

Abderrahmane MIRA de BEJAIA

Faculté des Sciences Humaines et Sociales

Département des Sciences Sociales.



Mémoire de fin de cycle

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

Option : sociologie du travail et des ressources humaines

Thème :

La problématique du rapport au travail à la lumière des facteurs socio-organisationnels.

*Enquête réalisée auprès des jeunes cadres dirigeants de la SARL
Bejaia Logistique.*

Réalisé par :

Mr. FERKIOUI Belkacem

Mr. CHELALOU Larbi

Encadré par :

Mr. HIDJEB Madjid

Année universitaire: 2017/2018

Remerciements

Ce mémoire n'aurait pu être possible sans le bon « Dieu » le tout puissant qui nous a donné du courage et volonté pour pouvoir suivre nos études et achever ce travail.

Tout travail de recherche n'est jamais totalement l'œuvre d'une seule personne. A cet effet, nous tenons à exprimer nos sincères reconnaissances et nos vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail en l'occurrence nôtres familles qui n'ont jamais cessé de nous encourager.

Tout d'abord à Mr HIDJEB Madjid, directeur de ce mémoire d'avoir accepté de nous encadrer et pour ses conseils précieux et pour son soutien et sa patience, pour son dévouement de mettre son savoir à notre disposition afin de réaliser notre étude.

Ensuite à Madame et Messieurs les membres du jury qui ont eu l'amabilité d'accepter d'évaluer ce travail. Qu'ils trouvent ici l'expression de notre reconnaissance.

Tout le personnel et salariés de l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE « BL », pour leur collaboration, qui nous a aidés à réaliser ce travail en particulier, Mr OUNNAS Akli en sa qualité de chef de département RH.

Grand merci à toutes et à tous.

Dédicaces

Je dédie du fond du mon cœur ce modeste travail tout d'abord à mes chers parents et ma grand-mère, que dieu les protèges.

A mes frères et mes sœurs et leurs enfants.

A mes tentes et mes oncles et leurs enfants.

A tous mes amis(es) sans exception.

Et en particulier mon cher ami et camarade Belkacem et sa famille.

En fin, je tiens aussi à remercier beaucoup tous ceux qui ont contribués de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Larbi

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à : Mes chers parents auxquels je témoigne ma profonde gratitude et ma reconnaissance, de m'avoir toujours soutenu et encourager tout au long de mon parcours, car tout leur revient en dernier lieu.

Je prie dieu le tout puissant de les protéger de mal et des peines, je les remercie aussi pour tous les peins et sacrifices donnés les quels je ne rendrais jamais assez.

A ma grand- mère, qui a toujours priée dieu le tout puissant pour ma réussite, et de ma part je prie le bon dieu pour le guérir et le protège.

A mon frère, Rachid, sa femme et leurs adorables enfants.

A mon frère, Mohamed, sa femme et leurs adorables enfants.

A mes frères, Saïd, Jugurtha et Massinissa.

A mes sœurs, leurs maris et leurs adorables enfants.

A mes cousins et cousines sans exception.

A mes oncles, tantes et leurs enfants sans exception.

A tous mes amis (es), en particulier cher ami et camarade Larbi et sa famille.

Et enfin, à vous qui entrain de lire ce modeste travail dont j'espère qu'il vous sera utile.

Belkacem

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
EVS	Etude des Valeurs Européennes (European Values Study)
BL	Bejaia Logistique
ERG	Existence, Relations sociales et Croissance (Existence Relatedness Growth)
PDG	Président-directeur général
GRH	Gestion des ressources humaines
RH	Ressources humaines
CA	Chiffre d'affaire
SARL	Société à Responsabilité Limitée
BTP	Bâtiment et Travaux Publics
PME	Petites et Moyennes Entreprises
JCD	Jeunes Cadres Dirigeants
ANEM	Agence Nationale d'Emploi

La liste des tableaux

A) La liste des tableaux présentés dans le chapitre II

N° Tableau	Titre des tableaux	N° Page
1	Représente la typologie des formes du rapport au travail VENDRAMIN Patricia et CULTIAUX John.	23
2	Représente quelques ouvrages en français sur la génération Y	26
3	Représente les caractéristiques associées à la génération Y	27

B) La liste des tableaux présentés dans le chapitre V

N° Tableau	Titre des tableaux	N° Page
1	La répartition des enquêtés selon le genre	59
2	La répartition des enquêtés selon la classe d'âge	60
3	La répartition des enquêtés selon la situation matrimoniale	60
4	La répartition des enquêtés selon l'ancienneté professionnelle	61

Sommaire

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

La liste des tableaux

Introduction I

Partie théorique

Chapitre I : Le cadre méthodologique de la recherche

Préambule

1. Les raisons du choix du thème 5

2. Les objectifs de la recherche 5

3. Problématique 6

4. Hypothèses formulées 7

5. Définitions des concepts et notions clés 8

6. Pré-enquête 12

7. Les méthodes et les techniques utilisées 12

8. La population d'étude 13

9. Les obstacles rencontrés 14

Conclusion

Chapitre II : Rapport au travail et génération des jeunes

Préambule

Section 1 : Rapport au travail

1.1 La notion du rapport au travail 16

1.2 Les valeurs accordées au travail 17

1.2.1 Le sens du travail 17

1.2.2 La finalité du travail 17

1.2.1.a Finalités principales 18

1.2.1.b Finalités secondaires ou périphériques 19

1.2.3 La centralité du travail 19

1.3 Les dimensions du rapport au travail 20

1.3.1 La dimension instrumentale	20
1.3.2 La dimension expressive	21
1.3.2. a L'expressif tempéré	21
1.3.2.b L'expressif intégré	21
1.3.2.c Le passionné	22
1.4 La typologie des formes du rapport au travail.....	23
1.4.1 Le travail comme « contrainte à vivre positivement »	23
1.4.2 Le travail comme « moyen de gagner de l'argent »	24
1.4.3 Le travail comme « support au développement personnel »	24
1.4.4 Le travail comme « pierre angulaire de l'identité »	25

Section 2 : Génération des jeunes

2.1 La notion de génération	25
2.2 Le concept de génération Y.....	25
2.3 Définitions de la génération Y suivant les auteurs	26
2.4 Les caractéristiques de la génération Y et leur rapport au travail	27
2.5 L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée pour la jeune génération des cadres	29

Conclusion

Chapitre III : Politique de GRH où le management par les valeurs

Préambule

1. Définition de la politique de gestion des ressources humaines	32
2. Rôle de Gestion des Ressources Humaines.....	33
2.1 La gestion administrative du personnel	33
2.2 La gestion des relations sociales	34
3. La fonction de GRH	34
4. Les objectifs de la gestion des ressources humaines	36
5. Les pratiques de gestion des ressources humaines	37
6. Les caractéristiques du style de commandement	41
6.1 Le leadership autoritaire	41
6.2 Le leadership démocratique	42
6.3 Le leadership du laisser-faire	42
7. Management par les valeurs dans le cadre de la politique de la GRH.....	42
8. La culture de l'entreprise et le management par les valeurs	45

Conclusion

Partie pratique

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil

Préambule

1. Présentation de la SARL Bejaia Logistique	48
2. Historique de la SARL Bejaia Logistique	49
3. Présentation en chiffre.....	49
4. Activités et missions de l'entreprise BL	50
5. Les objectifs généraux de la Sarl BEJAIA LOGISTIQUE	50
6. Classification des objectifs à terme	51
7. La direction et ses différents rôles.....	52
8. L'organigramme de l'entreprise.....	57
9. L'organigramme de la GRH au sein de l'entreprise BL	57

Chapitre V : Analyse et interprétation des résultats

Préambule

1. La méthode d'analyse.....	59
2. Analyse et interprétation des résultats	59
3. Analyse des données relatives à la première hypothèse.....	61
3.1 Le rapport au travail et les valeurs managériales	61
3.1.a La nature de recrutement	61
3.1.b Relations entre jeunes cadres dirigeants et leur supérieur	62
3.1.c Le comportement de supérieur face aux subalternes	63
3.1.d La prise de décision dans le cas de l'absence d'un chef hiérarchique.....	64
3.1.e Les problèmes rencontrés dans la réalisation des tâches	65
3.1.f Le poste occupé et la formation	65
3.1.g Le positionnement de l'entreprise dans son environnement économique et social	66
3.1.h Le sentiment de liberté et d'autonomie au travail	67
3.1.i Le travail et l'acquisition de nouvelles connaissances	67
4. Analyse des données relatives à la deuxième hypothèse	68
4.1 Rapport au travail et considérations sociétales	68
4.1.a L'importance de travail dans la vie des individus	69
4.1.b Le salaire et les efforts déployés dans l'accomplissement de la tâche	69
4.1.c Le salaire et les exigences de la sphère de consommation	70

4.1.d Le sentiment de réaliser socialement.....	72
4.1.e Les attentes à l'égard du travail	72
4.1.f Les objectifs extra-entreprise	72
Synthèse des résultats obtenus	73

Conclusion générale

La liste bibliographique

Annexes

Introduction

Introduction

Chaque entreprise contient ses propres valeurs managériales, qui sont une partie de sa culture, en parallèle, elle cherche à mettre en place une politique de gestion de ses ressources humaines afin qu'elle assure ses objectifs prédéterminés.

A cet effet, notre mémoire aborde la problématique du rapport au travail à la lumière des facteurs socio-organisationnels auprès des jeunes cadres dirigeants de l'entreprise Bejaia Logistique. Parler du rapport au travail, c'est admettre que l'entreprise en tant que société soit porteuse d'un système social, qui permet à ses membres de ressentir un bien être de s'appartenir à l'entreprise en question, c'est ainsi, la hiérarchie dans le monde de travail, le statut de cadre est influencé par plusieurs facteurs notamment sociétaux et organisationnels.

A cet égard, nous allons tenter d'appréhender dans ce présent mémoire, le rapport au travail de ce groupe social à travers trois dimensions, en l'occurrence le sens du travail, car comment accepter de faire un effort, de subir une souffrance ou une contrainte, si la seule et unique justification est le bien-être, donc, le sens est nécessairement une production sociale, autrement dit ; « une société qui fonctionne correctement favorise la capacité de l'homme à trouver du sens à sa vie, une société en dysfonctionnement ne le fait pas » (SVENDSEN Lars. 2003. P 43), et la finalité du travail, en posant des questions sur leurs attentes et aspirations, et enfin, la centralité du travail c'est-à-dire quelle place occupe le travail dans leur vie.

De ce point de vue, notre objectif dans ce travail de recherche, consiste à comprendre comment se construit le rapport au travail des jeunes cadres dirigeants, en fonction des facteurs organisationnels et des facteurs sociétaux au sein d'entreprise Bejaia Logistique. Pour cela, nous avons élaboré un plan de travail réparti en cinq chapitres suivants :

Le premier, dit chapitre méthodologique, contient les raisons du choix du thème, les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, définition des concepts et notions clés, méthode et technique de recherche adoptées, la population d'étude et enfin les difficultés rencontrées sur le terrain.

Le second chapitre, intitulé rapport au travail et génération des jeunes, est subdivisé en deux sections, dont dans la première section; nous allons parler de différents types du rapport au travail qu'entretiennent la génération des jeunes en l'occurrence les cadres

dirigeants dans la sphère du travail puis de la place accordée au travail par ses jeunes employés et ses typologies et en dernier lieu on exposera les dimensions du rapport au travail, et la seconde section portera sur la jeune génération et ses caractéristiques.

Le troisième chapitre, intitulé politique de gestion des ressources humaines où le management par les valeurs, il contient la définition de la politique de gestion des ressources humaines, le rôle de GRH, sa fonction, son objectif, ses pratiques, caractéristiques du type de commandement et management par les valeurs en intégrant la notion de la culture de l'entreprise.

Concernant le quatrième chapitre, nous abordons respectivement la présentation de l'organisme d'accueil, son historique et son organisation administrative.

Le dernier chapitre, intitulé analyse et interprétation des résultats, est consacré en premier lieu à la présentation et l'analyse des caractéristiques personnelles des jeunes cadres dirigeants de BL, en deuxième lieu consacré à l'analyse et à l'interprétation des données recueillies à la lumière de différents entretiens pour terminer avec une conclusion et la liste bibliographique. En annexe, on retrouvera les documents concernant le terrain de notre enquête ainsi que le guide d'entretien.

Partie théorique

Chapitre I :
Le cadre méthodologique de
la recherche

Ce chapitre est consacré à la présentation du cadre méthodologique de la recherche dont on explicite les raisons du choix du thème, les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, définitions des concepts, méthode et technique de recherche utilisées, la population d'étude et les difficultés rencontrées sur le terrain.

1. Les raisons du choix du thème :

Comme toute étude le choix de notre sujet de recherche est lié à plusieurs motifs, parmi les raisons qui nous ont motivées à choisir ce thème qui est la problématique du rapport au travail à la lumière des facteurs socio-organisationnels, auprès des jeunes cadres dirigeants de l'entreprise SARL Bejaia Logistique, nous citons :

- Avoir une idée sur le fonctionnement organisationnel de l'entreprise Bejaia Logistique.
- Acquérir les connaissances qui expliquent les bases du fonctionnement de l'entreprise BL.
- Analyser la signification accordée au travail par les jeunes cadres dirigeants de BL.
- Connaître l'entreprise BL en tant qu'acteur économique et social.

2. Les objectifs de la recherche :

- Mettre en évidence comment se construit le rapport au travail des jeunes cadres dirigeants de BL, en fonction des facteurs organisationnels et des facteurs sociétaux.
- Décrire le type de rapport au travail notamment la centralité, la finalité et le sens attribué au travail par les cadres de BL.
- Comprendre comment la nature du rapport au travail des jeunes cadres dirigeants de BL est façonnée par les valeurs managériales.
- Comprendre sociologiquement les attitudes des jeunes cadres dirigeants de l'entreprise Bejaia Logistique vis-à-vis leur travail.
- Saisir le rôle et l'apport de la sociologie du travail et des ressources humaines dans la compréhension des rapports socioprofessionnels.
- Mettre en évidence le lien entre rapport au travail de ce groupe social de BL et leurs valeurs managériales.
- La possibilité d'être recruté au sein de l'entreprise étudiée.
- Etudier la représentation socioprofessionnelle des jeunes cadres dirigeants de l'entreprise BL.

3. Problématique :

La notion du travail a suscité des vifs débats dans le domaine des sciences sociales en générale et en sociologie du travail en particulier, à cet effet, les travaux de recherche ne cessent d'accroître depuis l'apparition de cette dernière discipline. Le travail a beaucoup eu de changements selon les époques et les sociétés, de même il a accompagné la métamorphose du rapport des Hommes vis-à-vis leur travail, « Ce débat concerne justement la place du travail dans nos vies, les formes revêtues par ce dernier et les conditions à l'intérieur desquelles il s'exerce ». (ANCTIL Mélanie. 2006. P 9). Et cela est dû aux transformations de l'organisation sociale et les principes qui la régissent dont induit la disparition des valeurs et des normes et la mise en place des autres.

A cet effet, l'entreprise est considérée comme étant le second lieu de socialisation et de rapprochement de différentes cultures de groupes sociaux, un endroit où se rencontre plusieurs situations sociales complexes qui deviennent un centre d'intérêt de nombreux chercheurs, osant analyser et comprendre les comportements et les aspirations des individus dans leurs interactions au sein du groupe de travail ainsi que la manière dont s'identifient les rapports au travail. Pour cela, la gestion des ressources humaines veille essentiellement à assurer un climat social discipliné et stable en incorporant dans son sein des valeurs managériales afin de garantir la cohésion sociale de ses employés.

En outre, les valeurs « sont considérées par beaucoup comme force déterminante des sociétés et occupent une place centrale dans le système de référence de chacun de nous, elles orientent les préférences, les choix et les actes individuels dont tout ce qui touche les grands domaines de l'existence ». (BRECHON Pierre et TCHERNIA Jean François. 2002. P 6), les valeurs ainsi, sont considérées comme soubassement de la culture d'une entreprise dont sont partagées par tout son personnel à travers ses cadres.

Dans cette tendance, la génération des jeunes est considérée comme étant porteuse, de tout temps, des changements de la société notamment dans les entreprises, comme aussi, les jeunes, en raison de leur âge, représentent d'emblée le groupe social concerné au premier chef par ces transformations, et qui fait office d'observatoire quand il s'agit de dresser l'état des lieux. Aux yeux de nombreux chercheurs, ce groupe sert, par exemple, de baromètre des métamorphoses du travail. Le concept du rapport au travail chez cette génération revêt une

multitude de sens, qui se traduit en termes « d'attitudes traduites en termes d'attentes, de valeurs, de représentations, de statuts, de droits et sur la base desquels naissent l'identité personnelle et collective » (GENDRON Benoît et HAMEL Jacques. 2004. P 131).

Différentes études tentent, en effet, d'appréhender le rapport au travail de ce groupe social dont, certaines stipulent qu'il varie d'un milieu social à un autre et cela en fonction de leur position sociale et professionnelle. En outre, les recherches en sociologie du travail ont vu naître la distinction entre les différentes notions du rapport au travail notamment instrumentale et expressive cela en fonction des attitudes et des valeurs adoptées par les individus à son égard. A cet effet, le premier se rapporte à la contrepartie du travail en l'occurrence le salaire et la rémunération et le second aspect relatif au sens du travail.

De plus, selon DOMINIQUE Méda désigne également : des dimensions « *extrinsèques ou matérialistes* » en faisant principalement référence à la fonction de gagne-pain du travail et à la sécurité de l'emploi et « *post-matérialistes ou intrinsèques* » relatif à l'importance du contenu et l'intérêt du travail ainsi qu'à l'ambiance de travail. (DOMINIQUE Méda. 2016. P 6-7).

Partant de cet arrière fond, nous nous sommes orientés dans cette recherche vers la réponse à la question de départ suivante : comment se construit le rapport au travail chez les jeunes cadres dirigeants de l'entreprise Bejaia Logistique ?

Autrement dit ;

-Quels sont les facteurs organisationnels qui agissent sur le rapport au travail des jeunes cadres dirigeants de Bejaia Logistique ?

-Quels sont les facteurs sociétaux qui agissent sur le rapport au travail des jeunes cadres dirigeants de l'entreprise BL ?

4. Hypothèses formulées :

La première opération de concrétisation de la question de recherche, consiste à répondre habituellement sous la forme d'une hypothèse.

« L'hypothèse est une réponse anticipée qui, pour être évaluée, doit être vérifiée. C'est aussi une proposition de réponse à la question posée ». (GRAWITZ Madeleine et PINTO Louis. 1977. P 28).

Egalement, un « énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et impliquant une vérification empirique ». (ANGERS Maurice.1997. P102.)

Pour répondre aux interrogations de notre problématique, nous avons émis les hypothèses suivantes :

-Les facteurs organisationnels qui agissent sur le rapport au travail des jeunes cadres dirigeants de l'entreprise Bejaia Logistique, se traduisent en termes de valeurs managériales sont la reconnaissance organisationnelle, l'ambiance au travail et la solidarité.

-Le rapport au travail des jeunes cadres dirigeants de l'entreprise Bejaia Logistique, est tributaire aussi de facteurs sociétaux, qui se traduisent principalement, en termes de reconnaissance sociale et de besoins économiques (les exigences de la sphère de consommation).

5. Définitions des concepts et notions clés :

Chaque recherche scientifique ou académique est caractérisée par un ensemble de concepts important et propre à elle, « la conceptualisation est plus qu'une simple définition ou convention terminologique. Elle constitue une construction abstraite qui vise à rendre compte du réel ». (QUIVY Raymond et CAMPENHOUDT Luk Van.1995. P 115). Et notre recherche est loin d'être différente des autres puisqu'elle comporte plusieurs concepts que nous jugeons indispensable de s'arrêter devant eux pour porter les définitions suivantes :

5.1 Définition sociologique du rapport au travail :

En sociologie, la définition du travail est très variée dépendante de la conception de l'homme et son rapport à la nature. Recouvrant des différents types de travaux : « travail manuel, intellectuel » (GRAWITZ Madeleine. 2000. P 407).

Egalement, la notion de rapport au travail se caractérise par l'hétérogénéité de ses usages. Selon la conception la plus répandue, l'expression renvoie à l'idée que « le travail – c'est-à-dire l'activité physique et intellectuelle destinée à produire des biens et des services sous-différentes formes – représente la pierre angulaire de la vie sociale et, par conséquent, l'activité par excellence pour rendre raison de la société. » (GENDRON Benoît et HAMEL Jacques. 2004. P 131).

5.2 Définition économique du rapport au travail :

Le travail est conclu d'abord comme une activité créatrice de valeur, il est la contrepartie d'une rémunération et se confond avec la notion d'emploi en tant qu'activité organisée socialement et juridiquement reconnue, source de la production, il impulse pour une large part la croissance économique. Valeur essentielle de nos sociétés, il est confédéré comme un des piliers des liens social. Dans la mesure où il confère à l'individu un statut social. (BRUNO Alain. 1993. P 465).

A cet effet, la dimension instrumentale semble présente dans l'esprit des jeunes qui s'inclinent davantage à « avoir un bon salaire et des avantages matériels ou encore évoluer dans leur carrière ». (TOUATI Oumelkhir. 2007. P 299).

5.3 Définition organisationnelle du rapport au travail :

Le travail est une valeur centrale de la société, en effet, il est un moyen de subvenir aux besoins élémentaires, il permet de grimper de plus en plus dans l'échelle des valeurs, et l'accomplissement de ce travail permet l'aboutissement au statut souhaité et réussite son insertion sociale et professionnelle. (ANSART Pierre et AKOUN André. 1999. P59).

5.4 Jeune génération :

Sont des personnes nées entre 1995 et 1975, est qualifiée de la « génération Y ». Littéralement, nées avec les outils digitaux, les outils numériques, l'informatique ou « net génération » qui veut dire génération née avec Internet. (PETIT Méline. 2008. P 34).

Parmi leurs caractéristiques, valorisent la liberté d'expression, désirent être respectés, reconnus et ambitieux.

5.5 Cadre :

Selon BOUDON Raymond ; « un cadre est une personne qui possède un diplôme ou bien l'expérience professionnelle, vient pallier l'absence ou l'insuffisance du diplôme, car la fonction du cadre requiert initiative, créative et responsabilité dans le travail ». (BOUDON Raymond & al 1993. P 21). Ainsi, « toute personne qui a la responsabilité d'une organisation formelle ou d'une de ses sous-unités » (MINTZBERG Henry. 1984. P 180).

En entend aussi par cadre; « celui qui dispose d'un diplôme universitaire ; il peut se situer à un certain niveau d'une quelconque hiérarchie institutionnelle ; il peut détenir un

pouvoir de décision ou de commandement ; il peut occuper une fonction de responsabilité ; il peut être rangé dans un rang social déterminé ». (BENGUERNA Mohamed. 2004. P 3).

Egalement, toute personne employée ayant un diplôme, exerçant une fonction de conception et d'encadrement dans l'entreprise, entre autres se caractérise par un sens d'initiative, et occupe un poste de responsabilité.

5.6 Cadres dirigeants :

Ils sont chargés de prendre des décisions sur la direction de l'organisation et d'instaurer des règles s'appliquant à tous les membres. Les hauts dirigeants sont des vice-présidents PDG, présidents en horaires, directeurs généraux ou encore membres du comité de direction. (ROBBINS Stephan & *al.* 2008. P28).

5.7 Valeurs managériales :

Les valeurs managériales représentent des façons d'être et d'agir qu'un individu ou qu'un groupe reconnaît comme idéales et qui rendent estimables et désirables les êtres ou les conduites auxquelles elles sont attribuées. La plupart du temps, elles orientent l'action du sujet en lui fixant des buts et des idéaux, en lui soumettant une morale de l'action afin qu'il puisse juger de ses actes tout en lui permettant de se construire une éthique personnelle. De même, font référence à des espoirs individuels. Elles sont liées non seulement au concept d'intériorité du sujet (son histoire, ses croyances, ses représentations) mais aussi à une dimension sociale en tant que produit du fait social comme les relations interpersonnelles, les appartenances sociales ; la position sociale (le statut, le rôle). (PEOC'H Nadia et CEAUX Christine. 2012. P 55).

Egalement, elles constituent un ensemble cohérent, hiérarchisé, s'inscrivant dans un système de valeurs. Elles décrivent les croyances et les convictions d'un individu ou d'un groupe dans une société tels que l'innovation et la créativité, la participation au développement de l'entreprise, respect de l'autonomie, le savoir partagé.

5.8 Reconnaissance organisationnelle :

La Reconnaissance organisationnelle s'exprime au moyen de politiques et des programmes qui affirment l'intention et l'organisation pour reconnaître le travail réalisé par ses membres. Les gestionnaires ont le devoir d'assurer l'adhésion des employés aux

programmes et aux différentes politiques afin que le message soit cohérent par rapport aux objectifs poursuivis. (BOURCIER Claude et PALOBART Yves.1997. P 195).

5.9 Ambiance au travail :

On entend par ambiance au travail, la nature de relations interpersonnelles notamment entre les membres du travail qui s'affichent par un certains nombres de valeurs qu'on peut dénicher à savoir : la souplesse, la cohésion du groupe, et le style de commandement mis en œuvre.

5.10 Solidarité :

La solidarité est considérée comme « dépendance mutuelle, sentiment qui pousse les gens à s'entraider ». (Dictionnaire de français. 1997. P 297).

En outre, le concept de solidarité est l'un des premiers mots de la sociologie : Émile Durkheim s'appuie sur la distinction entre la « solidarité mécanique » et la « solidarité organique » pour analyser l'évolution des sociétés modernes. La solidarité mécanique fonde le lien social au sein des sociétés traditionnelles ; elle dérive principalement de la similitude des membres du groupe et de leurs fonctions. Durkheim considère qu'à mesure que les fonctions sociales se spécialisent et se diversifient, une solidarité organique se substitue à cette solidarité mécanique. Elle se fonde au contraire sur une différenciation des tâches qui inscrit les individus dans des liens d'interdépendance sociale. Autrement dit une société moderne, les membres du groupe sont certes spécialisés, mais complémentaires. (VAN DE VELDE Cécile. 2013. P 99).

5.11 Reconnaissance sociale :

Le concept de reconnaissance sociale correspond à « un processus d'identification où chaque membre du groupe pose un regard sur l'autre membre. Il s'agit d'un système d'interactions, d'échanges qui impliquent l'intériorisation ou l'assimilation de normes, de modèles, valeurs à partir de sa propre histoire, de son milieu familial et de sa trajectoire personnelle et professionnelle ». (LESNE Marcel et MINVIELLE Yvon. 1990. P 237).

5.12 Besoins économiques :

Les Besoins économiques expriment la nécessité de consommer provenant d'un désir, d'un sentiment de privation. Ils rendent nécessaire l'intervention humaine. On distingue les

besoins primaires, qualifiés de vitaux (se vêtir, se nourrir, se loger) ainsi que les besoins secondaires, qui correspondent à des besoins de civilisation (culture, confort, mode). (SY Ibrahima .2014. P 16).

Autrement dit, sentiment de manque que la personne cherche à effacer par la consommation d'un bien ou d'un service .

6. Pré-enquête :

Elle a constitué la première étape de notre recherche, après avoir reçu l'autorisation d'accès de la part du responsable des ressources humaines de la SARL BEJAIA LOGISTIQUE pour effectuer une enquête dans leur organisme, dont on a réalisé des entretiens libres, menés d'un guide d'entretien que nous avons préparé avec un groupe de jeunes cadres dirigeants, en vue de faire connaissance de notre terrain de recherche, de ressembler un maximum d'informations, d'éclairer et préciser notre champ d'étude, et de déterminer la technique de recherche la plus adéquate à notre thème.

Selon AKTOUF Omar, « la pré-enquête est une phase de terrain assez précoce dont les buts essentiels sont d'aider à constituer une problématique plus précise et surtout à construire des hypothèses qui soient valables, fiables, renseignées, argumentées et justifiées. De même, la pré-enquête permet de fixer, en meilleure connaissance de cause, les objectifs précis, aussi bien finaux que partiels, que le chercheur aura à réaliser pour vérifier ses hypothèses. » (AKTOUF Omar. 1987. P 102).

A cet effet, nous avons réalisé notre pré-enquête, du 25 février jusqu'à 05 mars 2018 auprès de quatre jeunes cadres dirigeants dans l'entreprise citée au-dessus.

7. Les méthodes et les techniques utilisées :

Chaque recherche implique une méthode à suivre qui permet d'atteindre un but tracé d'avance, il est nécessaire de signaler que la méthode de recherche est déterminée en fonction de l'objet d'étude.

7.1 Les méthodes utilisées :

Le choix d'une méthode n'est pas aléatoire, il est déterminé par la nature du sujet, c'est-à-dire, suivant la nature de thème et les objectifs qu'on tente de réaliser.

Dans notre recherche, on a opté pour la méthode qualitative parce que cette méthode vise à comprendre et analyser les réponses des interrogés et à mieux distinguer et collecter les informations. Selon Maurice Angers : la méthode qualitative « c'est un ensemble de procédures pour qualifier des phénomènes, vises d'abord à comprendre le phénomène, à l'étude il s'agit d'établir le sens de propos recueillis ou de comportements observés. On se base davantage sur l'étude de cas ou petit nombre d'individu ». (ANGERS Maurice. 1997. P 60). Pour la technique méthodologique mobilisée dans notre démarche se présente dans l'entretien compréhensif, bien entendu, cette technique est soutenue par des observations relevées durant notre séjour dans la SARL BL.

7.2 Les techniques utilisées :

Afin d'arriver à recueillir des données sociologiques, concernant notre thème de recherche, nous avons utilisé la technique d'entretien semi-directif qui est une technique utilisée dans les études qualitatives.

Selon GRAWITZ Madeleine, « Toute recherche à caractère scientifique doit importer l'utilisation des procédures opératoires rigoureuses susceptible d'être appliquées dans la réalité que l'on appelle technique. » (GRAWITZ Madeleine. 2001. P 53).

En outre, la technique qu'on a utilisée dans notre recherche qu'est l'entretien semi-directif se définit comme « technique d'enquête qui est né de la nécessité d'établir un rapport suffisamment égalitaire entre l'enquêteur et l'enquêté, pour que ce dernier ne se sente pas comme dans un interrogatoire, contraint de donner des informations. » (BLANCHET Alain et GOTMAN Ann. 2007. P 07).

A cet effet, les entretiens semi-directifs, sont menés sur base d'un guide d'entretien constitué de différentes questions préalablement élaborées, en fonction des hypothèses. Ce sont des entretiens d'une durée de 15 à 45 minutes pour chacun. Durée dépendant du temps qui nous est accordé par chacun.

8. La population d'étude :

D'après ANGERS Maurice, la population d'étude « est un ensemble de tous les individus qui ont des caractéristiques qui correspondent aux objectifs de la recherche ». (ANGERS Maurice. 1997. P 228-229).

En vue de cela, la population ciblée par notre étude est bien la catégorie socioprofessionnelle des cadres, elle constitue notamment de huit jeunes cadres dirigeants sur une population mère qui est douze au sein de la SARL Bejaia Logistique, et ils sont répartis sur différents services (service de l'hygiène, sécurité et environnement, service des ressources humaines, service commercial, service de programmation). Nous avons effectué notre enquête du 11 mars au 07 avril 2018.

Les conditions du déroulement des entretiens étaient favorables, ils ont eu lieu dans la salle de réunion qu'ils nous ont consacré en vue de préserver l'anonymat des entretiens.

9. Les obstacles rencontrés :

Comme toute recherche académique et scientifique notre recherche est confronté à plusieurs obstacles tels que :

- Le manque de la documentation au niveau de notre bibliothèque, qui traite notre sujet notamment sur le rapport au travail.
- La difficulté d'entretenir un rapport de recherche enquêteur/enquêté avec les jeunes cadres dirigeants de BL en raison de leur occupation.

A travers ce chapitre, on a mis-en lumière à l'aspect méthodologique de la recherche, dans lequel on a fait une présentation claire de processus de l'enquête qui nous permettent de recueillir les données nécessaires sur le terrain pour pouvoir confirmer ou infirmer nos hypothèses.

Chapitre II :
Rapport au travail et
génération des jeunes

Dans ce chapitre nous portons notre intention sur lien logique existant entre la nature du rapport au travail et les valeurs managériales, c'est-à-dire comment ces valeurs façonnent-elles et conditionnent-elles la nature de ce rapport au travail de la jeune génération notamment les cadres. Donc ce chapitre est scindé en deux sections, dont dans la première section; nous allons parler de différents types du rapport au travail qu'entretiennent la génération des jeunes en l'occurrence les cadres dirigeants dans la sphère du travail puis de la place accordée au travail par ses jeunes employés et ses typologies et en dernier lieu on exposera les dimensions du rapport au travail, et la seconde section portera sur la jeune génération et ses caractéristiques.

Section 1 : Rapport au travail

1.1 La notion du rapport au travail :

Le rapport au travail est un phénomène à multiple usages. Selon la conception la plus répandue, l'expression renvoie à l'idée que « le travail – c'est-à-dire l'activité physique et intellectuelle destinée à produire des "biens" et des "services" sous différentes formes – représente la pierre angulaire de la vie sociale et, par conséquent, l'activité par excellence pour rendre raison de la société » (GENDRON Benoît et HAMEL Jacques. 2004. P 131).

Bien que sa définition ne fasse pas consensus dans la littérature, trois principales perspectives semblent avoir récemment dominées la majorité des travaux sur le sujet. La perspective la plus généralement admise lie le rapport au travail à la satisfaction éprouvée par les salariés dans l'exercice de leur fonction. Une seconde perspective examine le rapport au travail à partir de la signification que l'individu attribue à cette activité. Une dernière école de pensée considère plutôt que le rapport au travail s'intègre à une conception plus générale de la vie. Revenons brièvement sur chacune de ces perspectives. De plus, « Le rapport au travail se rapporte à la fois à la satisfaction, que procure le travail, mais aussi à la signification que les uns et les autres attribuent à cette activité et à la place qu'ils lui réservent dans leur existence.» (ANCTIL Mélanie. 2006. PP 84-90).

En outre, le rapport au travail représente aussi « la pierre angulaire de la vie sociale et, par conséquent, l'activité par excellence pour rendre raison à la société et le rapport au travail désigne les attitudes à l'égard de cette activité, attitudes traduites en termes d'attentes, de valeurs, de représentations, de statuts, de droits et sur la base desquels naissent l'identité personnelle et collective » (TOUATI Oumelkhir. 2007. P 195).

1.2 Les valeurs accordées au travail :

Le travail contient un ensemble de valeurs dont nous tenons à les énumérés ci-dessous :

1.2.1 Le sens du travail :

Le rapport au travail exprimé sous l'angle du sens qui lui est attribué par les individus est abordé dans des travaux aussi anciens que ceux de Weber. Celui-ci, dans l'éthique protestante et l'esprit du capitalisme, a été le premier à établir le lien entre rapport au travail et croyances religieuses pouvant affecter la mentalité et considérant le travail comme source de d'accomplissement de soi. Cette idée partagée par des thèses, dites expressives, faisant du travail une source d'accomplissement, de valorisation et d'épanouissement pour celui qui l'exécute. Elle s'oppose à des thèses instrumentalistes qui restreignent le travail à des aspects purement matériels et extérieure à la tâche elle-même, faisant de la rétribution du travail et non de la valeur intrinsèque de la tâche à accomplir le facteur d'accomplissement personnel. (OUMELKHIR Touati. 2007. P 196).

Donc, de façon générale, le sens du travail est de donner à chacun les moyens de s'accomplir sur le plan personnel. En effet, le travail en ce sens, stimuler et utilisé le potentiel de chacun, de tels propos rejoignent ceux de certains auteurs affirmant que le travail représente encore aujourd'hui une importance source d'accomplissement et reconnaissance sociale. Le travail devient « le moyen » d'atteindre des buts extérieurs au travail pour les individus dont il « apparaît pour ceux-là comme le moyen de gagner leur vie, comme un lieu de sociabilité ou encore comme le moyen d'acquérir un statut ». (ANCTIL Mélanie .2006. PP 87-89).

1.2.2 La finalité du travail :

Quel est le rôle du rapport au travail en termes de finalité ? Weber a sans doute été l'un des premiers à poser la question en ces termes. Avec l'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme. En cherchant à savoir comment des croyances religieuses pouvaient créer des mentalités faisant du travail une dimension d'accomplissement de soi, Weber a montré que le travail pouvait être une fin en soi. Le travail est ainsi source d'accomplissement, de valorisation et d'épanouissement pour celui qui l'exécute. (BAETHGE Martin.1994. P180).

En outre, elle renvoie de manière directe, d'une part, à la signification du travail, plus particulièrement aux principales raisons pour lesquelles un individu travaille ; d'autre part, elle fait référence au modèle de travail idéal. Alors que la centralité du travail témoigne de la place qu'occupe le travail dans la vie des individus, la finalité du travail circonscrit le sens du travail, la fonction qu'il revêt pour l'individu, c'est-à-dire ce qui est important pour lui dans le travail, mais aussi ce qu'il recherche dans une telle activité. Cette dimension comporte deux sous-dimensions : d'une part, la finalité principale et les finalités secondaires ; d'autre part, les aspirations. (MERCURE Daniel et VULTUR Mircea.2010. P12).

1.2.1.a Finalités principales :

La finalité principale représente la finalité prioritaire du travail, telle qu'elle est exprimée par l'individu. Elle est le premier point d'ancrage de la signification que celui-ci accorde au travail. Une revue des théories psychosociologiques dans le domaine permet de distinguer cinq grands types de finalités attribuées au travail : une finalité économique selon laquelle le travail est avant tout un moyen de gagner sa vie et celle des personnes dont nous assumons la subsistance ; une finalité orientée vers la réalisation personnelle au travail, étroitement associée à la nature même du travail ; une finalité qui met l'accent sur la quête de reconnaissance au travail et sa résultante, le statut et le prestige ; une finalité orientée vers la valorisation de liens personnels et la sociabilité ; et, enfin, une finalité de nature altruiste centrée sur le désir de servir la société. (MERCURE Daniel et VULTUR Mircea. 2010. P13).

En effet, la finalité principale du travail est d'ordre matériel et économique : la finalité du travail ne renvoie pas, de façon dominante, à la nature de l'expérience vécue au travail, quelle qu'elle soit. Le travail est plutôt un moyen d'atteindre des finalités d'être à l'extérieur du travail : gagner l'argent dont j'ai besoin pour vivre et consommer. Il s'agit d'une finalité instrumentale qui se rapporte aux conditions d'existence et qui, de façon dominante, fait du travail un outil de l'avoir, un moyen d'échange matériel. En dépit de cela, elle est également, d'ordre non-matériel et expérientiel, donc par essence non instrumentale, par opposition à une finalité matérielle et économique. Les diverses finalités à dominante expérientielle ont en commun non pas le fait qu'elles sont *fondées* sur l'expérience, mais le fait qu'elles sont *par essence expérience*, expériences vécues au travail qui ne se résument pas pour autant uniquement au caractère intrinsèque de la tâche notamment intérêt pour la tâche, autonomie, etc., comme c'est souvent le cas avec la catégorie classique « expressif » : elles reposent sur le développement ou l'affirmation de soi au travail de même que sur la reconnaissance. Elles

peuvent néanmoins comporter ou non un aspect instrumental ou semi-instrumental sur la base de l'expérience de travail, mais comme conséquence de cette expérience, par exemple, le statut social qu'elle procure, sans pour autant que la quête de statut ne soit la finalité principale. (MERCURE Daniel et VULTUR Mircea. 2010. P15).

1.2.1.b Finalités secondaires ou périphériques :

Les finalités secondaires sont périphériques à la finalité principale, témoignant ainsi de significations subsidiaires, additionnelles ou complémentaires. Par ailleurs, la tradition psychologique, en particulier les théories de la motivation et des besoins, est aussi riche en classifications qui souvent s'entrecoupent. La typologie de Henry Alexander Murray oppose les besoins primaires (besoins physiologiques et de sécurité) aux autres besoins considérés comme secondaires ; celle de Frederick Herzberg distingue les éléments de contenu (ce qu'il appelle les motivateurs) du contexte (ce qu'il dénomme les facteurs d'hygiène). Tout aussi classique est la typologie d'Abraham Maslow, source de maintes critiques, qui propose une lecture fondée sur cinq besoins fondamentaux universels et hiérarchisés, à savoir les besoins de développement personnel, d'estime de soi, sociaux, de sécurité et physiologiques, ce qui a donné lieu à différentes formes de regroupements chez plusieurs auteurs. Dans une perspective plus culturelle et fondée sur des échelles de valeurs, Simcha Ronan suggère un classement en fonction de l'orientation matérielle ou non matérielle, individuelle ou collective des finalités. Soustraite des postulats inhérents à la théorie des besoins et simplement laissée en plan, la typologie de Clayton Alderfer (E.R.G. Theory) permet de regrouper les finalités en trois ensembles dont la pertinence pour notre étude est davantage marquée, soit les finalités liées aux conditions matérielles d'existence, au développement personnel et enfin de nature plus relationnelle. (MERCURE Daniel et VULTUR Mircea. 2010. P14).

1.2.3 La centralité du travail :

Enfin, la troisième perspective envisage l'importance du travail dans la vie des individus et la relation qui le lie à la sphère hors travail, comme la famille ou encore les loisirs. Goldthorpe et al (1972) montre un engagement dans le travail et une identification à celui-ci d'autant plus importants que le travail occupe une place conséquente dans la vie des individus. (TOUATI Oumelkhir. 2007. P197). De même, « Les travaux dans le domaine du travail nous enseignent que le rapport au travail se rapporte aussi à l'importance, à la place ou à la valeur accordée au travail par chaque individu dans son existence ». (ANCTIL Mélanie .2006. P 89).

En outre, La centralité du travail mesure l'importance accordée par les individus au travail en général (centralité absolue) ainsi que son importance relative par rapport aux autres composantes de la vie (centralité relative). Alors que la centralité absolue circonscrit l'importance du travail en soi pour un individu, la centralité relative témoigne de sa hiérarchie des valeurs : elle permet de situer le travail par rapport aux autres sphères de la vie (le couple et la famille, les loisirs et les amis, les engagements sociaux et communautaires). (MERCURE Daniel & al. 2012. P 179).

De plus, il y a ceux pour lesquels la famille constitue le principal élément de leur identité, auront relégué le travail et les loisirs au second plan de leurs préoccupations. D'autres concentreront leur projet de vie sur les occupations de *loisirs*, Ceux-là accepteront un travail régulier et garderont de lui une distance car c'est dans les loisirs qu'ils trouveront un espace de développement personnel. (BAETHGE Martin.1994. P 90).

1.3 Les dimensions du rapport au travail :

Le rapport au travail tel que nous l'avons défini renvoie aussi au sens revêt le travail pour les individus, mettant ainsi en avant les valeurs qui modèlent les conduites et les attitudes au travail. Nous abordons cette partie en appuyant sur les démentions « instrumentale », qui reflète la nature du travail sous forme d'avantages matériels. Et « expressive », plus liée à l'accomplissement. (TOUATI Oumelkhir. 2007. P 201).

1.3.1 La dimension instrumentale :

Le rapport instrumental au travail renvoie à un aspect matérialiste, c'est-à-dire que les travailleurs donnent une grande importance à l'argent en premier lieu, aussi ils considèrent le travail comme une source de sociabilité, ce qui veut dire un lieu d'affectivité où ils créent des relations sociales au sein de l'entreprise ainsi qu'un moyen pour acquérir un statut.

En effet, La dimension instrumentale semble différencier plus nettement le travail dans l'esprit des anciens qui, correspond d'emblée au sentiment de se réaliser, par rapport aux jeunes qui choisissent davantage des options du questionnaire comme : avoir un bon salaire et des avantages matériels ou encore évoluer dans leur carrière. (TOUATI Oumelkhir. 2007. P 299).

1.3.2 La dimension expressive :

Les individus qui entretiennent un rapport expressif au travail tirent pour leur part l'essentiel de leur satisfaction de la nature même de cette activité. La finalité du travail est ainsi recherchée dans l'acte de travail lui-même, le travail a dans ce cas-ci pour fonction de fournir les moyens de s'épanouir dans la sphère professionnelle et pour cela on va expliquer trois types de rapport au travail de nature expressif.

1.3.2. a L'expressif tempéré :

En effet, Ceux qui entretiennent un rapport expressif, considèrent le travail comme importante source d'épanouissement personnel et de valorisation car les individus veulent de sentir utile en aidant les autres , que leurs efforts seront reconnus et appréciés, et sont à la recherche de réalisation de soi donc, le rapport est de l'ordre expressif se situe dans la réalisation de soi, les conditions d'épanouissement et l'appartenance à l'entreprise formulées dans la reconnaissance, la fidélité et la loyauté à l'égard de celle-ci, pour reprendre les propos de Baethge Martin : « ce qui les motive, c'est une activité satisfaisante sur le plan du contenu, dans laquelle ils puissent se sentir reconnus, s'investir et s'affirmer en tant que personnes, tout en leur apportant le sentiment d'une intégration sociale ».(BAETHGE Martin. 1994. P 156). Ainsi le rapport au travail est déterminé par son appartenance à une génération, à une position dans l'entreprise et au fait d'être un homme ou une femme. Il est lié au vécu au quotidien des situations de travail mais, il se construit aussi tout au long de son cheminement professionnel au sein de l'entreprise.

Enfin, *L'expressif tempéré* est sans doute le plus raisonnable de tous les types de rapport au travail de nature expressive. Les jeunes travailleurs de cette catégorie désirent occuper un emploi plaisant, stimulant et d'autant plus valorisant, sans que leur investissement dans ce domaine ne se fasse au détriment des autres sphères de leur vie. (ANCTIL Mélanie. 2006. PP 99-100).

1.3.2.b L'expressif intégré :

Pour sa part, « l'expressif intégré » exige encore plus de son activité professionnelle. Il veut s'accomplir personnellement, se réaliser dans l'exercice de son emploi. Le travail doit être une occasion d'évoluer sur le plan personnel. « Dans le cas de *l'expressif intégré*, le travail s'inscrit en vérité dans un processus plus large qui vise le développement plein et entier de sa personne » (ANCTIL Mélanie .2006. P 101).

L'expressif intégré est sans doute le rapport au travail le plus « idéal ». Il s'apparente beaucoup à l'éthique de la réalisation de soi décrite par Fortier (1992), éthique selon laquelle les individus s'orientent vers un « *mieux-être* », mieux-être qui passe par le développement de leurs potentialités sur tous les plans. (ANCTIL Mélanie .2006. P 102).

1.3.2.c Le passionné :

Finalement, le «passionné» porte à son comble ce besoin de se réaliser en faisant du travail une occasion de se dépasser. Le travail représente le principal lieu de valorisation de soi. «Dans ce cas-ci, le travail c'est la vie elle-même, l'endroit où ces jeunes ont choisi d'investir la majeure partie de leur énergie» (ANCTIL Mélanie. 2006. P 103). Dans ce cas-ci, comme dans celui des expressifs en général, c'est le contenu de la tâche elle-même, plus que les conditions de travail, qui conduit l'individu à s'orienter vers tel domaine d'activité. Pour qui le travail représente déjà une importante source de valorisation, aspirent à ce que celui-ci contribue désormais davantage au développement du caractère unique de leur personne. Le travail est le lieu où ils aspirent le plus s'épanouir et se réaliser dans la vie ; il est pour l'instant le tremplin de leur accomplissement personnel. (ANCTIL Mélanie. 2006. P 104).

1.4 La typologie des formes du rapport au travail :

	Engagement pragmatique dans le travail	Engagement réflexif dans le travail
Parcours de vie standardisé	Type I Le travail est une contrainte à vivre positivement	Type III Le travail est un support au développement personnel
Parcours de vie individualisé	Type II Le travail est moyen de gagner de l'argent	Type IV Le travail est central dans l'identité
	La relation à l'emploi domine la relation au travail	La relation au travail domine la relation à l'emploi

Tableau 1.1: Représente la typologie des formes du rapport au travail selon VENDRAMIN Patricia et CULTIAUX John. (VENDRAMIN Patricia et CULTIAUX John. 2008. P 4).

1.4.1 Le travail comme « contrainte à vivre positivement » :

Dans ce premier type, le travail est vécu comme une source de revenu et comme une obligation de participation à la vie sociale. La dimension instrumentale du travail est

importante mais elle n'a cependant pas un caractère exclusif. La stabilité d'emploi est essentielle ; elle compte davantage que la hauteur du salaire ou l'ambition professionnelle. Ce groupe recherche aussi dans le travail un collectif convivial, une ambiance agréable. Ce caractère agréable fait référence à la dimension sociale du travail, l'entraide et l'atmosphère, mais aussi à l'utilité du travail. Les personnes de ce groupe sont plutôt des profils actifs ; les changements sont possibles pour trouver un emploi plus stable et plus plaisant. Les attentes par rapport au travail sont d'abord le plaisir et la sécurité.

1.4.2 Le travail comme « moyen de gagner de l'argent » :

Le type II regroupe les individus ayant un rapport principalement pragmatique au travail. Trouver du plaisir ou s'épanouir au travail est considéré comme un « heureux accident » et, dans tous les cas, comme une préoccupation secondaire. Le travail est un moyen, il n'est pas une fin en soi. La dimension sociale du travail n'est pas une composante importante et l'engagement subjectif est proscrit, voire suspect. Si la dimension instrumentale domine largement, l'ambition des individus appartenant à ce groupe n'est pas carriériste. Elle se limite à disposer d'un salaire suffisant et de stabilité pour couvrir les besoins individuels et familiaux. Ces profils sont plutôt passifs par rapport à leurs conditions de travail. (VENDRAMIN Patricia et CULTIAUX John. 2008. PP 4-5).

1.4.3 Le travail comme « support au développement personnel » :

Les individus appartenant à ce type III considèrent le travail comme une ressource clé pour leur épanouissement et pour leur développement. S'affronter au réel du travail est une manière de découvrir ses capacités personnelles et ses aptitudes. La dimension sociale est également importante même si un rapport direct au travail est privilégié. La dimension instrumentale du travail est plutôt secondaire. La stabilité peut être jugée importante dans la mesure où elle permet de capitaliser les acquis d'un parcours professionnel ou de concilier un engagement professionnel soutenu et la réalisation de projets familiaux. La sécurité n'est cependant pas indispensable ; des bifurcations sont possibles vers des orientations professionnelles parfois très différentes. Ces bifurcations, lorsqu'elles sont volontaires, sont toujours motivées par la recherche d'un épanouissement. Les collègues et les supérieurs sont importants car ils apportent la reconnaissance. Ces profils sont plutôt proactifs. Leur engagement est grand, à la fois dans les projets professionnels et familiaux.

1.4.4 Le travail comme « pierre angulaire de l'identité » :

Dans le type IV, l'engagement des individus dans le travail est hautement subjectif ; la réussite d'une vie est liée à la vie professionnelle. Le salaire et le statut sont déterminants dans l'évaluation de la relation au travail ; par contre, la stabilité est secondaire. Un lien fort avec l'organisation, notamment par rapport à l'autorité ou aux collègues, peut être considéré comme un frein ou comme une limite au projet personnel. La recherche de l'excellence est permanente pour ces profils très proactifs. Il y a une identification entre le travail et la vie. (VENDRAMIN. Patricia et CULTIAUX John. 2008. PP 4-5).

Section 2 : Génération des jeunes

2.1 La notion de génération :

La génération est un concept développé initialement en sociologie des populations et en socio-démographie. Elle désigne une sous-population de la société dont les membres ont à peu près le même âge ou ont vécu à la même époque. Ces membres partagent généralement des pratiques communes et développent des représentations, des attentes et des besoins à peu près identiques. C'est principalement sur la première partie de cette définition que les praticiens et les chercheurs se sont concentrés pour définir les générations ; la question des tranches d'âge étant primordiale pour délimiter les générations. (BRILLET Franck & *al.* 2013. P 59).

2.2 Le concept de génération Y:

Le terme génération Y est employé comme s'il faisait référence à une réalité simple est observable, alors qu'il provient d'une histoire largement écrite aux États-Unis, qui a commencé après la seconde guerre mondiale. Pour y voir plus clair, il faut d'abord s'interroger sur la notion de génération. On verra ensuite comment a été forgée l'expression « génération Y ». Cela nous conduira à tracer les contours d'un contenu que l'on est fondé à lui donner, en particulier en France.

En sociologie, le concept de génération sert à opérer une stratification de la société en groupes qui, « parce que leurs membres sont nés en des périodes distinctes, ne connaîtront pas nécessairement aux mêmes âges des destins similaires ». Les socio-historiens parlent de

« génération historique » pour faire référence à un groupe d'individus ayant été particulièrement marqués par un événement historique fort. L'influence de l'événement est d'autant plus prégnante que les personnes sont jeunes et qu'elles sont exposées à l'événement. On peut ainsi parler de la « génération 68 » en France ou de la « génération Vietnam » aux États-Unis. Les sociologues parlent de « génération sociale » lorsqu'il existe un *lien entre les membres d'une génération*, qui n'est pas simplement celui d'une cohorte d'âge. Leurs destinées comportent des points communs dans la mesure où :

- Ils évoluent au sein d'un même environnement géographique et culturel.
- Ils appartiennent à la même tranche d'âge (qui peut être plus au moins large).
- Ils ont été confrontés à des problèmes économiques ou politiques, ou ils ont expérimenté des avancées techniques, intellectuelles ou sociales, dont les conséquences sont particulières pour eux en raison de leur âge. (MORLEY Chantal & al. 2012. PP 5-7).

2.3 Définitions de la génération Y suivant les auteurs :

Les différents auteurs varient dans les bornes temporelles qu'ils retiennent. Nous allons en donner une illustration partir de quelques ouvrages en français parus récemment (voir le tableau 1.1).

Auteur(s)	Année de parution	Editeur	Titre	Intervalle de naissance
M.Levain J. Tissier	2012	Bourin	La génération Y par elle-même : Quand les 18-30 ans réinventent la vie	1980-1994
M.Dagnaud	2011	Presses de Sciences Po	Génération Y, Les jeunes et les réseaux sociaux : de la dérision à la subversion	1980-1995
D.Olivier C.Tanguy	2011	De Boeck	Génération Y, mode d'emploi : intégrer les jeunes dans l'entreprise !	1980-1996
M.Desplats F.Pinaud	2011	Dunod	Manager la génération Y	1979-1993

A.Fustec D.Sappey- Marinier	2011	Organisation	Manager la génération Y avec les neurosciences	1978-1994
J.Pouget	2010	Vuibert	Intégrer et manager la génération Y	1978-1994

Tableau 1.2 Représente quelques ouvrages en français sur la génération Y, parus récemment. (MORLEY Chantal & al. 2012. P 8).

Dans le tableau ci-dessus, on voit donc une variation d'un ou deux ans des deux côtés de l'intervalle. Et cette variation de classification de génération est due notamment au contexte socio-économico-politique et des événements marquants.

2.4 Les caractéristiques de la génération Y et leur rapport au travail :

Le tableau suivant représente un nombre d'études qui révèlent les caractéristiques associées à cette génération Y :

Etudes	Eléments clés
Recherche de sens au travail	
Hyatt, 2001 ; Eisner, 2005 ; Yeaton, 2008	La quête de sens est ressentie et exprimée. Le sens du travail est identifié comme une des caractéristiques clés de l'emploi pour les jeunes de la génération Y. Ils veulent travailler pour quelque chose de beau ou d'important ; la recherche de sens serait en lien avec l'engagement organisationnel. La finalité du travail (faire un travail quia du sens, faire quelque chose d'utile, qui profite à quelqu'un, faire un travail qui a de la valeur à leurs yeux, etc.) est un élément important.
Besoin d'accomplissement	
Eisner, 2005 ; Laize et Pougnet, 2007 ; Yeaton, 2008 ; Erickson <i>et al.</i> , 2009 ; Josiam <i>et al.</i> , 2009 ; APEC, 2009	Le travail est une valeur d'appui pour un épanouissement personnel. On parle dynamique d'accomplissement personnel que pourrait procurer le travail. Le travail pourrait être perçu comme <i>préparateur individuel</i> dans cette recherche d'accomplissement personnel.
Recherche de feed-back	
Eisner, 2005 ; Erickson <i>et al.</i> , 2009 ; Josiam <i>et al.</i> , 2009 ; Yeaton, 2008 ;	La qualité de la relation avec le supérieur hiérarchique est essentielle. Ils ont besoin d'un feedback constant sur leur travail. C'est

KPMG, 2010 ; Bourhis et Chênevert, 2010	dans une logique de don et contre don que ce besoin est exprimé. L'attachement qui se produit avec la hiérarchie et les liens qui s'établissent dépendent pour partie de la qualité et de la régularité de ces feed-back.
Intégration vie privée / vie professionnelle	
Eisner, 2005 ; Erickson <i>et al.</i> , 2009 ; Josiam <i>et al.</i> , 2009 ; Laize et Pougnet, 2007 ; Yeaton, 2008	Si une priorité est donnée à la vie personnelle, elle n'empêche pas un investissement et une implication dans le travail. Les frontières entre vie privée et vie professionnelle sont plus perméables et moins bien identifiables (voir influence des technologies de l'information et de la communication).
Opportunisme	
Erickson <i>et al.</i> , 2009 ; Josiam <i>et al.</i> , 2009 ; Laize et Pougnet, 2007 ; Yeaton, 2008	Cette génération privilégie l'opportunisme au radicalisme avec des conduites qui consistent à tirer le meilleur parti des circonstances vécues ou ressenties en entreprise au risque parfois de contourner certaines règles ou principes établis. On observera dans le travail des attitudes qui consistent à agir selon les circonstances du moment afin de les utiliser au mieux de ses intérêts et d'en tirer le meilleur parti.
Esprit de groupe	
Tapscott, 1998 ; Zemke <i>et al.</i> , 2000 ; Paré, 2002 ; Simard, 2007 ; Laize et Pougnet, 2007 ; Sullivan et Heitmeyer, 2008 ; Yeaton, 2008 ; Josiam <i>et al.</i> , 2009	Les jeunes de la génération Y sont motivés par le travail en équipe afin de développer des relations sociales fortes. La recherche de lien social est importante. Le web 2.0 a entraîné de nouveaux modes de communication destinés à privilégier de nouveaux collectifs dans lesquels l'individu peut néanmoins s'exprimer et être reconnu en tant que tel. Paradoxalement, les individus de la génération Y ont des comportements individualistes, consommateurs et de zapping même si le groupe est important.

Tableau 1.3 Représente les caractéristiques associées à la génération Y. (BRILLET Franck & *al.* 2013. P 62).

Par ailleurs, La génération Y (en gros, les individus nés entre 1979 et 1994, parfois appelés *Millennials* ou *Digital Natives*), se caractériserait par un certain nombre d'attitudes et d'attentes spécifiques par rapport au travail : besoin d'un travail qui a du sens ; attente de gratifications rapides en matière de rémunération ou de carrière ; forte importance accordée aux loisirs et aux amis, opportunisme, individualisme, besoin d'épanouissement personnel ; peu de fidélité et de sentiment d'appartenance à l'entreprise, refus de se projeter dans l'avenir. En effet, malgré les limites de la notion, les écrits sur la génération Y se sont multipliés. De nombreux auteurs (par exemple Boëton, 2013, ou Dagnaud, 2013) n'hésitent pas à attribuer la spécificité des Y essentiellement au fait d'avoir grandi et fait leurs études dans un monde transformé par l'ordinateur individuel, Internet, les réseaux sociaux et autres messageries

instantanées. D'où leur supposée impatience (qui serait issue de l'habitude de zapper d'une information à l'autre) ; leur technophilie, l'habitude de faire plusieurs choses à la fois ; leur esprit critique ; leur remise en cause des traditions, etc. (LORIOLE Marc. 2017. PP 17-18).

Les enquêtes disponibles (Méda et Vendramin, 2010 ; Pralong, 2010 ; Pichault et Pleyers, 2012) montrent pourtant qu'il n'y a pas ou peu de différences entre la génération Y et celles qui l'ont précédée et que ces petites différences peuvent largement s'expliquer par la conjonction d'un plus haut niveau d'études et de plus grandes difficultés d'insertion sur le marché du travail. Le succès des écrits sur la génération Y relève donc sans doute plus des préoccupations des gestionnaires (pouvoir placer les individus dans des cases pour leur appliquer des recettes standardisées, gérer une population plus diplômée à qui l'on propose des emplois précaires et sous-qualifiés, etc.) que de la transformation des rapports au travail. (LORIOLE Marc. 2017. P 18).

2.5 L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée pour la jeune génération des cadres :

Avec la transformation de la nature et des espaces de travail, les frontières de l'entreprise sont devenues floues. Avec l'utilisation extensive des moyens de communication, les temps de travail sont moins clairement séparés des temps de repos. Toutefois les cadres semblent construire des aménagements entre les sphères. Une étude approfondie sur les activités des cadres en effet apparaît que les incursions de la vie personnelle dans les moments de travail, si elles sont moins longues, sont plus nombreuses que l'inverse.

Cependant, la vie privée occupe une place croissante parmi les préoccupations des cadres, notamment en raison des doubles carrières au sein des couples. Plus le niveau d'étude est élevé plus l'articulation avec la vie professionnelle est problématique.

De même, le niveau de revenus accroît le sentiment qu'il est difficile de concilier une vie privée avec la vie professionnelle. Cela explique que la préservation d'une sphère extra-professionnelle soit une demande croissante des cadres.

Ainsi, à partir de 1975, les aspirations des nouveaux arrivants, plus hautement diplômés que leurs prédécesseurs, à obtenir un poste de cadre ont été écornées. De plus, les conditions d'activités des cadres sont devenues plus difficiles, ou perçues moins satisfaisantes. (MORLEY Chantal & al. 2012. P 98-100).

En définitive, le rapport au travail de la jeune génération des cadres « génération Y » peut être expliqué à travers une pluralité de dimensions notamment instrumentale et expressive. De plus, pour comprendre la notion de génération en sociologie, il faut prendre en considération différents facteurs tels que l'âge, le contexte socio-économique et politique.

Chapitre III :
Politique de GRH où le
management par les valeurs

Nous présenterons dans ce chapitre la politique de gestion des ressources humaines, sa définition, le rôle de GRH, sa fonction, son objectif, ses pratiques, caractéristiques du type de commandement et management par les valeurs en intégrant la notion de la culture de l'entreprise.

1. Définition de la politique de gestion des ressources humaines :

La GRH telle qu'elle est connue aujourd'hui, s'est construite de façon empirique et progressive suivant de très près, la structuration des grandes entreprises industrielles. Les directions des ressources humaines ont dû répondre à différentes questions qui se posaient concrètement aux dirigeants. Il est en effet possible de mettre en évidence un lien étroit entre le processus de développement de la fonction des ressources humaines et les circonstances historiques et économiques qui ont fourni le cadre dans lequel les entreprises évoluent.

A cet effet, la gestion des ressources humaines est « l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ces besoins en quantité et qualité » (LOÏC Cadin & *al.* 2007. P 05) dont elle tend à assurer dans l'entreprise ou les administrations, une participation efficiente de l'Homme à ces institutions pour réaliser les objectifs prédéterminés.

En outre, « La gestion des ressources humaines consiste en des mesures (politique, procédure, etc.) et des activités (recrutement, etc.) Impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimale de la part des individus et de l'organisation, elle a une approche individuelle et considère les personnes une ressource plutôt que comme un coût. Elle fait de la fonction ressources une priorité nécessaire pour la coordination des ressources » (SEKIOU Lakhdar & *al.* 2004. P10) comme elle peut se résumer à faire en sorte que l'entreprise ou l'organisation à laquelle on s'intéresse dispose en temps voulu des personnels dont elle a besoin. Autrement dit, « c'est avoir les ressources qu'il faut, ou il faut quand il faut. Il s'agit d'une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations ». (LETHIELLEUX Laëtitia. 2012. P17)

Egalement, la GRH en tant qu'un domaine transdisciplinaire (la psychologie, la psychologie sociale, la sociologie, le droit du travail, l'ergonomie, l'économie et la

comptabilité) sert à mettre dans un bon ordre les problèmes de rémunération, d'embauche, de formation, d'organisation du travail. (SILEM Ahmed & al. 2002. P349).

En dépit de toutes ces considérations constructives, nous ne pouvons pas nous empêcher de proposer aussi une définition. Nous entendons en fait par GRH : un ensemble des politiques, des stratégies et des pratiques de nature sociologique, psychologiques et économique que l'on attache à la gestion des hommes dans une entreprise pour permettre l'acquisition, la motivation, le développement et la conservation d'une main d'œuvre compétente et suffisante.

2. Rôle de Gestion des Ressources Humaines :

2.1 La gestion administrative du personnel :

Elle comprend :

➤ Des tâches de gestion collectives :

- Analyse des besoins d'emploi ;
- Gestion des flux internes : promotion, mutation, licenciements ;
- Définition des procédures à l'embauche, l'évaluation, la rémunération, etc. ;
- Conception du règlement intérieur ;
- Définition et mise en application des règles de sécurité ;
- Gestion du plan de formation : analyse des besoins, organisation d'actions de formation, etc. ;
- Gestion de certaines œuvres sociales ;
- Médecine du travail ;
- Etablissement de statistiques : certaines sont obligatoires, par exemple, les accidents du travail, le bilan social, d'autres à usages interne (ratio sociaux) ;

➤ Des tâches de gestion individuelles :

- Recrutement ;

- Gestion des dossiers individuels ;
- Rémunération, rotation, et sanction ;
- Détermination des plans de carrière ;
- **Des relations avec les administrations :**
 - Inspection du travail ;
 - Direction départementale du travail ;
 - Sécurité sociale ;
 - Caisse de retraites ;
 - Agence Nationale pour l'Emploi.

2.2 La gestion des relations sociales :

Cette gestion administrative implique une certaine disponibilité pour répondre aux éventuelles questions posées par le personnel. Mais au - delà, la Gestion des Ressources Humaines a également dans ses attributions l'organisation et la gestion des relations avec les représentants du personnel et le traitement des conflits.

Dans le cadre de la réglementation applicable et en fonction de la politique sociale de l'entreprise, il convient d'organiser les élections des représentants du personnel, de leur permettre d'exercer leurs attributions, de conduire les négociations, etc. (ALBERTO Tony et COMBEMALE Pascal.1999. P186).

3. La fonction de GRH :

Une fonction comme la gestion des ressources humaines n'est qu'un ensemble des tâches à accomplir, voire d'obligation auxquelles l'entreprise doit se soumettre. Pour bien comprendre les enjeux, les contenus et les missions, il est pertinent de dégager la « grammaire » de la fonction qui s'est mise en place au fil de temps. La GRH n'a pas toujours existé elle s'est progressivement implantée et développée sous l'influence d'acteurs dans des conditions économiques et managériales et des contextes variés de l'entreprise. (THVENET Maurice & al. 2007. P 111).

La fonction RH s'attache à définir la meilleure adéquation possible entre les emplois de l'entreprise et les ressources des hommes, à travers un ensemble de structure, de programme et d'action. Elle participe à une sorte de « réconciliation » entre le social et l'économie, ou tout au moins à leur possible convergence.

Selon **David ULRICH**, la fonction des ressources humaines joue quatre rôles importants à savoir :

- a) L'expert administratif ;
- b) Le champion des salariés ;
- c) Le partenaire stratégique et,
- d) L'agent de changement.

Dans chacun de ces rôles, la fonction RH doit s'efforcer de créer de la valeur pour les employés, les investisseurs et les clients de l'entreprise.

3.1 L'expert administratif :

Il oriente son action de façon opérationnelle. Son objectif est d'optimiser la gestion des tâches administratives et de contribuer ainsi au bon fonctionnement quotidien de l'entreprise. À ce titre, il s'efforce de fournir, auprès de ses clients internes, un service de qualité, pour un coût réduit. Cette orientation ne fait guère débat : agir comme opérationnel efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction.

La fonction RH mobilise des moyens humains et matériels ; elle doit avoir, comme les autres fonctions, une productivité exemplaire. Tel est l'essentiel de ce raisonnement.

3.2 Le champion des salariés :

La fonction RH s'attache à améliorer les niveaux d'engagement et de compétence. Sa principale mission consiste à écouter les salariés et à répondre à leur besoin afin de maximiser leur contribution. Dans cette perspective, un lien implicite est fait entre la satisfaction des besoins des salariés, leur motivation et leur performance au travail.

La réalisation de cette mission constitue un enjeu de première importance dans les entreprises à fort capital intellectuel. Dans un contexte de limitation de l'évolution salariale, le maintien de la motivation des salariés apparaît souvent comme un véritable défi.

3.3 Le partenaire stratégique :

La fonction RH doit tendre ses efforts vers la réalisation de la politique générale de son entreprise. Au niveau central, sur la base d'un diagnostic organisationnel, elle propose une stratégie fonctionnelle et des plans d'action. Sur le terrain, elle tente d'aligner les pratiques de GRH aux grandes orientations de l'entreprise.

3.4 L'agent de changement :

La fonction RH apporte une contribution active à la transformation des organisations. Elle peut intervenir en amont pour vérifier la faisabilité du changement et identifier les conditions de succès (diagnostic), le préparer pour l'encourager et le diffuser. (ULRICH David.1996. P 24).

4. Les objectifs de la gestion des ressources humaines :

À travers son processus, la fonction ressources humaines lutte pour satisfaire plusieurs objectifs différents, qui peuvent paraître contradictoires au début mais qui sont complètement lorsque définis et maintenus dans un état d'équilibre.

4.1 Objectifs économiques :

La fonction ressources humaines contribue à un accroissement de l'efficacité et des résultats financiers d'une entreprise lorsqu'elle permet d'utiliser plus rationnellement les habilités et les aptitudes de chacun de ses membres décision de travail entre les unités, analyse et description des postes, rationalisation des niveaux de décision, meilleure sélection des candidats...etc.

4.2 Objectifs humains :

Cette idée rappelle aux dirigeants que l'homme, ressources ne peut être considéré et traité de la même façon que les ressources physiques et financières. L'organisation du travail doit tenir compte des besoins et des opérations des individus et chercher à améliorer entre chacun ses membres de l'organisation ; elle amène à examiner leur comportement, leur façon de diriger, de participer, de communiquer, de contacter...etc.

4.3 Objectifs d'actualisation :

La gestion des ressources humaines doit favoriser le développement des habilités, attitudes, du potentiel, de chacun, afin de permettre de se préparer à faire face aux changements multiples (politiques, technologiques, humaines, économiques et sociaux) et de réaliser ses ambitions. (MARCEL Côté.1975. PP 6-7).

5. Les pratiques de gestion des ressources humaines :

Une pratique est une action répétée, régulière, accomplie en partie de façon automatique, sans nécessairement une pleine conscience de la part de celui qui l'accomplit. Dans le sens pratique, Pierre Bourdieu substitue cette notion à celle d'action rationnelle dans la mesure où une grande partie des actions humaines relèvent d'une forme d'automatisme corporel, lié à des dispositions préalablement intériorisées. (LEBARON Frédéric. 2009. P 93).

La gestion des ressources humaines, c'est la gestion, une gestion particulière puis qu'elle concerne les ressources humaines, c'est –à –dire les personnes qui compose une organisation. Les ressources humaines ne sont pas une catégorie particulière il faut donc aborder leur gestion comme une fonction parmi d'autre. (THEVENET Maurice & al. 2007. P 03).

Pour analyser les pratiques de GRH Garand et Fabi (1992) proposent un canevas d'analyse à la fois pratique et simple. Selon ces auteurs, les pratiques RH touchent différents aspects à savoir : l'acquisition, la conservation et le développement des ressources humaines.

En s'inspirant du canevas d'analyse des pratiques RH élaboré par Garand et Fabi nous développerons dans ce volet, l'aspect relatif à l'acquisition des ressources humaines (1) composé de processus de recrutement (recrutement, sélection et accueil) ; l'aspect touchant à la conservation des ressources humaines (2) qui passe par la motivation des employés à travers de bonnes pratiques de rémunération ; et enfin nous ne manquerons pas de passer à l'aspect touchant au développement des ressources humaines (3) comportant la formation, et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

5.1 L'acquisition des ressources humaines : le recrutement, la sélection et l'accueil :

C'est une étape très importante dans la recherche de l'efficacité et de la performance dans toute organisation car les conséquences d'un mauvais recrutement sont énormes et peuvent être sans doute fatales pour l'entreprise. Lorsque le candidat sera sur ou sous recruté par rapport au poste, ceci conduira inévitablement à une situation de séparation volontaire ou non avec pour conséquences des coûts supplémentaires et des pertes de productivité. Toute chose qui peut amener l'entreprise à la dérive dans un environnement où la concurrence est rude.

Pour être à l'abri de ce problème, il faut définir une stratégie de recrutement qui passe par la description du poste et profil des candidats. La description de poste consiste à présenter tous les aspects importants du poste afin de permettre un bon recrutement. La fiche descriptive du poste doit mentionner les éléments suivants : identification de l'emploi, mission de l'emploi, situation de la structure, description des activités, marge d'autonomie.

Ainsi, la définition du poste à laquelle on aboutit donne une image claire des principales responsabilités liées au poste. La définition du profil du candidat permet de décrire le candidat compétent en regroupant les éléments du profil en caractéristiques : (indispensable, essentielles, souhaitées).

Une fois ces deux étapes préalables de recrutement réussies, on peut sans trop de risque d'échec lancer le processus de recrutement par l'appel aux candidatures, à la sélection, au choix des meilleurs dossiers et finalement à l'accueil. Au fond, l'objectif majeur d'un recrutement est de trouver la personne qu'il faut pour occuper un poste vacant ou créé. Le problème posé est d'assurer une adéquation entre les besoins de l'emploi et les aptitudes individuelles du candidat.

5.2 La conservation des ressources humaines ; la motivation et la rémunération :

La conservation des ressources humaines passe par la motivation des employés à travers de bonnes pratiques de rémunération.

L'un des objectifs de la gestion des ressources humaines est d'influencer les subordonnés dans le sens de l'amélioration de leur performance. Il serait ainsi intéressant de savoir ce qui motive les gens au travail.

Selon Nalder et Lawler (1977) cité par Malo et Mathé la motivation est une combinaison mathématique des efforts, de la performance et des résultats. Ainsi, l'employé sera motivé lorsqu'il croit qu'il est capable de déployer les efforts pour travailler au niveau de performance souhaitée, que son comportement conduira à certains résultats, afin, que ses résultats soient attractifs. En conséquence, cette théorie renforce les formes de rémunération liées au rendement, oubliant que le comportement humain n'est pas toujours rationnel et l'homme ne travaille pas seulement pour l'argent.

A cet effet, quel que soit le type de contrat, l'employé qui offre ses services attend de son employeur une rétribution ou une rémunération. Cette dernière est la somme d'argent reçue pour le travail ou le service rendu. Une rémunération adéquate entraîne la satisfaction des employés et développe les attitudes positives à l'égard des objectifs de l'organisation. Elle est cependant un élément qui semble contradictoire dans l'entreprise en ce sens que la rémunération représente des coûts pour l'entrepreneur. Trois éléments sont à considérer dans l'élaboration d'un système de rémunération : (le salaire de base (SB), les primes, les avantages sociaux).

5.3 Le développement des ressources humaines ; La formation et La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

La gestion des ressources humaines prend en compte le développement humain et social de l'entreprise. La qualité de cette gestion devient un avantage concurrentiel. Cette qualité repose essentiellement sur des efforts réalisés dans l'investissement à la formation, et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La formation est l'élément moteur et capital de la gestion des ressources humaines, elle sert de catalyseur au développement humain de l'entreprise. Elle vise à valoriser les ressources humaines par la prévision et la satisfaction des besoins de formation. Elle accroît leurs capacités individuelles et favorise leur épanouissement.

A cet effet, on peut comprendre par la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences les points suivants :

- La gestion des emplois et des compétences est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines ; elle vise à détecter et à résoudre en amont des questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois et des compétences ;
- Elle est fonction des contraintes de l'environnement de l'entreprise, ou du groupe, et de ses choix stratégiques ;
- Elle est adaptée aux spécificités de l'entreprise, ou du groupe, aux enjeux de ses acteurs, et proportionnée à ses ressources ;
- C'est un outil de gestion impliquant les responsables opérationnels et l'encadrement de proximité, et outil de dialogue social avec les représentants du personnel ;
- C'est aussi un dispositif comportant un volet collectif sur la prospective des métiers, des emplois et des compétences, et la définition des règles et moyens facilitant l'ajustement des besoins et ressources, et un volet individuel pour aider chaque salarié à être acteur de son parcours professionnel ;
- Elle met en cohérence différents processus de gestion des ressources humaines (échanges avec les syndicats et les Institutions Représentatives du Personnel (IRP), formation, mobilité, recrutement...), avec des rendez-vous annuels ou à la demande, et des moyens dédiés pour l'ensemble des salariés ou pour certaines catégories d'activités et d'emploi (en développement fragilisés, avec un enjeu de transmission des compétences...) ;
- C'est une démarche permanente d'anticipation des besoins et de prévention des risques, distincte des plans de sauvegarde de l'emploi, qui sont ponctuellement mis en place de façon curative par les directions face à des menaces avérées ou proches, et dont elle ne constitue ni l'anti - chambre, ni l'antidote.

Le développement des compétences dans l'entreprise est à la fois un enjeu pour l'entreprise, car il favorise sa performance, et pour les salariés, car il leur offre des perspectives d'évolution. Le développement des compétences accompagne l'évolution de

l'entreprise (développement de l'autonomie et de la coopération) et de son environnement (élévation du niveau des qualifications, développement de la formation professionnelle).

La gestion prévisionnelle s'inscrit dans une démarche à la fois prospective et stratégique. La GPEC correspond à une démarche de prévision/action permettant à l'entreprise de disposer des ressources humaines dont elle a besoin pour réaliser sa stratégie. (GARAND.J Denis et FABI Bruno.1992. PP 61-97).

6. Les caractéristiques du style de commandement :

-Le Style est ; « un ensemble des manières d'être de quelqu'un, une façon personnelle de se comporter » (Nouveau Larousse encyclopédique. 1998. P 345).

-Le commandement est ; « l'action, le fait de commander. La fixation des ordres nécessitant d'être exécuté » (Nouveau Larousse encyclopédique. 1998. P 785).

A cet effet, un style de commandement correspond donc à une manière d'exercer le pouvoir, c'est-à-dire à un style de relation (direction, contrôle et décision) entre le dirigeant qui détient le pouvoir et ses subordonnés. Selon la théorie de la dynamique des groupes a été élaborée par KURT LEWIN. Elle stipule que le style de commandement au sein d'une organisation est centré dans son choix, sur deux problématiques, à savoir : le mode d'exercice de leadership et la dynamique des groupes.

La théorie de la dynamique des groupes suppose qu'il existe trois modes de l'exercice du leadership, à savoir :

6.1 Le leadership autoritaire :

Le leadership autoritaire ou style de commandement autoritaire est essentiellement caractérisé par le fait que la productivité d'une organisation et le rendement des ressources humaines sont obtenus par des ordres, des contraintes, de la dictature de la part du dirigeant autoritaire. Il se tient à distance du groupe et use des ordres pour diriger les activités de ce dernier. Le rendement d'un groupe dirigé de cette manière est élevé mais la pression portée sur les ressources humaines fait que les relations entre les différents membres et leurs responsables manquent de confiance et, on peut noter de fois des actes de rébellion ou de défiance. La qualité et la quantité sont recherchées mais il en ressort les décharges émotionnelles.

6.2 Le leadership démocratique :

Ce style de commandement s'appuie sur les méthodes semi-directives et encourage les membres du groupe à faire des suggestions, à participer aux discussions et à faire preuve de créativité. Ce groupe manifeste des relations plus amicales et plus chaleureuses et le départ du dirigeant en rien la continuité du travail.

Dans le leadership démocratique, la coopération est grande, la qualité de la production est très nettement supérieure par rapport à celle du leadership autoritaire, même si la quantité demeure inférieure.

6.3 Le leadership du laisser-faire :

Dans ce style de commandement, le leader ne s'implique pas totalement dans la vie du groupe et participe au strict minimum aux différentes activités, cela donne une situation où le groupe reste constamment en quête d'information et des consignes de la part d'un leader peu impliqué.

Le leadership du « laisser-faire » produit des résultats extrêmement peu productifs en ce sens qu'il favorise la non-coopération entre les ressources humaines. En l'absence du leader, celles-ci ne continuent pas le travail. Au final, on observe une quantité produite peu élevée avec une faible qualité.

En définitive, ces recherches sur la théorie des groupes démontrent la supériorité du leadership démocratique sur d'autres styles de commandement. (KURT Lewin.1964. P79).

7. Management par les valeurs dans le cadre de la politique de la GRH :**- Management :**

Le management est une activité humaine et sociale visant à stimuler les comportements, à animer des équipes et des groupes, à développer les structures organisationnelles et à conduire les activités d'une organisation en vue d'atteindre un certain niveau de performance. (PLANE Jean-Michel. 2003. P 03).

-valeur :

Le terme valeur signifie « ce que vaut une personne ou une chose ». Ce terme est un terme galvaudé, très utilisé et comprend plusieurs significations et des usages multiples. En

absence de valeurs, on manque généralement de repères, de se situer et d'agir. (Dictionnaire Larousse de poche.1979. P 437).

Aujourd'hui, les valeurs « sont considérées par beaucoup comme force déterminante des sociétés.... Occupent une place centrale dans le système de référence de chacun de nous, elles orientent les préférences, les choix et les actes individuels dont tout ce qui touche les grands domaines de l'existence ». Les valeurs sont ainsi déterminantes dans la prise de décision. De même, ils tracent leur importance pour analyser le changement social. (BRECHON Pierre et TCHERNIA Jean François. 2002. P 06).

Les valeurs ne sont pas donc des attitudes ni des comportements. Elles relèvent d'un côté plutôt implicite qu'explicite. Prime Nathalie montre que les valeurs, hiérarchisées par ordre d'importance, sont un élément parmi d'autres tels que les normes et les représentations de la culture implicite qui décrit les comportements désirés ou les buts de la vie et assure l'évaluation des situations. (PRIME Nathalie. 2001. P 54).

Une valeur managériale est un principe d'action général et idéal que les membres d'une organisation considèrent comme une référence fondamentale. C'est un critère du désirable qui leur permet de porter un jugement sur l'acceptabilité et sur l'importance des objectifs d'action ou des modes de conduite. C'est un point de repère qui leur donne le moyen de savoir ce qu'il faut éviter et ce qui est important dans leur organisation. Ces valeurs sont généralement considérées comme la composante fondamentale, et même centrale, de la culture organisationnelle.

Selon **ANTOINE Jaques**, les valeurs managériales sont les suivantes :

- **L'innovation et la créativité** : c'est le fait de s'ouvrir à l'innovation quel que soit son origine.
- **La participation au développement de l'entreprise** : c'est-à-dire les employés contribuent au développement de l'entreprise en mobilisant leurs compétences.
- **Respect de l'autonomie ; égalitarisme et respect de l'individu** : tous les individus ont le potentiel pour contribuer à l'entreprise commune (s'ils veulent développer leur compétence). Il est clair qu'il y a une hiérarchie (il y a un PDG), mais elle ne sert pas à bloquer-protéger-cacher de l'information. Le respect de l'individu ne signifie pas

égalité de responsabilité, absence de discipline, décision consensuelle : un cadre doit être un leader entraîné à prendre de bonnes décisions, y inclus engager et congédier.

- **La transparence dans les rapports avec les membres et avec la communauté :** cela basé sur la confiance et loin de mensonge le manque franchise.
- **Le besoin de réalisation se caractérise :** par le désir de se dépasser, de réussir, de faire mieux que les autres, d'atteindre des objectifs réalisables, mais exigeants.
- **Le besoin d'intégration se manifeste :** par le désir d'entrer en contact avec les autres, d'avoir une place dans le groupe, d'être accepté comme un membre à part entière, d'appartenir à une organisation et de participer à une œuvre collective.
- **Le besoin de pouvoir :** pousse à exercer une influence et surtout un contrôle sur les autres, à rechercher la domination. C'est le besoin de superviser et diriger les autres, de maîtriser son environnement.
- **La recherche de l'excellence :** fixer des objectifs de performance aux employés ; demander au personnel de faire du travail de haute qualité ; maintenir des normes de productivité élevées ; insister sur le respect des échéances ; récompenser les employés qui ont une performance exceptionnelle au travail.
- **Le savoir partagé :** personne ne sent obligé de protéger la propriété de ses idées, de ses inventions pour être apprécié dans son travail puisque tout le monde travaille pour tout le monde et que, pour réaliser une idée, ça prend la contribution de beaucoup de monde. Se doter d'un risque positif, c'est à dire l'accepter et être averse à ce risque pour assurer son développement. Habituellement le risque est accepté comme une norme, mais sur les lieux de production c'est un anathème. Les gestionnaires d'une usine apprenante doivent tolérer et même encourager un certain niveau de risque comme accompagnant nécessairement l'acquisition de nouveaux savoirs. Cette attitude positive à l'égard du risque est partagée par tous, ce qui permet d'éviter aussi bien les louanges que les blâmes personnels ; les louanges incitent à cacher ses idées ; les blâmes freinent l'expression d'idées nouvelles.
- **L'encadrement :** veiller à bien planifier et coordonner le travail du personnel ; donner à chaque personne une définition de fonction ou de poste ; enseigner au personnel la meilleure façon de faire le travail ; surveiller étroitement le personnel dans

l'accomplissement de ses tâches ; exiger que les employés observent les règles et les procédures de l'unité de travail.

- **Faire preuve de franchise dans les relations avec les employés** : être sympathique avec le personnel et facilement accessible ; tenir les employés informés de tout ce qui touche leur travail ; se préoccuper des besoins et du bien-être du personnel ; aider chaque employé à progresser dans sa carrière.
- **Consulter les employés avant de prendre une décision sur des matières concernant leur travail** : encourager les employés à exprimer ouvertement leurs opinions même si elles diffèrent de celles du supérieur ; considérer sérieusement les avis des employés lors de la prise de décision ; inviter les employés à prendre conjointement avec le supérieur des décisions importantes ; donner aux employés le pouvoir de prendre de nombreuses décisions.
- **Inciter le personnel à échanger des idées et des opinions** : veiller à créer un esprit de collaboration entre les employés ; chercher à développer un sentiment de solidarité entre les employés ; aider à régler les problèmes et les conflits qui surviennent entre les employés ; faire travailler le personnel comme une équipe. (ANTOINE Jaques.1996. PP110-111).

8. La culture de l'entreprise et le management par les valeurs :

La culture de l'entreprise désigne les connaissances, les idées et les informations dont disposent les salariés de l'entreprise. C'est l'ensemble des normes et valeurs partagées dans un groupe et agissant sur les comportements, les attitudes, les modes d'organisation. Du point de vue managérial, ce sont les normes et principes qui comme règle de jeu, régissent les rapports de travail. (CHAMINADE Benjamin. 2005. P 33).

De plus, la culture n'est pas un objet que le management peut façonner à sa guise. Pour les managers la culture est plus une réalité organisationnelle dont ils doivent tenir compte, elle est une ressource dont ils peuvent tirer parti. Les managers ne peuvent pas gérer la culture, mais par contre ils managent avec la culture. Le management qui est « un processus continu, on ne peut pas ne pas manager, la diversité et la complexité des situations rencontrées par les entreprises nécessitent une maintenance et un renforcement permanent de la cohésion interne, de plus la relation tissée entre les salariés et leur entreprise est durable et la qualité de cette relation, qui permettra demain de faire face aux situations importantes ; le management

est donc un processus d'apprentissage qui doit être pensé et agi en permanence ». (THEVENET Maurice. 2007. P 80).

En définitive, la gestion des ressources humaines dispose de politiques dont cherche à mener l'entreprise dans laquelle existe à prévoir les situations à venir en instaurant des valeurs managériales dans son milieu organisationnel et qui forme une culture de l'entreprise comme conduite de son personnel.

Partie pratique

Chapitre IV :
Présentation de l'organisme
d'accueil

Dans ce chapitre nous allons présenter la SARL BL « Bejaia Logistique » qui a fait l'objet de notre étude et le secteur d'activité dans lequel elle s'inscrit, en abordant son historique, et nous parlerons des objectifs recherchés par cette entreprise via son système d'évaluation et, son état de facteur humain, ses différentes missions, activités et enfin ses différents services.

1. Présentation de la SARL Bejaia Logistique :

Fondée en 2008, la **Sarl BEJAIA LOGISTIQUE -BL-** est la référence Algérienne dans le domaine du transport routier. Elle bénéficie d'une image de qualité et d'une notoriété nationale. Elle est implantée dans la zone industrielle AHRİK IGHZER-AMOKRANE dans la commune d'OUZELLAGUEN. Ce territoire appartient à la wilaya de Bejaïa, se trouve au nord de l'Algérie.

Ses activités sont étendues dans le transport public de marchandises, Location d'engins et matériels pour bâtiments, travaux publics et manutention, location de véhicules avec ou sans chauffeur et dans le transport des produits pétroliers.

Avec un parc roulant avoisinant les 950 cartes grises, la **Sarl BEJAIA LOGISTIQUE** poursuit son développement sur le marché de la location à travers le territoire national et au-delà, à destination d'une clientèle professionnelle très diversifiée ; entreprises du BTP, collectivités et administrations, industries, services, PME, outre une clientèle de Particuliers.

A ce jour, le professionnalisme et la performance de la **Sarl BEJAIA LOGISTIQUE** s'appuient sur les compétences des collaborateurs formés pour répondre au mieux et sans relâche aux clients les plus exigeants. Conscient de sa responsabilité en tant qu'acteur majeur du marché de la location, BL investit pour concilier :

- Dynamisme et développement durable : respect de l'environnement par le choix de matériels sûrs et non polluants, le tri sélectif et le traitement des déchets industriels via les professionnels du recyclage telles que les huiles usées, batteries...
- Éthique sociale, en protégeant et en respectant ses équipiers par leur formation en contribuant au progrès collectif, le partage des résultats, la promotion interne. Parce qu'une vie professionnelle saine repose sur un environnement de travail adapté et agréable.

2. Historique de la SARL Bejaia Logistique :

À l'origine, la Sarl BEJAIA LOGISTIQUE, avant d'avoir un statut juridique d'une SARL était un service parc et transport dans une autre entreprise de production d'eau minéral et boissons diverses nommée la Sarl IBRAHIM et FILS « *IFRI* ».

La création de ce service parc et transport remonte à l'année **2002**. Il a comme tâche d'assurer le transport de la marchandise produite par l'entreprise vers tous les coins du pays.

Au cours des années, la production de cette dernière augmentée, elle n'est plus limitée comme avant. Son système de distribution a lui aussi été touché par ses problèmes, et la maintenance de ses moyens de transports coûtée très chère surtout dans la période hivernale. La Sarl « *IFRI* » s'est trouvée dans une situation très délicate.

Elle se préoccupé du transport plus que l'amélioration de sa production principale qui est l'eau minéral et les boissons et la qualité de leurs produits. De peur que sa gamme se rabaisse sur le marché face à ses concurrents qui sont très nombreux la Sarl « *IFRI* » décida de décentraliser son service parc et transport et l'externaliser pour alléger la charge sur leurs ressources humaines et se focaliser sur sa production. Comme perspective, les gérants envisagent de créer une entreprise de transport pour éviter les coûts engendrés par l'utilisation de ces véhicules surtout dans la période hivernale, et avoir le droit de les louer. Cette entreprise qu'elle a nommée BEJAIA LOGISTIQUE (**BL**) et créer en mois d'octobre de l'année **2008**.

Au début, « **BL** » n'été qu'une petite entreprise qui se chargé seulement du transport de la marchandise de son entreprise mère. Au fil des années, elle s'est lancée et réalisa de très grands bénéfices, ce qui fait que son activité évolue au fur et à mesure que sa performance. Elle est devenue une entreprise à part qui pense et agit par elle-même. Avec son parcours qui été inattendu l'entreprise a réussie de se transformer de la petite entreprise qu'elle été en 2008 à une moyenne entreprise, puis à une grande entreprise actuellement et seulement au long de dix ans (10) et cela grâce à sa bonne gestion.

3. Présentation en chiffre :

- Salariés : **603**.
- Nombre d'attelage: **340**.

- KM parcouru: plus de **27 millions de km/Année**.
- Poids transporté: **1 588 480 tonnes/Année**.
- Moyenne d'âge de la flotte : **moins de 2 ans**.
- Evolution: **CA 22% pendant 4 ans**.

4. Activités et missions de l'entreprise BL :

4.1 Activités : Les principales activités de la SARL BL sont les suivantes :

- Transport public de marchandises ;
- Location d'engins de travaux publics ;
- Location des véhicules touristiques avec ou sans chauffeur ;
- Location de matériel pour bâtiments et travaux publics ;
- Vente de pneus en gros.

4.2 Missions : l'entreprise réalise diverses missions liées aux activités qu'elle pratique quotidiennement dont :

- Assurer l'arrivée en bon état des marchandises transportées ;
- Mettre en place des programmes d'investissement ;
- Fidéliser ses clients et essayer d'en acquérir d'autres ;
- Améliorer son système de distribution ;
- Assurer un bon climat de travail pour les employés ;
- Gérer le développement des RH et les moyens matériels nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise ;
- Assurer une représentativité nationale et faire face aux concurrents ;
- Tenter d'élargir le réseau d'activités à l'extérieur du pays.

5. Les objectifs généraux de la Sarl BEJAIA LOGISTIQUE :

La réalisation des objectifs de l'entreprise est relative à la mise en place de certains processus parmi lesquels, celui de la gestion par objectifs, présenter selon la classification suivante :

5.1 Economique :

- Développement de la région.

-Amélioration des pouvoir d'achat.

5.2 Sociale :

Baisse du taux de chômage, par l'ouverture des postes de travail et du niveau de la délinquance (violence, vol, etc.) dans la région.

5.3 Environnement :

Son impact sur l'environnement est positif (aucun rejet toxique ou déchets polluants).

6. Classification des objectifs à terme :

Il existe des objectifs stratégiques (à long-terme) et des objectifs opérationnels (à moyen et court-terme) :

6.1 Les objectifs stratégiques :

6.1.a La croissance :

- Avoir plus de postes sur le marché international ;
- Assurer la durabilité de l'entreprise et l'évolution du marché de nos services.

6.1.b Les clients :

- Avoir une image de marque, par la mise en place d'un bon plan marketing ;
- Etre compétitif sur le marché en améliorant le rapport qualité/prix.

6.1.c Les coûts :

Diminuer les coûts au niveau de tous les processus et améliorer leur valeur ajoutée.

6.2 Les objectifs opérationnels :

Chaque responsable de service ou direction de la société, doit traduire les objectifs opérationnels aux plans d'actions.

6.2.a Aspects financiers :

- Amélioration de la rentabilité de l'entreprise.
- Améliorer la trésorerie.
- Augmentation des bénéfices.

-Procédé à des extensions.

6.2.b Aspect commercial :

-Avoir une image de marque par la mise en place d'un bon plan marketing.

-Augmenter les chiffres d'affaires par augmentation des ventes.

-Etre compétitif sur le marché en améliorant le rapport quantité et prix.

6.2.c Aspect production :

Chercher une meilleure production par :

-La maîtrise des outils de production.

-La maîtrise des coûts.

6.2.d Aspect approvisionnement :

-Maîtrise des achats en améliorant le rapport quantité-prix.

-Développer et améliorer la gestion de stock.

7. La direction et ses différents rôles :

La Sarl « BL » est constitués d'une direction de trois structures : administration, maintenance et parc. Chacune de ses structures contient des services ou sous-structures comme le montre l'organigramme de l'entreprise.

7.1 La direction :

Diriger par un directeur qui assure et applique les décisions prises lors des différents conseils d'administration. A l'instar d'autres centre de décisions générale de « BL » est poumon de l'ensemble de la société ou tout se coordonne et se décide pour tout ce qui a trait au quotidien et à la politique de gestion de l'entreprise.

7.2 La structure administration :

Cette structure est dirigée par un responsable administratif qui veille sur le fonctionnement des services qui appartient à cette première. Parlent des services qu'ils (personnel, comptabilité et facturation, approvisionnement), il y'a aussi une assistance de

direction et un contrôleur de gestion qui sont aussi sous la délégation du responsable administratif, comme il y'a aussi le magasin qui appartient à cette structure.

Chaque personne se charge de certaines tâches qui contribuent à l'évolution de la gestion dans l'entreprise et cela comme suit :

7.2.1 Le responsable administratif :

C'est le responsable direct sur les différents services de l'administration, il a comme responsabilité :

- De faire la mise à jour des fichiers clients et fournisseurs.
- D'assurer du bon déroulement des opérations d'achats selon les règles de concurrence entre fournisseurs.
- De veiller est ce que le fichier des salariés soit à jours.
- D'assumer l'établissement du chiffre d'affaires mensuel par le client et par secteur d'activité et de procéder à sa validation.
- Transmettre à la hiérarchie un rapport mensuel d'activité du personnel.
- Vérifier le travail de tous les salariés sous sa responsabilité et veiller à sa bonne exécution.

7.2.2 Assistance de direction :

C'est l'organe de réception, elle s'occupe de la saisie et de classement des dossiers importants et confidentiel, elle se charge des courriers départs et arrivés, réception et enregistrement des appels téléphoniques et de les transférer au concernés, pour une autre tâche, elle se charge de la rédaction des procès- verbaux après chaque réunion.

7.2.3 Le contrôleur de gestion :

-Il exerce un contrôle permanent sur les budgets de l'entreprise, il élabore la révision budgétaire et met en place les procédures d'utilisation optimale des ressources.

-Le contrôleur de gestion réalise des budgets prévisionnels et élabore les outils nécessaires au

-Suivi des résultats (tableaux de bord, indicateurs). En terme révision, il participe à la définition des objectifs de l'entreprise, à partir des éléments donnés par les services (achats et commerciaux).

Toutes ces interventions du contrôleur de gestion servent notamment à l'analyse des écarts existant entre les chiffres de prévision et les chiffres réalisés. Il fait remonter l'information jusqu'à la direction générale et préconise des solutions pour remédier aux difficultés rencontrées.

7.2.4 Le service personnel :

- Régler les problèmes sociaux du personnel ;
- Chargé de recrutement ;
- Suivi de formation ;
- Chargé de la sécurité sociale ;
- Suivi de formation ;
- La bonne tenue de ses dossiers ;
- Suivi de carrière des salariés.

7.2.5 Le Service Comptabilité et Facturation :

Ce service charge de la facturation, comptabilité et de finance. Il a pour rôle dans l'entreprise de :

- la conformité des opérations comptables ;
- Etablir les situations financières ;
- Gérer les recettes et les dépenses.

7.2.6 Le Service des Approvisionnements :

Il se compose de trois personnes, l'une est chargée des achats des pièces de rechange et l'autre se charge de l'ordonnancement de ses achats, et une autre se charge des achats fournitures diverses. Ces personnes ont pour rôle de :

- Prendre en charge la gestion des achats ;
- Assurer le suivi des commandes jusqu'à leur satisfaction en assurant les délais avec l'urgence des besoins ;
- Etablir les bons de commande, et les demandes d'offres pour les différents fournisseurs en cas de besoin.

7.2.7 Le magasin :

- Le contrôle qualitatif et quantitatif à la réception de la marchandise ;
- Gestion des stocks et déclenchement des demandes d'approvisionnement ;
- Contrôler a temps libre les quantités physiques et théoriques des stocks.

7.2.8 La structure maintenance :

Cette structure est tenue par un responsable maintenance qui gère l'ensemble des différentes catégories socioprofessionnelles qui a rapport avec cette combinaison. Elle se partage en deux sous structures (entretien et maintenance), chacune de ses sous structures accomplis les activités qui lui ont été déléguées. Chaque composante se charge de certaines tâches ainsi que le responsable lui-même et cela comme suit :

7.2.8.a Le responsable maintenance :

C'est la hiérarchie directe de cette structure. Il a comme devoir :

- De veiller au bon fonctionnement du matériel roulant ;
- De veiller à la bonne exécution de la maintenance curative et corrective ;
- D'élaborer et d'organiser les plannings pour la maintenance préventive.

7.2.8.b Entretien Auto :

Cette sous structure Maintenance est l'ensemble des personnes qui fait l'entretien des véhicules statué par un chef de groupe entretien on trouve : les pompistes, et les agents d'entretiens. Leur responsabilité dans l'entreprise se résume en :

Pour le Chef de Groupe Entretien Auto :

- Définir, animer, encadrer, indiquer et organiser les tâches équitablement pour l'ensemble du personnel entretien ;
- Gérer, et contrôler l'utilisation des équipements et la sortis des pièces de rechange;
- Informer la programmation et les chefs de groupe chauffeur de chaque immobilisation d'un véhicule.

Pour le Pompiste et Agent d'Entretien Auto : Ils procèdent à un travail d'équipe qui consiste à :

- Laver les véhicules et veiller à leur propreté ;

- Respecter les règles générales d'hygiène et de sécurité ;
- Respecter le règlement et les procédures.

7.2.9 La structure parc :

Cette structure est le cœur de l'entreprise. Elle est déléguée par un responsable parc et contient l'ensemble des chauffeurs qui exécutent les missions et les autres personnes qui font la gestion de ce service tel que les chefs de groupe chauffeurs et les programmeurs transport qui gèrent toutes sorties ou mission réalisée par l'entreprise et une personne qui s'occupe du suivi des sinistres. Cette structure a une influence directe sur la performance de l'entreprise, et chaque personne a ses tâches à effectuer par exemple :

- **Le Responsable Parc :**

Il a comme responsabilités :

- Veiller à la satisfaction des clients par rapport à la disponibilité des camions et l'état de la marchandise transportée ;
- De communiquer les prix des prestations transport aux clients ;
- Veiller à la répartition équitable des missions des chauffeurs.

- **Les autres ouvriers du Parc :**

Ces ouvriers sont les chefs de groupe parc, les programmeurs transport et le chargé de suivi des sinistres. Ils ont pour tâche de :

- Sensibiliser les chauffeurs sur le respect de la hiérarchie ;
- Veiller sur l'hygiène des camions ;
- Assurer le respect des règles disciplinaires des chauffeurs.

- **La Programmation :**

Ils ont pour mission de :

- Faire la gestion des camions ;
- Faire la gestion des chauffeurs ;
- Etablir le programme des rotations selon les différentes commandes des clients.

- **Chargé de Suivi des Sinistres :**

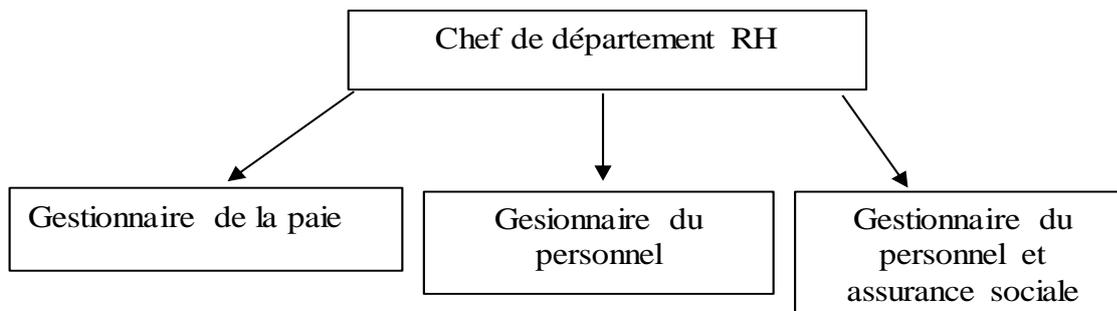
C'est la personne qui se charge de tout ce qui est en relation avec l'assurance du matériel roulant et les procédures nécessaires à suivre en cas d'accident. Il a pour rôle de :

- Suivre les échéances des différentes assurances (véhicules, marchandise) ;
- Recueillir les informations nécessaires du sinistre auprès des concernés (nom, prénom, lieu, date,...etc.)
- Faire la déclaration de sinistre.

8. L'organigramme de l'entreprise :

La structure organisationnelle de la SARL Bejaia Logistique repose sur un modèle hiérarchique classique. L'organigramme schématise la direction générale et les différents services de l'entreprise. (Voire *Annexe*).

9. L'organigramme de la GRH au sein de l'entreprise BL :



Chapitre V :
Analyse et interprétation des
résultats

Ce travail est le fruit d'une recherche qualitative menée par la technique d'enquête qui est l'entretien semi directif. L'entretien a pour fonction entre autres, de décrire la population ciblée et afin d'arriver à la vérification des hypothèses, on présente les résultats de notre enquête par ces analyses, et enfin on effectue l'interprétation sociologique de ces résultats.

1. La méthode d'analyse :

Après la transcription des données recueillies, nous avons classés les réponses de nos enquêtés en différentes thématiques, dont on a choisi dans notre analyse la méthode thématique puisque si la méthode la plus adéquate à notre enquête. Notre guide d'entretien est subdivisé en trois axes ; le premier porte sur les données personnelles des cadres dirigeants de BL, le deuxième axe ; porte sur le rapport au travail et les valeurs managériales, et le dernier axe porte sur le rapport au travail et les considérations sociétales. On a opté pour cette méthode afin d'arriver à la vérification de nos hypothèses sur le terrain.

2. Analyse et interprétation des résultats :

Vu de la nature de notre thème de recherche, qui consiste à étudier la problématique du rapport au travail à la lumière des facteurs socio-organisationnels, auprès des jeunes cadres dirigeants de l'entreprise Bejaia Logistique. Nous avons classé les données socioprofessionnelles de nos enquêtés dans des tableaux qui vont nous permettre de clarifier leurs caractéristiques socioprofessionnelles à savoir : le sexe, la classe d'âge, la situation matrimoniale, et l'ancienneté professionnelle.

Tableau N° 01 : La répartition des enquêtés selon le genre :

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Masculin	5	62.5 %
Féminin	3	37.5%
Total	8	100%

A travers ce tableau, nous observons que la catégorie la plus dominante de nos enquêtés, est celle du genre masculin qui est représentée par un taux de 62.5% contre le genre féminin qui est représentée par un taux de 37.5%.

Tableau N° 02 : La répartition des enquêtés selon la classe d'âge :

Classe d'âge	Fréquence	Pourcentage
[25-32ans [3	37.5 %
[33-40ans]	5	62.5%
Total	8	100%

On remarque selon les résultats du tableau ci-dessus, que la quasi-majorité des jeunes cadres dirigeants de l'entreprise BL interviewés sont des jeunes dont le montre les deux catégories d'âge [25-32ans [et [33-40ans] avec un taux égal à 62.5% pour la deuxième catégorie, suivit par la première catégorie avec un taux 37.5%.

Tableau N° 03 : La répartition des enquêtés selon la situation matrimoniale :

Etat matrimoniale	Fréquence	Pourcentage
Célibataire	1	12.5%
Marié (e)	7	87.5%
Total	8	100%

On remarque selon les résultats de tableau ci-dessus qui est réparti en deux catégories selon l'état matrimoniale notamment célibataire et marié (e), que la quasi-totalité avec un taux de 87.5% sont mariés suivit d'un célibataire avec un taux de 12.5%.

Tableau N° 04 : La répartition des enquêtés selon l'ancienneté professionnelle :

Ancienneté	Fréquence	Pourcentage
[1-5 ans [3	37.5%
[6-11 ans]	5	62.5%
Total	8	100%

Au regard de ce tableau ci-dessus réparti en deux catégories selon l'ancienneté professionnelle, nous constatons que la catégorie de [6-11 ans] représente plus que la moitié avec un taux de 62.5% suivit de la deuxième catégorie qu'est presque la moitié avec un taux 37.5%.

3. Analyse des données relatives à la première hypothèse :

Les facteurs organisationnels qui agissent sur le rapport au travail des jeunes cadres dirigeants de l'entreprise Bejaia Logistique, se traduisent en termes de valeurs managériales sont la reconnaissance organisationnelle, l'ambiance au travail et la solidarité.

3.1 Le rapport au travail et les valeurs managériales :

Par le biais de cette enquête nous avons cherché à comprendre, du contact au quotidien le rapport au travail des jeunes cadres dirigeants à travers les valeurs managériales qui existent dans l'entreprise Bejaia Logistique, en analysant nos questions qui sont liées aux aspects suivants ; relationnel, technique et symbolique.

3.1.a La nature de recrutement :

On se réfère aux données recueillies pendant notre enquête, les réponses obtenues à la première question de notre guide d'entretien sont partagées en deux catégories : la première catégorie est déterminée par un effectif très élevé, sept de nos enquêtés qui est représentée par ceux qui ont répondu par « **le processus de recrutement** » et la deuxième catégorie représentée par une personne qui avoue « **par le piston** ».

Les résultats obtenus dans notre enquête, nous montrent clairement que la majorité des enquêtés sont recrutés conformément à la réglementation, comme le proclame un jeune cadre dirigeant : « **j'ai vu l'annonce sur la page de l'ANEM, puis j'ai déposé mon dossier ils m'ont appelé pour me tenir au courant de la date de l'entretien, et quand j'ai passé mon entretien, ils m'ont accepté de travailler** » (*M.34ans*), un autre ajoute, que son recrutement était par le besoin de l'entreprise de recruter : « **l'entreprise était besoin de recruter j'ai postulé mon CV ils m'ont sélectionné après j'ai fait l'entretien et à la fin j'étais classé** » (*M.29ans*), et un autre déclare aussi : « **j'étais recrutée par le besoin de l'entreprise et cela fait, selon ma spécialité de diplôme et ma formation acquise dans l'université** », (*F.33ans*).

Donc, en analysant ces verbatim, nous constatons que l'entreprise a une valeur managériale, qui est celle de respect de la réglementation qui répond au processus de recrutement qui est un élément clé de la gestion des ressources humaines puisqu'il permet à cette entreprise de bénéficier des compétences dont elle à la besoin. Et cela peut inciter les jeunes cadres à la recherche d'emploi, à se diriger vers cette entreprise pour travailler sans l'intervention de personne pour lui faire embaucher.

Cependant, malgré ce respect à la réglementation un des jeunes cadres dirigeants avoue le contraire dont son recrutement était « **par le piston** », comme le confirme un JCD : « **je connais une personne qui travaille dans cette entreprise, qui m'a aidée d'être sélectionnée, en quelque sorte par le piston** » (F.28 ans).

Cela peut être expliqué que dans cette entreprise, en dépit de conformisme ; il y toujours des liens subjectifs qui peut avoir lieu dans le processus de recrutement, dont même des répercussions sur la nature des relations à l'intérieur de l'entreprise.

3.1.b Relations entre jeunes cadres dirigeants et leur supérieur :

Nous voudrions savoir également, la nature des relations qui existent entre les jeunes cadres dirigeants de BL, et leur supérieur qui est le directeur général de cette dernière. Les réponses à cette question sont partagées en trois catégories.

La première catégorie, est représentée par effectif de quatre enquêtés. Dont ils ont répondu que leurs relations avec leur supérieur est de « **très bonne relations** », un des JCD a répondu par ces propos : « **la relation qui existe entre moi et mon supérieur est toujours très bonnes** » (F.33ans), et un autre avoue: « **mon supérieur est courtois, on s'exprime librement sans aucun complexe** » (F.28ans), l'autre répond aussi : « **c'est de très bonne relations qu'il y a entre moi et mon supérieur, on se discute toujours sans contrainte** » (M.38ans).

Cette catégorie, montre que le supérieur des JCD, se caractérise par un style de management non-autocratique c'est-à-dire ce dernier participe aux discussions avec les JCD sans le mettre sous pression, et même c'est un climat de confiance qui se traduit à travers ça, ce qu'on peut appeler un style démocratique spécifié par Kurt LEWIN, sans sa théorie de la dynamique des groupes.

Quant à la deuxième catégorie de cette question, les résultats obtenus nous montre clairement que deux de nos enquêtés ont de relations « **professionnelles** » comme le déclare un JCD: « **c'est une relation professionnelle, qui n'est pas sévère il y a l'échange d'informations entre nous, dans le cadre de travail sans aucune ambiguïté et même il nous invite à prendre avec lui des décisions importantes** » (M.37ans), et l'autre proclame: « **c'est de relations professionnelles, qui sont modeste par rapport au travail dont il y a une très bonne communication entre moi et lui au sein de l'entreprise** » (M.27ans).

Ces énoncés qui s'inscrivent dans la deuxième catégorie « **professionnelles** », peuvent être expliqué c'est que le supérieur cherche à afficher à ses subordonnés un sentiment de travail basant sur la solidarité, l'esprit d'équipe, et à régler les problèmes dans le cas échéant.

Finalement, vient la troisième catégorie représentée par deux enquêtés qui est suivante : « **bonne relations** » comme le confirme l'un des JCD : « **les relations avec mon supérieur sont bonne, qui sont basées sur respect mutuel dans lequel je me sens à l'aise en sa présence** » (F.40 ans), et l'autre avoue aussi : « **sont de bonne relations avec un rythme de travail ambiant** » (M.34ans).

Cela témoigne, d'un quotidien de travail plein d'ambiance dans l'exécution de leurs tâches qui est fondé sur des bonnes relations qui est une valeur managériale centrale qui favorisent leur motivation et être une valeur ajoutée à cette entreprise.

3.1.c Le comportement de supérieur face aux subalternes :

Les réponses à cette question sont partagées en trois catégories :

La première catégorie, représente quatre JCD qui ont répondu que le supérieur est « **à l'écoute** » face aux subalternes, comme déclare un JCD: « **le supérieur est toujours à l'écoute des employés et il est là pour répondre à nos besoins** » (M.37ans), ainsi répond l'autre par ces propos : « **le comportement de supérieur est sympathique et s'échange toujours des propos avec les salariés** », puis il un autre qui a déclaré : « **son comportement est calme et il était là à notre disposition pour plusieurs fois** » (M.29ans).

Nous pouvons comprendre par cela, que le comportement de supérieur face à ses subalternes, se caractérise par une courtoisie et sympathie dont il est toujours à leurs dispositions, et cela peut être dû par le sentiment de confiance qui règne à l'intérieur de l'entreprise et de même peut engendrer un sentiment d'appartenance à cette entreprise.

Concernant la deuxième catégorie représentée par deux JCD « **soutenable** », comme le confirme l'un de nous enquêtés : « **le supérieur est en soutien permanent de ses subalternes** » (*F.33ans*), et l'autre répond : « **il discute avec salariés et il conforte verbalement les salariés.** » (*M.34ans*).

Les verbatim ci-dessus, montrent que le supérieur, à une politique de management ouverte, qui est une chose très importante dont il est disponible pour soutenir les employés notamment les JCD, et il les encourage dans leur travail, ce qui suscite un effet significatif sur leurs performances et comportements.

Quant à la troisième catégorie, qui est représenté par deux enquêtés « **ordre et exécution** », comme il répond un JCD : « **lui [supérieur] me donne des ordres et moi j'applique, mais il nous aide aussi et il nous oriente** » (*M.27ans*).

Cela montre que, le supérieur garde son autorité sur ses subalternes dans le quel c'est une relation verticale, entre autres, entre la personne qui donne l'ordre et celle qui l'exécute ainsi c'est une forme d'organisation qui comprend une hiérarchie qui va de haut au bas, cependant, suivi par exception tel que précisé ci-dessus « il nous aide aussi et il nous oriente », dont cela veut dire que le supérieur implique dans la réalisation de travail de ses subordonnées en expliquant leurs tâches, mais pas seulement relation ordre-exécution, entre autres c'est une forme de solidarité que lui veut imprégner dans l'esprit de ces individus.

3.1.d La prise de décision dans le cas de l'absence d'un chef hiérarchique :

En ce qui concerne la prise décision, les résultats obtenus de la part de nos enquêtés sont partagés en deux catégories. La première catégorie est celle qui est représenté par quatre enquêtés qui ont répondu sous l'expression : « **oui, on prend des décisions** ».

Un enquêté a répondu : « **oui, bien sur, je prends des décisions, surtout quand il s'agit de mon travail** » (*M.38ans*) ; et l'autre avoue aussi « **oui, dans le cas de son absence j'en prends en lui contactant pour lui dire duquel situation s'agit-elle, donc tout dépend de la situation qu'on face** » (*M.34ans*).

Cela montre que ces JCD, prennent des décisions, surtout quand il s'agit de leur poste, en l'occurrence, si la situation dont ils sont face répond à leurs compétences, mais aussi une valeur dont le supérieur en accorde de la confiance concernant la prise de décision qui un style de management participatif développé au sein de BL en encourageant à exprimer

ouvertement leur opinions comme aussi il les invite à prendre conjointement avec lui des décisions importantes, également, est un élément qui permet de mieux s'intégrer dans l'entreprise en responsabilisant les employés à prendre des décisions qui développent le sentiment de réalisation et la confiance en soi.

Quant à la deuxième catégorie, représentée aussi par quatre enquêtés « **non, on ne prend pas des décisions** », comme le confirme l'un des JCD avec ces propos : « **non, on ne prend pas des décisions sans consulter le chef** » (F.28ans), aussi il ajoute l'autre : « **non, notre chef nous ne laisse pas prendre de décision sans préavis ou bien sans accord** » (M.29ans).

Nous constatons à travers ces verbatim, que le chef hiérarchique de ces enquêtés ne donne pas la chance de prendre des décisions sans sa permission, et cela peut être entraîné par la méfiance et de non- autonomie au travail, qui peut être une source de démotivation aussi des JCD en remettant en cause leur savoir en matière de compétences.

3.1.e Les problèmes rencontrés dans la réalisation des tâches :

En ce qui concerne les problèmes rencontrés par nos enquêtés, les réponses sont jumelées en une seule catégorie qui est « **aucune difficulté** », comme le témoigne un de nos enquêtés par cette expression : « **dans mon travail, je rencontre aucune difficulté j'en réalise bien comme il faut** » (M.37ans), ajoute l'autre : « **comme je maîtrise mon travail alors j'ai aucun problème pour son exécution** » (F.40ans), l'autre aussi avoue : « **pour le moment, j'ai aucun problème tout va bien** » (M.29ans), ajoute l'autre aussi : « **comme le poste que j'occupe actuellement est conforme aux exigences de mon diplôme et mon savoir-faire donc même si j'en rencontre je vais trouver des solutions pour faire face** » (F.33ans).

Ces verbatim, montre que ces JCD effectuent leur travail dans des bonnes conditions et sans complexe, mais aussi ont une confiance en leur soi qui favorise l'innovation et d'être responsable de ce qu'ils font et rassurent également qu'ils occupent des postes conformes à leurs qualifications et compétences acquises au préalable, autrement dit, adaptation à leur poste aussi c'est un bon signe d'intégration sociale.

3.1.f Le poste occupé et la formation :

Quant à cette question, les réponses de nos enquêtés sont rassemblées en une seule catégorie qui est « **adaptation en poste** », comme le confirme ce JCD: « **oui, le poste que**

j'occupe actuellement correspond à ma formation universitaire » (M.37ans) , avoue l'autre aussi : « oui, effectivement en plus, si ce n'est pas le cas je vais aller chercher ailleurs un travail qui répond à mon diplôme » (F.28ans), ajoute l'autre : « absolument, mon travail répond à ma compétence et mes qualifications, d'ailleurs si ce n'est pas le cas je vais aller chercher ailleurs » (M.34ans).

Ces réponses, témoignent que chacun de ces JCD, occupent un poste de travail adapté à leurs exigences, en matière de formation et de compétences, ce que les a incité à rester dans l'entreprise BL, ce qui témoignent aussi, que cette entreprise prend en considération la formation suivie au préalable par ces JCD, qui un élément moteur et capital de la gestion des ressources humaines et favorise le développement humain dans sa carrière professionnelle en mettant ces JCD, en état d'assurer avec compétences leurs tâches actuelles ainsi, améliorer leurs connaissances et leurs attitudes pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

3.1.g Le positionnement de l'entreprise dans son environnement économique et social :

L'objectif de cette question est de déduire la symbolique que revêt et le positionnement de cette entreprise dans son environnement économique et social. Les réponses sur le positionnement de l'entreprise chez les JCD, sont réunies en une seule catégorie « **besoins d'appartenance** », dont nous avons déduit d'après les réponses de nos enquêtés, comme avoue un JCD : « **cette entreprise récemment créée c'est un plaisir pour moi d'en faire parti de son personnel car avant tout c'est une filière d'une entreprise géante qui est Ifri** » (M.38ans), ajoute l'autre aussi : « **Bejaia Logistique, c'est une entreprise qui a une part importante dans le marché, autrement, elle contribue au développement économique de la région voir même à l'échelle nationale** » (F.33ans), avoue l'autre aussi : « **l'entreprise BL a une bonne image dans notre société** » (F.40ans).

D'après ces réponses, on va déduire le choix de JCD de cette entreprise ce n'est pas un choix au hasard, mais c'est une symbolique qui revêt aux yeux de la société, entre autres, c'est un besoin d'appartenir à cette dernière en terme, d'avantage qu'elle dispose dont son utilité sociale et sa position dans le marché de travail que les a laissée à en choisir. Ce qui explique aussi que ces JCD ont avant d'être embauchés, une image positive auprès de BL et aussi elle opère une politique de recrutement en adéquation avec les valeurs de l'environnement extérieur. En plus, l'image que procure cette entreprise est un facteur déterminant dans le choix de ces JCD.

3.1.h Le sentiment de liberté et d'autonomie au travail :

En ce qui concerne la liberté et l'autonomie au travail au sein de l'entreprise Bejaia Logistique, les résultats obtenues de la part de nos enquêtés sont réunis en seule catégorie qu'est « **libre et autonome** », comme le confirme un JCD avec ces propos : « **oui, je suis libre et autonome car personne ne me donne des ordres, je connais très bien mes tâches et personne ne se mêle** » (*M.37ans*) l'autre aussi a répondu : « **oui, en accomplissant mes tâches sans fautes et je me circule et je me déplace librement d'un service à un autre sans aucune contrainte** » (*F.33ans*), ajoute l'autre : « **oui, tout simplement parce que je maîtrise mon travail, je le fait convenablement et même je participe à la prise des initiative ce que me permet d'avoir un sentiment de liberté et d'autonomie** » (*F.40ans*), ajoute l'autre aussi : « **oui, je suis libre et autonome, parce que je compte sur moi dans l'exécution de mes tâches et même si je rencontre des difficultés je demande de l'aide auprès de mes collègues** » (*M.34ans*).

A travers ces verbatim, nous déduisons que ces JCD sont libre et autonome, soit dans l'accomplissement de leurs tâches ou dans la circulation au sein de l'entreprise, et cela aussi, en raison de leur estime de soi avec la maîtrise de leur tâches et travail, qui est un besoin fondamental de l'accomplissement personnel et un principe d'entrée déterminant dans le sens du travail.

3.1.i Le travail et l'acquisition de nouvelles connaissances :

Les réponses à cette question sont partagées en deux catégories. la première, est représentée par un effectif très élevé voir sept enquêtés c'est que le travail « **permet l'acquisition de nouvelles connaissances** », comme a répondu un JCD : « **oui, mon travail me permet d'apprendre de nouvelles connaissances, en outre, comme ma formation universitaire était purement théorique, donc ici je mets en pratique ce savoir acquis ce qui est un plus pour moi** » (*F.28ans*), ajoute un JCD : « **oui, parce que le travail que je fais actuellement m'oblige de connaître un peu de tout de ce qui se passe dans les autres services aussi ce que me permet d'apprendre de nouvelles connaissances** » (*M.34ans*), ajoute l'autre aussi : « **effectivement, parce que le poste que j'occupe est très sensible, relié à d'autres services, ce qui m'incite des fois à chercher et à comprendre certains éléments pour faciliter la tâche à moi** » (*M.37ans*), avoue l'autre aussi : « **bien sûr, et cela**

à travers la formation que j'ai suivi au sein de l'entreprise qui est une opportunité pour moi d'améliorer mon savoir-faire » (F.33ans).

Ces réponses démontrent que ces JCD, acquièrent des nouvelles connaissances dans leur travail et cherchent à s'améliorer en termes de savoir-faire, ce qui explique qu'ils ont posé la première brique de sens de travail qui est favorisant pour leur épanouissement sur le plan personnel et professionnel, ainsi source de valorisation et d'accomplissement pour eux, également c'est preuve qu'ils sont reconnaissant par leur travail, enfin, cette catégorie s'inscrit dans le rapport au travail dit expressif.

Cependant, la deuxième catégorie « **le travail ne permet pas d'apprendre de nouvelle connaissance** », est représentée par un JCD avec ces propos : « **non, mon travail me permet pas du tout d'apprendre, c'est toujours la routine, chaque jour je fais la même chose ce qui n'est pas un avantage pour moi d'évoluer** » (M.29ans).

Nous constatons d'après les réponses ci-dessus que ce JCD n'apprend pas de nouvelles connaissances dans son travail, et se trouve exclu des tâches qui leur permet de s'avancer et de se développer en termes de qualifications et de compétences, autrement dit, c'est un frein pour son épanouissement, et cela conduit à l'aliénation culturelle et au dessaisissement de la compétence voir même la personne.

4. Analyse des données relatives à la deuxième hypothèse :

Le rapport au travail des jeunes cadres dirigeants de l'entreprise Bejaia Logistique, est tributaire aussi de facteurs sociétaux, qui se traduisent principalement en termes de reconnaissance sociale et de besoins économiques (les exigences de la sphère de consommation).

4.1 Rapport au travail et considérations sociétales :

Dans cet élément, nous allons présenter l'analyser les données liées à la nature de rapport au travail qu'entretiennent les jeunes cadres dirigeants de l'entreprise Bejaia Logistique en prenant en compte les considérations sociétales, et cela à travers les questions que nous avons posées pour déduire le sens du travail, la centralité au travail et la finalité au travail.

4.1.a L'importance de travail dans la vie des individus :

Quant à cette question les réponses aussi sont réunies aussi en une seule catégorie qui représente « **centralité relative** », comme a répondu un JCD avec ces propos : « **évidemment c'est ce n'est pas le cas, je ne vais pas chercher à travailler, mon travail me permet de subvenir aux besoins de ma famille** » (F.33ans), avoue l'autre aussi : « **oui bien sûr, même est très important c'est grâce à ce travail que je me suis marié pour faire un foyer est satisfaire nos besoins** » (M.34ans), ajoute l'autre : « **oui, le travail est indispensable pour survivre sinon je ne vais pas me réveiller chaque matin pour rejoindre l'entreprise** » (F.28ans), ajoute l'autre aussi : « **absolument le travail est très important même, et c'est à cause de lui que je me permet un voyage chaque été pour se distraire un peu** » (M.37ans), et avoue l'autre aussi : « **oui, le travail est très important comme vous le savez et même aussi il crée des bonnes relations en dehors de travail notamment dans le cadre familiale en particulier et social d'une manière générale** » (M.27ans), et déclare ainsi l'autre : « **oui, le travail est important mais la vie familiale passe avant tous, au premier lieu c'est la plus importante et puis le travail reste parmi les priorités qui suivent, c'est un moyen de vivre et de satisfaction des besoins substantielles** » (F.40ans).

Nous constatons d'après ces réponses ci-dessus, que ces jeunes cadres dirigeants s'inscrivent dans le type rapport au travail, qui est la centralité, ce qui témoigne que le travail est central dans la vie de ces individus, dont il leur permet de satisfaire les besoins familiaux et sociaux entre autres, couvrir les charges quotidiennes comme la nourriture, l'habillement et les soins, également le travail donne l'occasion de tisser des bonnes relations avec les gens de l'entourage en d'hors de travail, autrement dit Cette représentation mentale du travail concourt à la représentation sociale du travail, qui essentialise le travail dans ses réponses du quotidien l'indépendance financière et personnel alloue une reconnaissance pour soi et de l'autre, comme nous constatons qu'il y a ceux qui concentre leur projet de vie sur les occupations de loisir, parce ce que c'est dans les loisir qu'il trouveront un espace de développement personnel.

4.1.b Le salaire et les efforts déployés dans l'accomplissement de la tâche :

Les réponses à cette question sont réparties en deux catégories. La première catégorie est représentée par six jeunes cadres dirigeants qui est la suivante : « **le salaire ne correspond pas à l'effort** », comme le confirme un JCD avec ces propos : « **non, mon salaire ne correspond pas à mon effort car si je compare aux autres ils touchent plus de salaire que**

moi alors que on effectue les mêmes tâches » (M.29ans), ajoute l'autre : « **non, mon salaire ne me correspond pas, j'estime que je mérite plus si je compare à d'autres entreprises »** (M.34ans), avoue l'autre aussi : « **non, mon salaire ne correspond pas avec les tâches que j'effectue, il n'a jamais suivi l'effort, donc je mérite mieux par rapport à mon effort fourni »** (F.28ans), ajoute l'autre aussi : « **non, mon salaire n'est pas suffisamment compensatoire au regard de l'effort fourni »** (F.33ans).

D'après ces réponses, nous constatons, que ces JCD ne sont pas satisfaits de leur salaire, et ça en raison, de non correspondance de leur salaire aux efforts déployés par ces jeunes cadres dirigeants, autrement dit, le salaire n'a pas suivi l'effort fourni par ces derniers. Ce qui démontre qu'ils sont à la recherche de l'augmentation de salaire, afin qu'ils puissent équilibrer entre leur vie professionnelle et privée, dont il demeure aussi est une variable très importante pour la satisfaction et la motivation de ces JCD. Donc cette finalité est de type économique selon laquelle le travail est avant tout le moyen de gagner leur vie et assurer leurs subsistances surtout dans le contexte actuel que traverse la réalité socio-économique de l'Algérie comme la cherté de la vie et le risque de chômage.

Cependant, la deuxième catégorie est représentée par deux jeunes cadres dirigeants qui est la suivante : « **le salaire correspond à l'effort »**, comme l'a confirmé un JCD : « **oui, à présent mon salaire correspond à mon effort surtout aussi, moi je bénéficie de certaines rémunérations »** (M.37ans), ajoute l'autre : « **oui, je suis satisfait de mon salaire, il est largement acceptable aux efforts fournies »** (M.38ans).

A partir de ces réponses de deux enquêtés nous pouvons déduire que ces JCD sont satisfaits de leur salaire, dont nous dirons aussi c'est une politique de l'entreprise qui favorise les cadres occupant des postes de responsabilité afin de les encourager, motivés, augmenter leurs efforts et les sauvegarder. Ce qui démontre aussi que ces JCD occupent de postes qui répondent à leurs exigences, dont ils ont satisfait leurs besoins existentiels en l'occurrence le salaire, les avantages sociaux et les conditions de travail autrement dit, des facteurs extrinsèques, donc ces jeunes cadres dirigeants s'inscrivent dans la finalité non-matérielle.

4.1.c Le salaire et les exigences de la sphère de consommation :

D'après les réponses obtenues par notre recherche, on a distingué deux catégories de réponses liées à cette question. La première catégorie est « **insuffisance du salaire** », elle est représentée par la majorité des JCD de notre enquête avec un effectif de quatre. Comme il a

déclaré un JCD avec ces propos : « **franchement mon salaire ne me suffit pas pour satisfaire les besoins de la famille surtout avec la cherté de la vie** » (F.33 ans), ajoute l'autre : « **non pas de tout des fois j'arrive même de demander à un ami de me prêter l'argent** » (M.34 ans), ajoute l'autre aussi : « **mon salaire ne me suffit plus** » (M.27 ans), déclare un autre aussi : « **non, avec le salaire que je reçois chaque la fin de mois je ne peux pas satisfaire mes exigences de consommation surtout avec l'augmentation des prix de consommation** » (M.29ans).

Nous constatons à travers ces verbatim de ces enquêtés au-dessus, que leur salaire ne répond pas à leurs exigences de consommation, entre autres c'est un besoin économique de premier degrés pour subvenir à la sphère de consommation, sur le plan personnel et familial, ce qui poussent certains d'entre eux à contracter de l'argent pour en satisfaire et d'autre aussi s'orientent vers des commerçants pour acheter de nourriture et à la fin de mois s'acquittent leur crédit. A cet effet, nous pouvons dire que le rapport au travail de ces jeunes cadres dirigeants est purement d'ordre économique et instrumental. De cela découle évidemment des difficultés liées à l'insatisfaction des salariés engendrant ainsi des problèmes de démotivation pouvant être néfaste pour la performance de l'entreprise.

Cependant, les réponses qu'on a inscrit dans la deuxième catégorie qui est « **suffisance du salaire** » représentée par quatre enquêtés démontrent le contraire, comme a répondu un JCD avec ces propos : « **oui, à présent mon salaire me suffit largement** » (F.28ans), a répondu aussi l'autre : « **oui, avec le salaire que je touche maintenant je couvre nos exigences de consommation** » (M.37ans), ajoute l'autre aussi : « **oui, c'est vrai actuellement c'est très difficile pour certains de satisfaire ces exigences de consommation surtout avec l'augmentation des prix de l'alimentation, mais moi hamdou- llah je gère bien mon salaire et je n'ai pas de problème sur ça** » (F.40ans), ajoute l'autre aussi : « **oui, mon salaire me suffit** » (M.38ans).

D'après ces réponses au-dessus, nous constatons que ces enquêtés pensent que leur salaire leur suffit pour répondre aux exigences de consommation, ce qui démontre que ces derniers couvrent les charges personnelles et familiales notamment subvenir la nourriture, l'habillement et les charges scolaires des pour ceux qui sont mariés. De plus, certaines études montrent que un salarié qui est satisfait de son salaire cela peut être source de sa motivation.

4.1.d Le sentiment de réaliser socialement :

Les réponses à cette question sont réunies dans une seule catégorie qui est « **la reconnaissance sociale** » et elle est représentée par la totalité de nos enquêtés, dont ces derniers pensent qu'ils ont le sentiment de réaliser socialement. Cela peut s'expliquer, que les jeunes cadres dirigeants interviewés croient de leurs qualifications pour s'intégrer dans la vie sociale en tissant des relations interpersonnelles et en s'impliquant dans les activités sociales au sein de la société. D'après ça, on peut déduire aussi que ces cadres cherchent la satisfaction d'un besoin primordiale pour leur développement sur le plan personnel et social, voir sur le plan professionnel aussi qui est le besoin de reconnaissance sociale. Bref, ce dernier besoin est considéré comme un sentiment pour celui qui le cherche dont il s'affiche dans les comportements des autres, autrement dit ; il est dû par la confiance et l'estime en soi ce qui favorise l'intégration et cette dernière conduit à la cohésion sociale.

4.1.e Les attentes à l'égard du travail :

Les réponses à cette question sont réunies en une seule catégorie qui est « **finalités de travail** », comme le déclare un JCD : « **ce que je souhaite c'est l'augmentation de salaire et l'augmentation des échelons** » (*M.27ans*), ajoute l'autre : « **mes attentes sont avoir un bon salaire et occuper un poste supérieur** » (*F.33ans*), ajoute l'autre aussi : « **atteindre le poste supérieur plus que ça** » (*M.29ans*) avoue l'autre : « **ce qui compte pour moi ce n'est pas le salaire mais c'est la rémunération tels que les primes et les prestations de formations** » (*M.34ans*).

A travers ces verbatim, nous constatons que ces jeunes cadres dirigeants, ont une tendance purement matérialiste qui d'ordre économique qui reflète leur finalité prioritaire de leur travail, et ce qui démontre le premier point d'ancrage de leur sens au travail, en plus, ce sont des finalités instrumentales qui sont orientées vers le gain de l'argent dont le besoin primaire de l'individu pour assurer sa subsistance, comme aussi ils démontrent que ces JCD aspirent la réalisation personnelle au travail qui est une finalité d'acquérir un statut professionnel et de prestige au travail.

4.1.f Les objectifs extra-entreprise :

Les réponses à cette question sont réunis dans une seule catégorie qui est la suivante « **finalité principale** », un enquêté a répondu à cette question avec ces propos : « **effectivement, j'ai des objectifs, le travail d'agrum (gain de pain), c'est pour subvenir à**

nos besoins élémentaires dans notre vie » (M.37ans), ajoute l'autre : « oui, et en fait c'est ces objectifs qui poussent chacun de nous à aller travailler pour réaliser nos rêves et être un arbre qui donne fruits à la société » (M.27ans), ajoute l'autre aussi : « bien sûr, j'ai des objectifs et en plus de ça j'ai fait l'université pour gagner plus pour atteindre mes objectifs sinon j'aurais pu arrêtée les études aux secondaire et même avant » (F.33ans), un autre a répondu : « oui, j'ai des objectifs d'abord je travaille pour satisfaire ma famille et élever mes enfants de mieux que je peux, mais aussi être utile dans la société » (F.28ans), un autre avoue aussi : « effectivement, j'ai des objectifs d'ordre familial comme fonder un foyer, acheter une voiture pour vivre une vie heureuse et satisfaisante avec la famille, les proches et les amis » (M.34ans).

D'après ces répondants ci-dessus, nous constatons que ces JCD ont une tendance vers une finalité instrumentale, autrement dit, ils sont motivés par les avantages hors travail qui se rapporte aux conditions d'existence et cela pour construire leur personnalité à travers leur emploi et même un peu loin, cherchent la satisfaction les besoins de leurs familles pour ceux qui sont mariés, et de fonder un foyer pour ceux qui ne sont pas mariés en profitant aussi de vivre avec les gens de leur entourage, donc ces fins ne sont pas liées au travail lui-même mais sont des finalités extérieures qui agissent sur le sens de leur travail.

Synthèse des résultats obtenus :

Après avoir analysé les données relatives à notre guide d'entretien, nous avons déduit les résultats suivants :

Pour la première hypothèse ; les facteurs organisationnels qui agissent sur le rapport au travail des jeunes cadres dirigeants de l'entreprise Bejaia Logistique, se traduisent en termes de valeurs managériales, sont la reconnaissance organisationnelle, l'ambiance au travail et la solidarité.

A propos du rapport au travail et les valeurs managériales ; nous avons constaté que la quasi- majorité des nos enquêtés sont embauchés en passant selon les critères objectifs notamment par le processus de recrutement qui est un signe de respect de la réglementation et une valeur incitative pour ces jeunes cadres de s'orienter vers cette entreprise, puis concernant leurs relations avec leur chef hiérarchique ; ce sont de très bonnes relations basé sur la confiance, la bonne ambiance au travail, solidarité. Quant au comportement de supérieur face à ces subalternes c'est un comportement sympathique, courtois, à leur écoute, et soutenable.

Ensuite, ce qui concerne la prise de décision dans le cas de l'absence d'un chef hiérarchique ; nous constaté qu'il ya deux type de catégories dont la première, démontre qu'il y a d'une part ceux qui en prends, cela exprime que le chef hiérarchique donne la chance à ce groupe social de prendre des initiatives dont cela c'est un signe de reconnaissance de sa part vis-à-vis ses jeunes cadres dirigeants, cependant, pour la deuxième catégorie, d'autre part il y a ceux qui ne prennent pas de décisions, cela peut s'exprimer qu'il ya l'absence de confiance et de non-autonomie dans la prise d'initiatives. Concernant les problèmes rencontrés dans la réalisation des tâches, nos résultats démontrent qu'il n'y aucune difficultés dans l'exécution de leur tâches, cela confirme que les postes qu'ils occupent sont conformés aux exigences notamment en termes de et leurs qualifications et de compétences et ce la est confirmé aussi dans la question sur le poste occupé et la formation. Quant à la question de positionnement de l'entreprise dans son environnement économique et social ; s'explique que l'entreprise Bejaia Logistique dispose d'une bonne image dans son environnement ce qui une fierté pour les jeunes cadres dirigeants enquêtés d'en appartenir. Quant aussi au sentiment de liberté et d'autonomie au travail, nos enquêtés pensent qu'ils sont libre et autonome dans leur travail soit dans l'accomplissement de leur tâches ou dans la circulation au sein de l'entreprise. Finalement, concernant le travail et l'acquisition de nouvelles connaissances ; nous avons constatés que la quasi-majorité occupent des postes qui favorisent leur épanouissement sur le plan personnel et professionnel.

Donc, on peut dire d'après cette analyse, que les facteurs organisationnels agissent sur le rapport au travail des jeunes cadres dirigeants que nous avons interviewés dans l'entreprise Bejaia Logistique se traduisent en termes de valeurs managériales en l'occurrence la reconnaissance organisationnelle, l'ambiance au travail et la solidarité ce qui confirme notre première hypothèse.

Pour la deuxième hypothèse ; le rapport au travail des jeunes cadres dirigeants de l'entreprise Bejaia Logistique, est tributaire aussi de facteurs sociétaux, qui se traduisent principalement en termes de reconnaissance sociale et de besoins économiques (les exigences de la sphère de consommation).

Quant au rapport au travail et les considérations sociétales, nous avons constaté que le travail est central dans la vie des jeunes cadres dirigeants que nous avons enquêtés, dont il leur permet de satisfaire leurs besoins familiaux et sociaux notamment couvrir les charges quotidiennes et tisser des bonnes relations avec les gens de leur entourage. Concernant, le

salaire et les efforts déployés dans l'accomplissement de la tâche, nous avons constatés que la quasi-majorité des enquêtés démontrent que le salaire n'a pas suivi leur effort et leurs exigences de consommation, ce qui explique qu'ils sont à la recherche de l'augmentation de leur salaire, dont ils s'inscrivent dans la dimension instrumentale qui est d'ordre économique, cependant il ya une minorité dont nous avons constatés que ce dernier correspond à leur efforts et suffit à leurs exigences de consommation. Concernant le sentiment de réaliser socialement, nos enquêtés pensent qu'ils ont ce sentiment qui se traduit en termes de reconnaissance sociale. Finalement, nous avons constatés que leurs attentes à l'égard de travail et leurs objectifs extra-entreprise sont orientés vers des finalités qui s'inscrivent dans la tendance matérialiste ; notamment ils cherchent l'augmentation de salaire, la gratification des échelons et la satisfaction des besoins familiaux et personnels.

Donc, nous pouvons dire d'après cette analyse que les facteurs sociétaux agissent sur le rapport au travail des jeunes cadres dirigeants de BL, dont ils se traduisent principalement en termes de reconnaissance sociale et de besoins économiques, et cela confirme notre hypothèse.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'étude menée auprès de l'entreprise SARL Bejaia Logistique, qui est une entreprise économique nationale, elle s'inscrit dans le secteur tertiaire à caractère de service, après avoir eu l'occasion de s'entretenir avec les jeunes cadres dirigeants vis-à-vis de notre travail qui porte sur la problématique du rapport au travail à la lumière des facteurs socio-organisationnels auprès des jeunes cadres dirigeants au sein de ladite entreprise, d'où notre objectif principale est de mettre en exergue comment se construit le rapport au travail de ces jeunes cadres dirigeants en fonction des facteurs organisationnels et des facteurs sociétaux.

Nous avons questionné le rapport au travail des jeunes cadres dirigeants en ces termes : quels sont les facteurs organisationnels qui agissent sur le rapport au travail des jeunes cadres dirigeants de Bejaia Logistique ? Et ainsi, quels sont les facteurs sociétaux qui agissent sur le rapport au travail des jeunes cadres dirigeants de l'entreprise BL ?

Les hypothèses que nous avons formulées à ces questions sont comme suites :

-Les facteurs organisationnels qui agissent sur le rapport au travail des jeunes cadres dirigeants de l'entreprise Bejaia Logistique, se traduisent en termes de valeurs managériales sont la reconnaissance organisationnelle, l'ambiance au travail et la solidarité.

-Le rapport au travail des jeunes cadres dirigeants de l'entreprise Bejaia Logistique, est tributaire aussi de facteurs sociétaux, qui se traduisent principalement en termes de reconnaissance sociale et de besoins économiques (les exigences de la sphère de consommation).

D'après notre analyse, nous avons constaté que les facteurs organisationnels tels que le climat du travail et la sphère sociale de cette organisation influent positivement sur le rapport au travail de nos enquêtés, ainsi que les considérations sociétaux déterminent la nature du rapport au travail de nos enquêtés.

A cet effet, les deux hypothèses que nous avons émises au départ sont, à travers tout ce que nous avons avancé, confirmées dans la présente étude suite aux analyses de nos entretiens.

Au-delà des résultats de notre étude, plusieurs pistes d'investigation peuvent être empruntées, nous suggérons aux étudiants dans le domaine de la sociologie du travail de réaliser leurs recherches sur le rapport au travail des jeunes cadres dirigeants en prenant en considération d'autres facteurs notamment les facteurs culturels, en l'occurrence le capital

Conclusion générale

culturel et la religion qui nous semble des éléments très importants qui peuvent agir sur la nature de leur rapport au travail.

La liste bibliographique

La liste bibliographique :

Ouvrages :

- ✓ AKTOUF Omar. 1987 « **Méthodologie des sciences sociales et approche quantitative des organisations. Introduction à la démarche classique et une critique** ». Presse de l'université du Québec.
- ✓ ALBERTO Tony et COMBEMALE Pascal. 1999. « **Comprendre l'entreprise** ». 2ème édition Nathan. Paris.
- ✓ ANGERS Maurice.1997. « **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines** ». Edition Casbah université. Alger.
- ✓ ANTOINE Jaques.1996. « **Valeurs de société et stratégies des entreprises** ». Edition, Presses universitaires de France. Paris.
- ✓ BAETHGE Martin. 1994. « **Le rapport au travail des jeunes** ». Edition refondue Armand Colin. Paris.
- ✓ BLANCHET Alain et GOTMAN Ann. 2007. « **Enquête et ses méthodes** ». 2eme Edition refondue Armand Colin. Paris.
- ✓ BOURCIER Claude et PALOBART Yves.1997. « **La reconnaissance : un outil de motivation pour vous salariés** ». Edition d'Organisation. Paris.
- ✓ CHAMINADE Benjamin. 2005. « **Attirer et fidéliser les bonnes compétences** ». Edition AFNOR. Paris.
- ✓ GENDRON Benoît et HAMEL Jacques. 2004. « **Travail, valeurs et être jeune : quel rapport ?** », dans G. Pronovost et C. Royer (dir.), *Les valeurs des jeunes*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- ✓ GRAWITZ Madeleine et PINTO Louis. 1977. « **Méthodes de recherche en sciences sociales** ». 4ème Edition Dalloz. Paris.
- ✓ GRAWITZ Madeleine. 2000. « **Lexique des sciences sociales** », Edition Dalloz. Paris.
- ✓ GRAWITZ Madeleine. 2001. « **Méthodologie des sciences sociales** ».11eme Edition Dalloz. Paris.
- ✓ KURT Lewin. 1964. « **Psychologie dynamique, les relations humaines** ». Edition PUF. Paris.
- ✓ LEBARON Frédéric. 2009. « **La sociologie de A à Z** ». Édition DUNOD, paris.

- ✓ LESNE Marcel et MINVIELLE Yvon. 1990. « **Socialisation et formation** ». Edition Paideia. Paris.
- ✓ LETHIELLEUX Laëtitia.2012. « **L'essentiel de la gestion des ressources humaines** », 5éme édition GUAINO. Paris.
- ✓ LOÏC Cadin&al. 2007. « **Gestion des ressources humaines** » 3éme édition DUNOD. Paris.
- ✓ MARCEL Côté .1975. « **La gestion des ressources humaines** ». Edition Guerin. Canada.
- ✓ MERCURE Daniel et VULTUR Mircea. 2010. « **La signification du travail, nouveau modèle productif et *ethos* du travail au Québec** ». Edition Presses de l'Université de Laval Québec. Canada.
- ✓ MINTZBERG Henry. 1984. « **Le manager au quotidien, les dix rôles du cadre** ». Edition d'Organisation. Paris.
- ✓ MORLEY Chantal &al. 2012. « **La génération Y dans l'entreprise, mythes et réalités** ». Edition Pearson. Paris.
- ✓ PLANE Jean-Michel. 2003. « **Management des organisations. Théories, concepts, cas** ». Edition Dunod. Paris.
- ✓ QUIVY Raymond et CAMPENHOUDT Luk Van. 1995. « **Manuel de recherche en sciences sociales** ». 3eme édition DUNOD. Paris.
- ✓ ROBBINS Stephan &al. 2008. « **Management l'essentiel des concepts et des pratiques** ».6eme édition Pearson éducation. France.
- ✓ SEKIOU Lakhdar &al. 2004. « **Gestion des ressources humaines** » ,2éme édition De Boeck. Canada.
- ✓ SILEM Ahmed &al.2002. « **Lexique d'économie** », 7éme édition, Dalloz, Paris.
- ✓ SVENDSEN Lars. 2003. « **Petite philosophie de l'ennui** ». Edition Fayard. Paris.
- ✓ THEVENET Maurice. 2007. « **La culture de l'entreprise** ». 5eme édition : Que sais-je ? Paris.

- ✓ THVENET Maurice *&al*.2007. « **La fonction ressources humaines politique, métiers et outils des ressources humaines** ». Edition Pearson éducation, Paris.
- ✓ ULRICH David. 1996. « **Human Resource Champions, the next agenda for adding value and delivering results** ». Edition Harvard school press. Boston.

Articles et revues :

- ✓ BRECHON Pierre et TCHERNIA Jean François. 2002. « **Les enquêtes sur les valeurs des Européens** ». In revue Futuribles, n° 277. Paris.
- ✓ PETIT Méline. 2008. « **Les attentes professionnelles des jeunes de la génération Y** ». In revue emploi Québec, n°1. Montréal.
- ✓ PRIME Nathalie. 2001. « **Cultures et mondialisation : L'unité dans la diversité** ». In revue Expansion Management review, n° 102. Paris.

Dictionnaires :

- ✓ ANSART Pierre et AKOUN André. 1999. « **Dictionnaire de sociologie** ». Edition Le Robert et le Seuil. Paris.
- ✓ BOUDON Raymond *&al*. 1993. « **Dictionnaire de sociologie** ». Edition Larousse. Paris.
- ✓ BRUNO Alain.1993. « **Dictionnaire d'économie et science sociale** ». 1er Edition Ellipses Marketing. Paris.
- ✓ Dictionnaire. 1979. « **Larousse de poche** ». Edition Librairie Larousse. Paris.
- ✓ Dictionnaire. 1998. « **Nouveau Larousse encyclopédique** ». Edition Larousse. Paris.
- ✓ Dictionnaire de français.1997. Edition Larousse-Bordas. Canada.

Thèses :

- ✓ ANCTIL Mélanie. 2006.« **Les nouvelles générations et le sens du travail des jeunes en quête d'expressivité au travail et d'un plus grand équilibre dans la vie** ». Faculté des sciences sociales. Université Laval. Québec.
- ✓ TOUATI Oumelkhir. 2007. « **Rapport au travail et dynamique de transformation du métier d'ingénieur dans le contexte algérien** », Thèse présenté à la Faculté des études Supérieures à l'Université de Montréal et à L'école des Hautes Etudes en Sciences Sociales, en vue de l'obtention du grade de philosophie Doctor (Ph.D) en sociologie, paris.

Sites internet :

- ✓ BENGUERNA Mohamed. 2004. « Les cadres Algériens : L'épreuve de l'émergence ». In revue CREAD. Alger. En ligne, gdr-cadres.cnrs.fr/pdf/Benguerna.pdf. Consulté le 16 mars 2018 à 18 :02.
- ✓ BRILLET Franck &al. 2013. « Prospective du management des ressources humaines face au comportement des jeunes salariés très qualifiés ». In revue Management &Avenir, n° 63. En ligne,<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2013-5-page-57.htm.pdf>. Consulté le 30/03/2018 à 15 :54.
- ✓ DOMINIQUE Méda. 2016. « L'avenir du travail : Sens et valeur du travail en Europe ». Document de recherche de l'OIT n°18. En ligne, <http://creativecommons.org/licences/by/3.0/igopdf>. Consulté le : 07/3/2018 à 17 :39.
- ✓ GARAND. J Denis et FABI Bruno .1992. « Les pratiques de gestions de ressources humaines en PME », in revue Organisation, vol2, n° 1, automne. Québec. En ligneYJ, <https://www.erudit.org>. Consulté le 26/3/ 2018 à 20 :27.
- ✓ LORIOL Marc. 2017. « Le(s) rapport(s) des jeunes au travail ». In revue de littérature (2006-2016), INJEP/ Rapport d'étude. En ligne, [http://www.le\(s\) rapport\(s\) des jeunes au travail/Revue-de-littérature-2006-2016.pdf](http://www.le(s)rapport(s)desjeunesau travail/Revue-de-litterature-2006-2016.pdf). Consulté le 5/02/2018 à 20 :32.
- ✓ MERCURE Daniel &al. 2012. « Valeurs et attitudes des jeunes travailleurs à l'égard du travail au Québec : une analyse intergénérationnelle ». In revue *Industrial Relations*, 67(2), 177–198. doi :10.7202/1009083ar. En ligne, <http://www.erudit.org>. Consulté le : 01/12/2017 à 17 :47.
- ✓ PEOC'H Nadia et CEAUX Christine. 2012. « Les valeurs professionnelles, une composante de la stratégie d'implication organisationnelle des professionnels de santé, l'apport compréhensif d'une recherche décisionnelle menée au CHU de Toulouse ». *Recherche en soins infirmiers*. N°108. DOI 10.3917/rsi.108.0053. En ligne, <https://www.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers-2012-1-page-53.htm.pdf>. Consulté le 02 mars 2018 à 18 :30.
- ✓ SY Ibrahima.2014. « Introduction aux sciences économiques ». Doctorat. Introduction à l'économie générale. France. En ligne, <https://hal.archives-ouvertes.fr/cel-01087055.pdf>. Consulté le 03/05/2018 à 23 :53.

- ✓ VAN DE VELDE **Cécile**. 2013. « Solidarité », *Sociologie* [Online], Les 100 mots de la sociologie. Consulté le 02 /05/ 2018. En ligne, <http://journals.openedition.org/sociologie/1770>. Consulté le 23/05/2018 à 20:46.
- ✓ VENDRAMIN. Patricia et CULTIAUX John. 2008. « Jeunesses au travail : rapports intergénérationnels et dynamiques des groupes professionnels ». Actes du colloque international du GT1 de l' AISLF. Brest. En ligne, http://www.AISLF-Brest-jeunes_et_travail-pvjc.pdf. Consulté le : 07/11/2017 à 21 :29.

Annexes

Guide d'entretien

N.B. : Sur la question d'éthique de recherche : Ce guide d'entretien a été élaboré dans le cadre de préparation d'un mémoire de fin de cursus, comme exigence partielle pour l'obtention du diplôme Master II en sociologie du travail et ressources humaines sous le thème « la problématique du rapport au travail à la lumière des facteurs socio-organisationnels auprès des jeunes cadres dirigeants ». Il importe de noter que les entretiens seront enregistrés sur un dictaphone avec l'accord a priori du participant. Ils seront ensuite transcrits pour des fins d'analyse. Les données collectées ne seront utilisées qu'à des fins purement scientifiques. L'anonymat et confidentialité sont garantis. Par ailleurs, il est stipulé qu'en aucun cas ces données ne seront utilisées contre le participant ou contre l'entreprise. Pour conclure, et une fois le travail achevé, toutes les données seront détruites.

Axe 1 : Les données personnelles et professionnelles :

1. Sexe : Masculin/Féminin
2. Âge : Entre 25-32 ans
Entre 33-40 ans
3. Poste occupé :
4. Situation familiale : marié(e) /célibataire/veuf (veuve)/ divorcé(e)
5. Ancienneté :

Axe 2 : Rapport au travail et valeurs managériales :

- 1-Comment avez-vous été recruté dans cette entreprise ?
- 2-Comment qualifiez-vous vos relations avec votre supérieur hiérarchique ?
- 3-Comment jugez-vous le comportement de votre supérieur face aux subalternes ?
- 4-Dans le cas où votre chef hiérarchique s'absente, prenez-vous des décisions seul (e) ?
- 5-Rencontrez-vous des problèmes dans la réalisation de vos tâches ?
- 6-Est-ce-que le poste que vous occupez répond à votre formation ?

7-Comment jugez-vous le positionnement de votre entreprise dans l'environnement économique et social ?

8-Sentez-vous libre et autonome au travail ? Si oui, dites-vous comment ? Si non dites-vous pourquoi ?

9-Votre travail vous permet-il d'apprendre de nouvelles connaissances ?

Axe 3 : Rapport au travail et considérations sociétales :

1-Est-ce-que le travail est important pour vous ? Si oui, dites-vous pourquoi ? Si non, dites-vous aussi pourquoi ?

2-Jugez-vous que votre salaire correspond aux efforts que vous déployez dans l'accomplissement de votre tâche ? Si oui, dites pourquoi ? Si non, dites-vous pourquoi ?

3-Pensez-vous que votre salaire vous suffit pour répondre aux exigences de votre consommation ?

4-Avez-vous le sentiment de vous réaliser socialement ?

5-Quelles sont vos attentes à l'égard de votre travail ?

6-Avez-vous des objectifs extra-entreprise ?

Exemplaire de l'entretien :

Axe 1 : Les données personnelles et professionnelles :

1. Sexe : Féminin.
2. Âge : 33 Ans.
3. Poste occupé : Chargée Des Approvisionnements.
4. Situation familiale : mariée.
5. Ancienneté : 8 Ans.

Axe 2 : Rapport au travail et valeurs managériales :

1-Comment avez-vous été recruté dans cette entreprise ?

« J'étais recrutée par le besoin de l'entreprise et cela fait, selon ma spécialité de diplôme et ma formation acquise à l'université ».

2-Comment qualifiez-vous vos relations avec votre supérieur hiérarchique ?

« La relation qui existe entre moi et mon supérieur est toujours très bonne ».

3-Comment jugez-vous le comportement de votre supérieur face aux subalternes ?

« Le supérieur est en soutient permanent de ses subalternes ».

4-Dans le cas ou votre chef hiérarchique s'absente, prenez-vous des décisions seul ?

«Oui, dans le cas de sans absence j'en prends en lui contactant pour lui dire duquel situation s'agit-elle, donc tout dépend de la situation qu'on face ».

5-Rencontrez-vous des problèmes dans la réalisation de vos tâches ?

« Comme le poste que j'occupe actuellement est conforme aux exigences de mon diplôme et mon savoir-faire donc même si j'en rencontre je vais trouver des solutions pour faire face ».

6-Est-ce-que le poste que vous occupez répond à votre formation ?

« Oui, effectivement en plus, si ce n'est pas le cas je vais aller chercher ailleurs un travail qui répond à mon diplôme ».

7-Comment jugez-vous le positionnement de votre entreprise dans l'environnement économique et social ?

« Bejaia Logistique, c'est une entreprise qui a une part importante dans le marché, autrement, elle contribue au développement économique de la région voir même à l'échelle nationale ».

8-Sentez-vous libre et autonome au travail ? Si oui, dites-vous comment ? Si non dites-vous pourquoi ?

« Oui, en accomplissant mes tâches sans fautes et je me circule et je me déplace librement d'un service à un autre sans aucune contrainte ».

9-Votre travail vous permet-il d'apprendre de nouvelles connaissances ?

« Bien sûr, et cela à travers la formation que j'ai suivi au sein de l'entreprise qui est une opportunité pour moi d'améliorer mon savoir-faire ».

Axe 3 : Rapport au travail et considérations sociétales :

1-Est-ce-que le travail est important pour vous ? Si oui, dites-vous pourquoi ? Si non, dites-vous aussi pourquoi ?

« Évidemment c'est ce n'est pas le cas je ne vais pas chercher à travailler, mon travail me permet de subvenir aux besoins de ma famille ».

2-Jugez-vous que votre salaire correspond aux efforts que vous déployez dans l'accomplissement de votre tâche ? Si oui, dites pourquoi ? Si non, dites-vous pourquoi ?

« Non, mon salaire n'est pas suffisamment compensatoire au regard de l'effort fourni ».

3-Pensez-vous que votre salaire vous suffit pour répondre aux exigences de votre consommation ?

« Franchement mon salaire ne me suffit pas pour satisfaire les besoins de la famille surtout avec la cherté de la vie ».

4-Avez-vous le sentiment de vous réaliser socialement ?

« Oui, j'ai ce sentiment et surtout en s'impliquant dans les activités sociales ».

5-Quelles sont vos attentes à l'égard de votre travail ?

« Mes attentes sont avoir un bon salaire et occuper un poste supérieur ».

6-Avez-vous des objectifs extra-entreprise ?

« Bien sûr, j'ai des objectifs et en plus de ça j'ai fait l'université pour gagner plus pour atteindre mes objectifs sinon j'aurais pu arrêter les études au secondaire et même avant ».

