaux car elle dit que : « oui avoir un savoir-être c'est d'avoir les bons comportements, être généreux, sociable, communiquât et un bon négociateur, etc.

Pour ce cadre les recommandations indispensables pour conserver un savoir-être des cadres, c'est d'avoir une forte personnalité pour effondrer tout les exigences.

Concernant le sujet d'intégration et d'adaptation au sein d'ALCOVEL, elle a répondu comme suit : « j'essaye de favoriser la confiance et la bonne communication ».

Pour ce dirigeant la formation n'est pas nécessaire et l'accomplissement de la tâche n'a été jamais réaliser à partir de la formation, mais à travers l'expérience qu'on va maîtriser la tâche.

Au sujet des recommandations indispensables pour conserver le savoir-être des cadres au sein de l'entreprise, avoir des capacités individuelles, savoir gérer les relations avec ses collègues de travail.

Relatif à l'existence d'une communication efficace dans cette entreprise, elle a répondu : « au sein d'ALCOVEL, existe une communication efficace et active.

Dans sa réponse à l'existence d'un sentiment d'antipathie entre les membres d'ALCOVEL, elle déclare que : « Non, il n'y a pas ce sentiment, tous les membres en premier lieu cherchent les intérêts de l'entreprise »,

A propos de la reconnaissance de la part de ses supérieurs elle confirme en disant : « je cherche la reconnaissance de la part de mes supérieurs bien sûr car me permet de découvrir.

Le climat social au niveau d'ALCOVEL est un climat favorable et tous les membres sont convaincus pour accéder aux objectifs fixés.

Concernant la nature de relation avec ses supérieurs et est ce qu'ils sont autoritaires, elle infirme, en disant : « au contraire ils sont compréhensifs, souples et écoutent à tous et ils rendent les services ».

Selon ce cadre les causes qui peuvent aboutir à un malentendu entre les membres d'une entreprise c'est quand l'un des membres a mal interprété le comportement de l'autre.

Au sujet de la rencontre des problèmes avec les collaborateurs, elle répond qu'elle a vécu quelques problèmes au début, mais après c'est terminé.

Pour ce cadre les facteurs qui peuvent déclencher des conflits interpersonnels au sein d'ALCOVEL : le stress, le malentendu et la divergence des idées et comme, elles peuvent être la cause d'un changement organisationnel.

En répondant à la question des conflits elle déclare : « Dans une situation de conflit, je prends le rôle de négociateur et je le règle calmement.

Concernant les conséquences négatives des conflits sur l'entreprise, elle dit qu'il y aura la possibilité que toute forme de collaboration devienne impossible, et dans ce cas l'entreprise toute entière qui en souffre.

Selon ce cadre, les conflits ne peuvent pas être ressources de créativité disant que non « je ne pense pas. Et il faut trouver les causes de ces conflits et de les éliminer car ses conflits provoquent des risques professionnelles au sein de l'entreprise.

La situation de ce cadre montre qu'elle est une femme très courageuse et maîtrise bien son travail et son savoir être est très élevé.

**Cas N°06 :**

**Il s'agit d'un cadre âgé de 45 ans, marié avec trois enfants, titulaire d'un diplôme brevet technicien supérieur (B.T.S) en électrotechnique, il occupe actuellement un poste dans le service technique.**

Pour ce technicien supérieur le savoir être se manifeste à travers la capacité de s'adapter à des situations modifiées. Assembler ses comportements selon l'interlocuteur et aussi adapter selon l'environnement.

Le savoir être désigne des savoirs comportementaux, car cet enquêté a confirmé que : « oui on doit avoir un comportement équitable, favorables, ainsi faire preuve à l'autonomie dans l'organisation du travail.

Pour les recommandations indispensables pour conserver un savoir être des cadres au sein de l'entreprise, ce dirigeant a affirmé qu'il faut s'adapter à des situations variées, ajuster ses comportements, être méthodique, utiliser une bonne communication et avoir l'esprit d'analyse.

Concernant le sujet d'intégration et d'adaptation au sein d'ALCOVEL, ce chef de service a annoncé qu'il n'avait pas rencontré de problème d'adaptation au début de sa carrière, au contraire ça été pour lui un début agréable.

Et pour s'intégrer, il a essayé d'être plus charitable, social et de se rapprocher plus de ses collègues.

Et par rapport à la formation initiale, Il nous a répondu que « Oui son poste est adéquat à son diplôme, car sa formation lui a permet d'exercer mieux son travail ».

Au sujet de la motivation et son renouvellement, le cadre à déclaré : « Que la maison d'ALCOVEL me représente le symbole de ma satisfaction, alors je

suis motivé et je la renouvelle en exécutant le travail que j'aime et celui que je maîtrise.

Il a affirmé qu'il existe une communication très efficace au sein d'ALCOVEL par rapport au système d'information fixé. Pour lui la communication efficace au sein de l'entreprise est une communication transparente.

Le meilleur moyen pour garantir une communication efficace au sein de l'entreprise, c'est de savoir parler, utiliser les bonnes expressions, de trouver des solutions au bon moment, pour transmettre l'information et aussi de créer une bonne entente entre l'ensemble du personnel et à travers ceci favorise le bon fonctionnement dans l'entreprise.

Dans sa réponse à l'existence d'un sentiment d'antipathie entre les membres d'ALCOVEL, le cadre nous a dit que non car entre les collègues ou membres on peut avoir des idées opposées, mais tous ensemble on veut l'intérêt de notre entreprise et bien sûr l'intérêt de chacun de nous.

Selon lui le climat social au niveau d'ALCOVEL est très satisfaisante, aussi c'est la bonne compréhension des soucis des travailleurs de la part des dirigeants, en les réglant à l'aimable, pour que les membres de la maison d'ALCOVEL vivent dans un climat favorable.

Interrogé sur la nature de la relation avec les supérieurs et est-ce qu'ils sont autoritaires, il confirme qu'ils n'imposent pas leurs pouvoir mais ils sont plutôt compréhensifs et le plus important pour eux l'augmentation de la production et d'être capable de faire le travail convenablement et dans un climat favorable.

Pour ce technicien, les causes qui peuvent aboutir à un malentendu entre les membres de l'entreprise sont toujours d'une erreur d'interprétation, une incompréhension.

L'enquêté raconte qu'ils existent des conflits au travail, mais pour lui n'a pas vécu cette situation de conflits car il réagit d'une manière intelligente en communiquant avec les autres.

Concernant les facteurs qui peuvent déclencher des conflits interpersonnels au sein d'ALCOVEL la mauvaise définition des tâches, interdépendance des tâches, etc.

Selon ce cadre les conflits ont des conséquences négatives sur l'entreprise la diminution de la production, le malaise, le non respect des règlementations et les objectifs non atteindre.

Et pour la question « Est ce que les conflits peuvent être des ressources de créativité ? » Il répond : « Non, et il faut de chercher à trouver les causes des conflits et d'essayer de les absorber le plus vite possible pour qu'ils se développent pas.

D'après lui l'accumulation des conflits provoquent des risques professionnels. Et pour éviter les conflits il faut être à l'écoute, coopérer en matière d'information et de communication.

Après l'étude de ce cas, on remarque que le travail et l'entreprise ALCOVEL, sont très importants pour ce cadre, car le travail dans cette entreprise le permet de prouvé son savoir être et d'élargir ses capacités.

**Cas N°07 :**

**Cadre âgé de 36 ans, un homme célibataire, son diplôme obtenu : Master II en « droit économique et droit publique des affaires », il travail à la direction des ressources humaine d'ALCOVEL.**

Pour ce cadre, le savoir être désigne un savoir faire relationnel, c'est la bonne adhésion, le bon comportement et la convenance de la situation qu'il rencontre, et avoir confiance en soi.

A propos du savoir être et est-ce qu'il désigne des savoirs comportementaux notre enquêté a affirmé que : « Oui on doit avoir un comportement correct, convenables, ainsi faire preuve à l'autonomie dans l'organisation du travail, faire preuve d'initiative pour le contrôle et porteur d'idées.

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

Au début de sa carrière, il a indiqué qu'il avait eu quelques soucis au niveau des réclamations des salariés, mais à travers le temps, il a arrivé à s'adapter.

Et en ce qui concerne l'intégration, il a dit que sa stratégie est très simple, c'est la grande volonté qui se caractérise par l'attachement et la passation à son travail.

Pour la motivation, ce cadre est toujours motivé dans son but professionnel, sa promotion et le progrès de son travail.

Concernant l'existence d'une communication efficace dans cette entreprise, il a déclaré : « au sein de notre entreprise la communication existe d'une façon

très étudiée, on a tant utilisé de moyens pour créer un climat idéal pour le travail, dans tout les services ».

« Et en communiquant avec mes collègues, j'ai essayé de faire toute mes possibilités pour donner une bonne image », ajoute-il.

Aussi l'existence d'un réseau formel de communication crée la transmission légitime des informations et favorise le bon fonctionnement de l'entreprise.

Concernant l'existence d'un sentiment d'antipathie entre les membres d'ALCOVEL, le cadre nous a dit, non car entre les collaborateurs on peut avoir des notions opposées, mais on met nos intérêts et l'intérêt de l'entreprise en premier lieu.

Selon cet enquêté, le climat social au niveau d'ALCOVEL est favorable, grâce à la bonne organisation, aussi la compréhension des soucis des travailleurs, ont les réglant à l'amiable.

Dans sa réponse à la nature de relation avec ses supérieurs et est ce qu'ils sont autoritaire il confirme qu'ils n'imposent pas leurs pouvoir à la maison d'ALCOVEL, des objectifs à atteindre par l'efficacité du travail.

Relatif aux causes qui peuvent aboutir à un malentendu entre les membres d'une entreprise ; La résolution des problèmes de travail, le non respect des délais. Mais avec les réunions de travail, on arrive souvent à s'entendre.

Par rapport à la rencontre des problèmes avec les collaborateurs, l'enquêté nous a répondu qu'il n'a jamais rencontré des problèmes car son poste lui convient et il se comporte avec ses collègues intelligemment.

Au sujet des facteurs qui peuvent déclencher les conflits interpersonnels, pour ce cadre, plusieurs facteurs peuvent être mis en cause aux conflits

interpersonnels ; les erreurs manifestes de la communication, quand il y a une contradiction entre les intérêts collectifs et des considérations individuelles, etc.

Le cadre a déclaré qu'il réagirait face à ces conflits d'une manière intelligente, très posée, et à l'amiable.

« Et la prise de décision sur un conflit, n'est pas aussi facile, mais il faut juste être juste, compréhensif, et essayant de trouver la cause du conflit afin de le régler », ajoute-il.

En répondant à notre question liée aux conséquences négatives des conflits sur l'entreprise, il nous a dit : « la perte du temps, la réduction de confiance, et l'absentéisme, etc. »

Et pour la question liée aux conflits et est-ce qu'ils peuvent être des ressources de créativité, il répond que : « Non, et il faut chercher à trouver les causes du conflit et d'essayer de le résoudre avant qu'il soit plus large.

Selon ce cadre l'accumulation des conflits provoquent des risques professionnels, et pour éviter les conflits il faut former les salariés aux fonctionnements humains, et d'arracher le problème à la racine.

**Cas N°08 :**

**Il s'agit d'un cadre, âgée de 43 ans mariée, avec un enfant, ayant une formation universitaire pour l'obtention du diplôme licence en science économie option MBF, qui occupe le poste de responsable de la planification.**

Ce responsable de la planification, définit le savoir-être d'un cadre comme étant les bonnes pensées, les bons gestes et les paroles justes au cours de son chemin professionnels.

Aussi pour ce responsable, « le savoir être désigne un savoir comportementaux car la bonne qualité cumule l'autre, et fait parti des comportements représentatifs ».

Concernant les recommandations indispensables pour conserver un savoir être des cadres au sein de l'entreprise, c'est de pressentir responsable de ses actions, régler la situation conflictuelles à l'amiable, être à l'écoute, savoir agir au bon moment.

Pour l'adaptation, elle a déclaré qu'elle a rencontré au début de sa carrière quelques uns concernant le travail dans son service. Et petit à petit elle arrivé à s'intégrer dans le groupe du travail.

A propos de la question « Jugez vous que votre formation initiale vous à permet d'exercer votre travail facilement ? » ce cadre à répondu, que oui c'est ma formation initiale qui ma permet d'exercer mon travail, car mon poste est adéquat à ma formation universitaire puisque le « service de planification » me convient absolument.

Au sujet de motivation, notre enquêté déclare, « je renouvelle quotidiennement ma motivation, avec la découverte de nouveautés, ainsi que par le grand rêve de réussir et de faire une carrière ».

Elle raconte que : « la communication est efficace au sein d'ALCOVEL qui s'affichait d'une façon apparente et comprise dès la première lecture, et cela par l'utilisation à temps, de mots simples, pour ne pas faire disperser et pour que ne prennent plus à des rumeurs ».

Ce cadre confirme qu'en communiquant avec les collègues, qu'on a l'aire de donner une bonne image de soi car elle a répondu comme suit : « Oui, bien sûr donner une bonne image, c'est le but de la communication avec mes collaborateurs ».

Et l'existence d'une bonne communication est indispensable dans la transmission légitime des informations et protège le bon fonctionnement de l'entreprise.

Dans sa réponse à l'existence d'un sentiment d'antipathie entre les membres d'ALCOVEL, elle a déclaré que non, il n'y a pas ce genre de sentiment, il se peut qu'il ya une divergence dans les points de vue mais ça reste toujours entre l'intérêt de l'entreprise en premier lieu », annonce-t-elle.

Le climat social au niveau de la maison d'ALCOVEL est favorable, grâce au respect mutuel entre les membres, la bonne organisation, et la répartition des tâches.

Dans sa réponse à la nature de relation avec ses supérieurs et est ce qu'ils sont autoritaires elle déclare que non, ils utilisent juste leur pouvoir comme étant dirigeant pour donner des directives.

Selon ce cadre les causes qui peuvent aboutir à un malentendu entre les membres d'une entreprise sont ; lorsque deux travailleurs n'ont pas le même cadre de référence, lorsque la perception et l'interprétation des comportements de l'autre sont erronées ; lorsque les actes de l'une ne répondent pas aux attentes de l'autre ; etc.

Elle déclare qu'elle n'a pas vécu de problèmes avec ses collaborateurs, au contraire il y a une bonne entente entre eux.

Répondant à la question des facteurs qui peuvent déclencher les conflits interpersonnels au sein d'ALCOVEL, le responsable de la planification, parle d'une situation de déséquilibre qui peut survenir à tout moment au travail, exemple quand il y a un écart entre le volume de travail et le temps dont on dispose.

Dans une situation de conflit, elle va réagir comme suit: « Si je vais me confronter à une situation de conflit avec mes collègues, je veux juste le régler discrètement, à l'amiable pour garder la bonne image que j'ai toujours ». dit-elle.

Et pour prendre la décision sur un conflit, il faut être raisonnable et d'être sensé de prendre la responsabilité, donc ce n'est pas assez facile, ajoute-elle.

En ce qui concerne les conséquences négatives des conflits sur l'entreprise, elle a cité ; le déséquilibre, le non respect des règles et les objectifs non atteints.

ET quand on lui a posé la question « Est-ce que ces conflits peuvent être des ressources de créativité ? » Elle nous a répondu, que oui parfois concernant la concurrence pour la réussite et ça mène à la réussite de l'entreprise.

Selon ce cadre l'accumulation des conflits, induit des conséquences destructrices, la dégradation du climat de travail.

**Cas N°09 :**

**Il s'agit d'un cadre en informatique de gestion, marié âgé de 41 ans avec deux enfants, ayant un diplôme « DEUA », affecté au « service achat » au sein de l'entreprise ALCOVEL.**

Ce cadre définit le savoir-être d'un cadre, comme étant une aptitude de s'adapter à des situations qui modifient, et d'avoir le bon comportement, et d'avoir les meilleures qualités.

Le savoir-être désigne des savoirs comportementaux, car il a dit que oui d'avoir un savoir-être c'est d'avoir les bons comportements, être généreux, sociable, capable de négocier, etc.

Pour ce cadre les recommandations indispensables pour conserver un savoir-être des cadres, c'est d'avoir une personnalité spécifique, une forte personnalité.

Concernant le sujet d'intégration et d'adaptation au sein d'ALCOVEL j'essaye de maintenir la confiance et, d'être toujours actif et réactif ».

Pour ce cadre son poste est conforme à sa formation initiale puisque le « service achat » lui convient très bien, et m'a vraiment aidé à exercer mon travail.

Au sujet des recommandations indispensables pour conserver le savoir-être des cadres au sein de l'entreprise, il dit, qu'il faut avoir des compétences, être un bon communicant, savoir gérer ses relations avec ses collègues.

Relatif à l'existence d'une communication efficace dans cette entreprise, il répond que, oui, dans la maison d'ALCOVEL, la communication est efficace, du moment que les informations se transmettent au bon moment et pour les gens qu'il faut, et cela favorise le bon fonctionnement de l'entreprise.

A propos de l'existence d'un sentiment d'antipathie entre les membres d'ALCOVEL, il infirme en disant : « Non, il n'y a pas ce genre de sentiment,

tous les membres de la maison ne cherche que l'intérêt de l'entreprise en premier lieu », annonce-t-il.

Au sujet de la recherche de la reconnaissance de la part des supérieurs, il dit que la reconnaissance de la part des supérieurs ce qui me motive dans le travail alors bien sûr que je le cherche.

Le climat social au niveau de la maison d'ALCOVEL est favorable, la bonne entente entre ses membres permet de vivre en paix et chacun exerce sa tâche.

Dans sa réponse à la nature de relation avec ses supérieurs et est ce qu'ils sont autoritaires, il déclare que non, au contraire ils sont compréhensifs, et ils utilisent leur pouvoir pour donner des directives.

Selon ce cadre les causes qui peuvent aboutir à un malentendu entre les membres d'une entreprise c'est quand l'un des membres a mal interprété le comportement de l'autre.

Il déclare que pendant les premières temps, j'ai vécu quelques soucis, mais après c'est terminé.

D'après cet enquêté les facteurs qui peuvent déclencher des conflits interpersonnels au sein d'ALCOVEL, elles peuvent être un changement organisationnel.

Dans une situation de conflit, je reste calme, et je le règle à l'amiable, Et ajoutant qu'il n'a pas de stratégie spécifique mais c'est toujours comme ça qu'il règle les conflits s'il les rencontre bien sûr. Aussi la prise de décision n'est pas facile mais il faut être raisonnable.

Concernant les conséquences négatives des conflits sur l'entreprise, il dit qu'il y a la possibilité que toute forme de collaboration devienne impossible, et dans ce cas l'entreprise toute entière qui en souffre.

« Est-ce que ces conflits peuvent être des ressources de créativité ? » En répondant à cette question, le dirigeant nous a dit que « non, je ne pense pas. Et il faut trouver les causes de ces conflits et de les supprimer car l'accumulation des ces dernières provoque des risques graves sur l'entreprise ».

**Cas N°10 :**

**Notre dernier cas concerne un ingénieur d'état, en électrotechnique âgé de 38 ans, ayant deux enfants, c'est un responsable de la maintenance au sein de l'entreprise ALCOVEL.**

Pour cet ingénieur, le savoir être est un ensemble des conduites où les cadres doivent avoir un comportement représentatif avec une bonne façon d'agir organiser, décider, contrôler, savoir communiquer et savoir diriger.

Aussi il affirme que le savoir être désigne des savoirs comportementaux parce que en doit avoir un comportement adéquat, ainsi faire preuve à l'autonomie dans l'organisation du travail.

Ce responsable de la maintenance déclare, « Qu'il a arrivé à s'intégrer et s'adapter à ALCOVEL avec ses possibilités, avec son expérience et savoir travailler en groupe.

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

Pour lui, la motivation au travail est une motivation de l'équipe et la création d'un objectif commun et concernant le renouvellement quotidien de sa motivation la renouvelle on fixant les objectifs ».

Notre enquête confirme qu'il ya une communication efficace, car la communication est un moyen indispensable pour le fonctionnement des différents services de notre entreprise.

Il ajoute en communiquant avec mes collègues j'essaye de mon mieux, avec le sérieux, le raisonnement et le respect pour donner une bonne image de soi.

Concernant l'existence du sentiment d'antipathie entre les membres d'ALCOVEL, le cadre dit : « Qu'il existe des pensées et des points de vue

différentes, mais personne n'impose ses idées aux autres ; car tout les collègues veulent l'intérêt de entreprise et la réalisation de ses objectifs ».

L'ingénieur, trouve que parmi les causes qui peuvent aboutir à un malentendu entre les membres d'une entreprise, la résolution des problèmes de travail, le non respect des délais, etc.

Et concernant le climat social au niveau d'ALCOVEL, il dit : « Qu'il est très convenable est sa grâce à la réglementation et la bonne direction, aussi c'est la bonne communication interne, et la bonne gestion des conflits ».

Dans sa réponse à la nature de relation avec ses supérieurs et est ce qu'ils sont autoritaire il confirme qu'ils ne sont pas autoritaires et qu'ils sont compréhensifs et sérieux.

Relatif à l'existence des conflits au sein de l'entreprise, le cadre dit qu'ils existent des conflits au travail, mais il réagit d'une manière intelligente et en les réglant à l'amiable.

D'après lui les conflits ont des conséquences négatives pour l'entreprise le manque de rentabilité, les objectifs non atteindre.

« Non, a mon avis c'est une expérience pour ce mettre en cause il faut chercher du coté du management de la technologie, de la recherche et du développement des qualifications humaines pour l'amélioration ». Répondant sur la question des conflits et est-ce qu'ils peuvent être des sources de créativité.

Le responsable de la maintenance, voit que l'accumulation des conflits provoquent des risques professionnels car ce n'est ni la garantie, ni l'épanouissement de notre économie et de nos revenus. Pour éviter les conflits il faut être à l'écoute, coopérer en matière d'information et de communication.

**La vérification des hypothèses :**

Dans notre recherche effectuée au sein de l'entreprise ALCOVEL d'Akbou qui nous a permis de confirmer notre première hypothèse, est que les cadres à travers leurs savoir-être :

- Leur implication organisationnelle c'est-à-dire leur relations avec l'univers de travail ;
- Leur adaptabilité c'est-à-dire «la 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 au changement »<sup>2</sup>.
- leur savoir communicationnel c'est-à-dire savoir bien communiquer pour donner une bonne image de soi.

Et à travers tout ça, peuvent créer des relations professionnelles actives.

Aussi suite à notre enquête achevée, nous allons arriver à bien affirmer notre deuxième hypothèse, qui est une gestion des conflits convenable chez les cadres émane des capacités relationnelles et des comportements de coopération, et cela regardant aux réponses de nos enquêtés concernant le sujet des stratégies qu'ils utilisent pour garder les conflits sur leur contrôle, c'est de réagir intelligemment, d'être à l'écoute, les régler à l'amiable, discrètement et de suivre le règlement intérieur de l'entreprise.

---

<sup>2</sup> Alain Labruffe Le savoir être, un référentiel professionnel d'excellence, édition AFNOR ([http://savoiiretrepro.com/le savoir-être](http://savoiiretrepro.com/le_savoir-etre)), consulté le 12 février 2016 à 19h58.

### **Conclusion** :

De nos jours, le savoir-être en entreprise est un facteur clé de l'évolution professionnelle. En effet, les changements technologiques, concurrentiels amènent les entreprises à manager autrement.

Par ailleurs, face à l'instabilité de l'évolution technologique du monde du travail, les entreprises cherchent de plus de maîtrise et d'adaptation des salariés à leurs fonctions, et exigent une bonne gestion des compétences du personnel.

Donc l'entreprise prend de plus en plus conscience du savoir- être et son importance sur l'entreprise, non seulement celui des cadres mais ainsi celui de tous son personnel. Vu qu'il est devenu essentiel même dans la sélection des nouveaux recrutés.

Cependant pour y parvenir, nous avons choisi des méthodes et techniques Pour sensibiliser les cadres de l'entreprise ALCOVEL sur le savoir-être et son influence sur les relations professionnelles, et surtout dans la gestion des conflits.

En effet, on peut résumer de tout ce qui a été présenté tout au long de notre travail et plus précisément de notre enquête sur terrain que ;

- Le savoir-être des cadres désigne des savoirs comportementaux c'est-à-dire, la capacité d'une personne à s'adapter, à analyser, à agir, à prendre des décisions, savoir diriger, organiser, contrôler et savoir communiquer.
- Ainsi que, une communication interne et efficace au sein de l'entreprise
- permet de créer un climat favorable et de se préserver contre des conflits.

## Liste bibliographique

### Ouvrage :

1. ALBERLLO.L, Apprendre à chercher, édition DOECH, Université, Paris 1996.
2. ANICK Cohen Haegel, Toute la fonction ressources humaines, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2010.
3. B. Dobieki, communication des entreprises et organisations, édition Marketing, Paris, 1996.
4. Bélier Sandra, le savoir être dans l'entreprise, 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris 2004.
5. Bernard Martorg, Daniel Crozet, La gestion des ressources humaines, (pilotage social et performance), 7<sup>ème</sup> édition, Dunod édition, Paris, 2008
6. Buraud Alain, Constant Anne-Sophie et autres, Relations professionnelles, (manuel guide de mémoire), 2<sup>ème</sup> édition Foucher, Vanve, 2011,
7. CARRE Christophe, Sortir des conflits avec les autres, édition, EYOLLES, Paris, 2004.
8. CHANPY Philippe et ETEVE Christiane, Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation, 2<sup>ème</sup> édition, Nathan, Paris, 2002.
9. COUTANT Christine, le cadre commercial existe-t-il? CNAM, 2006.
10. Danielle POTOCKI MALICET, élément sociologie du travail et des organisations, édition ECONOMICA, Paris, 1997.
11. Eric DELAVALLEE, La culture d'entreprise pour manager autrement, édition d'organisation, Paris, 2002.
12. Fenouillet Fabien, la motivation, 1<sup>er</sup> édition, DUNOD, Paris, 2003.
13. Françoise DEPLELTEAU, la démarche d'une recherche en sciences humaines, édition Boeck, Canada, 2000.

14. GRAWITZ, Madeleine, lexique des sciences sociales, 7<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, 2000.
15. Jean Marc Lehu, l'encyclopédie du marketing, 2<sup>ème</sup> édition d'organisation, Paris, 2012.
16. Jean-Marie Peretti, Ressource Humaine, (tout ce que vous souhaitez sur les RH) DUNOD édition Paris, 2006.
17. L. DOLAN Shimon, Psychologie du travail et du comportement organisationnelle, 2<sup>ème</sup> édition, Gaëtan Morin éditeur, Québec, 2002,
18. LITHI2LLEUX Laëticia, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5<sup>ème</sup> éd, Extensio édition 2011-2012.
19. LOÏC, Cadin et autres, la gestion des ressources humaines, 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2007.
20. Loïck CADIN et autres, la gestion des ressources humaines, 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris 2007.
21. MALAREWICZ Jacques Antoine, Gérer les conflits au travail (la médiation systémique en entreprise), 2<sup>ème</sup> édition, Village mondial, Paris,
22. MARBACG Valérie, Evaluer et rémunérer les compétences, édition d'organisation, Paris, 1999.
23. MENTRI Messaoud, Essai d'analyse de législation et de la réglementation du travail en Algérie, édition, OPU, Alger, 2004,
24. PENSO-LATOCHE ANNIK, pour en finir avec le savoir-être, édition APL, Paris.
25. PETIT François, Introduction à la psychologie des organisations, Nouvelle édition, Toulouse, 1984.
26. Prefontaine Lise et al, les sept jalons d'une gestion du savoir efficace, revue français de gestion, 2009.
27. R. QUIVY et L.V. COMPENHOUDT, Manuel de la recherche en sciences sociales, 3<sup>ème</sup>, édition DUNOD, Paris, 1995, 2006.

28. Raymond BOUDON, et autres, dictionnaire de sociologies, Larousse, Paris, 1999.
29. SAYAD Abed almalek et autres, Sociologie de l'immigration, éd la découverte, Paris 2003.
30. Shimon L.DOLAN, ERIC GOSSELIN et autres, psychologie du travail et comportements organisationnelle, 2<sup>ème</sup> édition, Gaëtan Morin, 3<sup>ème</sup> trimestre, 2002,
31. Sylvie Guerrero, les outils des ressources humaines, (les savoir faire en GRH), 2<sup>ème</sup> édition DUNOD Paris, 2009.
32. VAISMAN Olivier, la gestion des compétences au service de l'organisation, Revue N°1 Trimestre Mars-Avril, 2003.

### **Encyclopédie et Internet :**

1. Alain Labruffe, Le savoir être, un référentiel professionnel d'excellence, édition AFNOR (<http://savoi-retrepro.com/le-savoir-etre>).
2. Didier DELIGNIERES et Isabelle RAUD, Détermination des aptitudes et traits de personnalité, pdf (<http://www.didier.delignieres.perso.sfr.fr>).
3. Federica OUDIN, Anne-Christine BECARD, La qualité des relations de travail, pdf (<http://www.cfecgc.org/upload/documents/QVTOudin2015>).
4. <http://blogressource-humaines.blogspot.com/2012/05/Les-rapport-entre-savoir-faire-savoir-etre.html>).
5. [http://www.ilo.org/ifpdial/areas-of-work/labour-law/WCMS\\_CON\\_TXT\\_IFPDIAL\\_EMPREL\\_FR/lang--fr/index.htm](http://www.ilo.org/ifpdial/areas-of-work/labour-law/WCMS_CON_TXT_IFPDIAL_EMPREL_FR/lang--fr/index.htm)
6. <http://www.ithaquecoaching.com/articles/les-relations-professionnelles-difficiles-890.html>, consulté le 08/05/2016 à 13h03.
7. [https://fr.wikipedia.org/wiki/Le\\_travail\\_en\\_%C3%A9quipe](https://fr.wikipedia.org/wiki/Le_travail_en_%C3%A9quipe)).
8. <https://www.carriere.ooreka.fr/comprendre-relations-au-travail>.

9. <https://www.eltrabajoenequipo.com/travaildequipe/Definition.htm>).
10. John L. Thompson, Les clefs de la réussite sociale et professionnelle, pdf, (<http://www.economieentreprise.com>).
11. Philippe pierre, repérer les compétences collectives, ([http:// www.philippepierre.com](http://www.philippepierre.com)).
12. Roger MUCCHIELLI, Le travail en équipe, Edition ESF, 2009. (<http://www.over-blog.com/Travail-en-équipe-conditions-pour-bien-travailler-en-équipe-Guide-1095203869-art147076.HTML>),
13. YVAN Potin, La gestion des conflits-dans les organisations. Pdf, p 09. (<http://www.creg.ac-versailles.fr>).

### **Dictionnaires :**

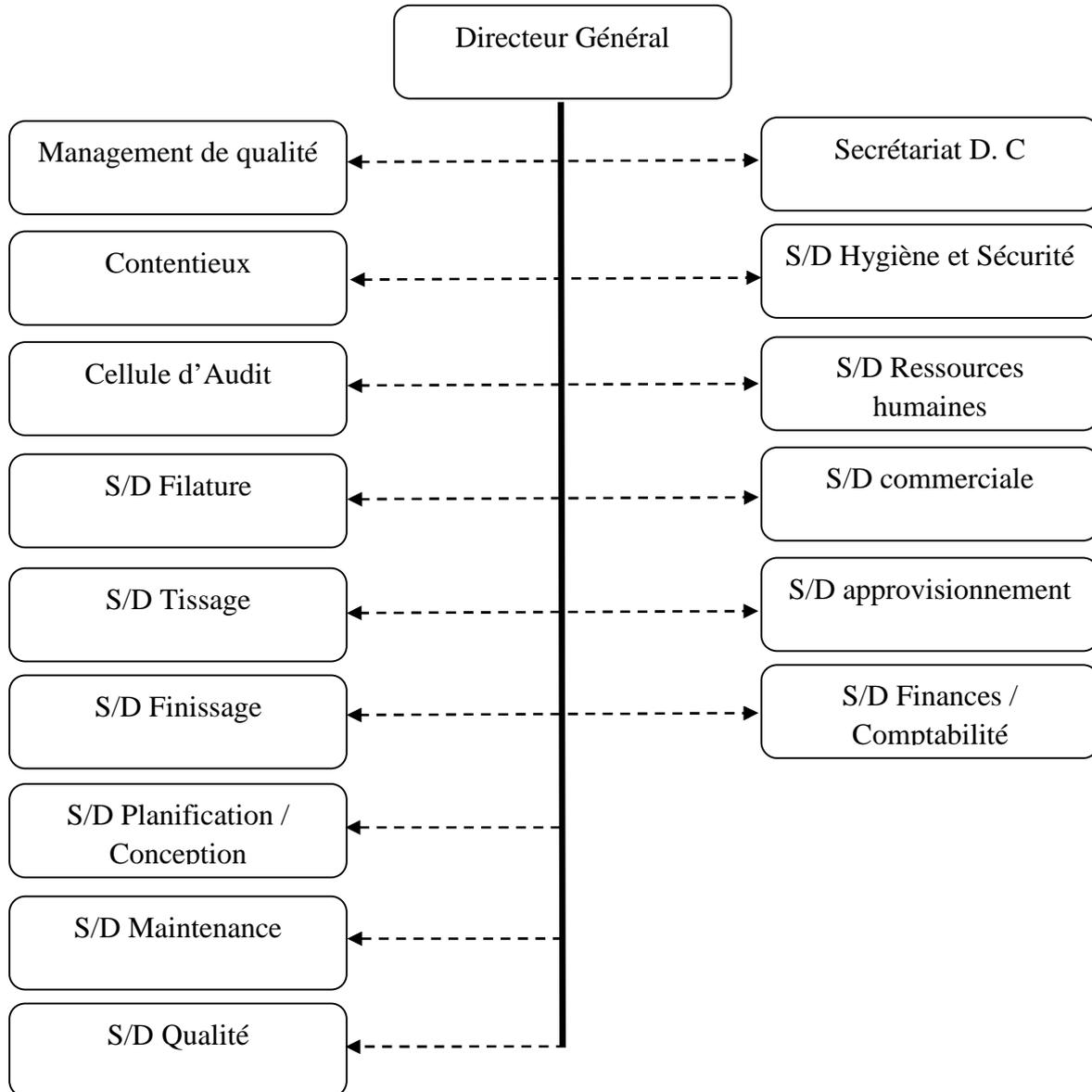
1. ANDRE Akoune et Pierre ANSART, Le robert/Seuil, (dictionnaire de sociologie), édition MAME, Paris, 1999.
2. Boudon Raymond et autres, Dictionnaire de sociologie, édition, Larousse, Paris, 2005.

## **Guide d'entretien :**

1. Le sexe.
2. L'âge.
3. La situation matrimoniale.
4. Le niveau d'instruction.
5. Le diplôme obtenu.
6. Poste occupée.
7. Comment définir le savoir-être des cadres au sein de l'entreprise ?
8. Est-ce que le savoir-être désigne pour vous des savoirs comportementaux ?
9. Quelles sont les recommandations indispensables pour conserver le savoir être des cadres d'ALCOVEL ?
10. Comment êtes-vous arrivé à s'intégrer et s'adapter à ALCOVEL ?
11. Jugez vous que votre formation initiale vous à permet d'exercer votre travail facilement ?
12. Comment renouveler-vous quotidiennement votre motivation au travail ?
13. Existe-t-il une communication efficace dans cette entreprise ?
14. En communiquant avec les collègues, avez-vous l'aire de donner une bonne image de soi ?
15. Est ce qu'une bonne communication est essentielle dans la transmission légitime des informations ?
16. Est-ce que l'existence d'une communication efficace favorise le bon fonctionnement de l'entreprise?
17. Existe-t-il un sentiment d'antipathie entre les membres d'ALCOVEL ?
18. Chercher vous la reconnaissance de la part de vos supérieurs ?
19. Comment qualifiez-vous le climat social au niveau d'ALCOVEL ?
20. Croyez –vous que la nature de la relation avec vos supérieurs sont autoritaires ?

21. Selon vous, quelles sont les causes qui peuvent aboutir à un malentendu entre les membres d'une entreprise?
22. Est-ce que vous avez déjà rencontré des problèmes avec vos collaborateurs ?
23. Quelles sont les facteurs qui peuvent déclencher des conflits interpersonnels au sein d'ALCOVEL ?
24. Comment vous avez réagi dans les situations des conflits ?
25. Avez-vous une stratégie spécifique pour garder le conflit sur votre contrôle ?
26. Vous voyez que la prise de décision sur un conflit est difficile ?
27. Quelles sont les conséquences négatives des conflits sur l'entreprise ?
28. Est-ce que ces conflits peuvent être des ressources de créativité ?
29. Est-ce que l'accumulation des conflits provoque des risques professionnels ?

## Organigramme d'ALCOVEL AkBOU :





Système de gestion De la qualité ISO 9001 : 2008	Titre	Organigramme Ressources Humaines
	Identification des documents	F 55.04.01.
	Edition	06.

