

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des Sciences Humaines et sociales
Département des sciences sociales

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master

Option : Sociologie du Travail et des Ressources Humaines

Thème :

Les cadres et leurs représentations sociales du travail :

« Cas de l'entreprise privée Semoulerie Soummam »

Réalisées par :

- **AZZOUG Lyes**
- **BERRANE Lynda**

encadré par :

Mr :LAOUDI Farhat

Promotion 2014-2015

REMERCIEMENTS

Nous remercions Monsieur LAOUADI FERHAT notre promoteur pour sa disponibilité, ses précieux conseils, ses suggestions, ses orientations et son soutien continu tout au long de notre travail.

Ce travail n'aurait pu être réalisé sans la confiance qu'il nous a accordée.

Nos sincères remerciements s'adressent également à tous les enseignants.

Un grand remerciement à Amghar Sofiane, Lyamine et Lhafid qui sont nos promoteurs à l'Entreprise SSQ, pour l'accueil, leurs conseils et leurs soutiens permanents dans les moments difficiles, que nous avons rencontrés durant notre recherche à SSQ.

Notre remerciement à tous les enquêtés qui ont collaboré et contribué à la concrétisation de ce travail, ainsi qu'à toute la section des ressources humaines au sein de l'entité SSQ pour son accueil sympathique et chaleureux tout au long de notre période du stage.

Enfin, on remercie infiniment tous nos proches pour leur soutien durant tous les moments de l'enquête et celles et ceux qui ont participé, sans oublier madame CHANA Nabila pour son aide concernant les ouvrages, et tout ceux qui nous a soutenu de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à

*Mes très chers parents, qui ont toujours cru en moi et
en mes capacités*

*A mes adorables sœurs : Yasmina et Kenza et leur
époux, Bahia, Nabila, Rima, Samira et ma petite Sara*

A mon cher frère mahdi

A mes adorables nièces : Rosa et Alicia

*A mon oncle Kamel et sa femme Siham et la fleur de
mon cœur Naelle*

A tous mes cousins et cousines

A mes deux grandes mères ainsi mon grand père

A mon binôme Lyes et sa famille

*A tout mes amis et amies : Sofiane, Akli, Walid, Houa,
Majda, Kahina, Ghania, Lyamine, Lehafid et Farid.*

Lynda

Dédicaces

Je dédie ce travail :

En premier lieu A mes très chères parents, que « dieu les Préserve » qui ont attendu et espéré ma réussite, je leur témoigne du respect et de profonde gratitude et beaucoup de reconnaissance pour tout ce qu'ils ont fait pour moi.

A mes très chers frères : Azzedine, Mourad, Samir

A mes sœurs : Hanane, Dalila, Samira et Warda

A mes petits nièces et neveux

A mon cher Ami Nabil qui ma soutenu durant mon travail.

Sans oublier mes amis(es) : Yacine, Walid, Saliha, Salim et Lyes

A ma binôme Lynda et toute sa famille

A tous ceux qui ont marqués leurs existences dans mon

mémoire et que mon stylo n'a pas cité.

Lyes

La liste des abréviations :

Les abréviations	Leurs significations
S.S.G	Semoulerie Soummam Grani
M.O	Ministères et Organismes
C.S.P	Catégorie socioprofessionnelle

Sommaire

INTRODUCTION	I
CHAPITRE 1 : Le cadre méthodologique de la recherche	
I- La problématique	04
II- Les hypothèses.....	08
III- Définition des concepts	09
IV- Méthode et technique utilisées.....	13
V- L'échantillon de l'étude.....	16
CHAPITRE 2 : généralité sur le travail :	
Introduction.....	19
I-Histoire du travail.....	19
II- Le travail comme valeur sociale.....	21
III-Les analyses du travail	22
IV-Les implications actuelles de notre héritage	26
V- Les divisions sociales du travail.....	26
VI- L'organisation du travail	28
VII-La sociologie du travail et l'entreprise	31
VIII-Les fondements de la sociologie du travail.....	32
CHAPITRE 3 : les représentations sociales :	
Introduction.....	36
I-Aspect théorique des représentations sociales.....	36

II- Définition des représentations sociales	38
III- Les caractéristiques des représentations sociales	38
IV- Les fonctions des représentations sociales	40
V- L'apport de MOSCOVICI	42
VI- Le rôle des représentations sociales.....	43

CHAPITRE 4 : la sociologie des cadres :

Introduction.....	46
I- Des identités professionnelles en mutation	46
II- Les catégories des cadres (socioprofessionnelles.....	49
III- Les sociologies des cadres	50
IV- Les caractéristiques du travail des cadres	50
V- Les rôles professionnels d'un cadre	51
VI- Les cadres comme salariés de confiance.....	52
VII- Travail et autonomie	53
VIII- Les relations Cadres-Entreprises	53

CHAPITRE 5 : Présentation de l'organisme d'accueil, analyse et interprétation des données du terrain :

I- Présentation de l'organisme d'accueil.....	58
II- Analyse et interprétation des données du terrain.....	60

Conclusion

La liste bibliographique

Annexe

Introduction :

Le travail, dans le cadre de la sociologie du travail, présente certaines caractéristiques. C'est une activité, insérée dans un processus d'échange, qui produit un bien ou un service. Elle se déroule dans un système social donné. Elle se fait avec et pour d'autres. Le travail implique un rôle social. C'est un facteur structurant la vie de l'individu.

Les entreprises modernes deviennent de plus en plus apprenantes, c'est-à-dire capable de faire évoluer les activités et les hommes en parallèle, Les plus avancées, en particulier celles qui sont en expansion, essaient de tirer profit des représentations de chacun des cadres.

Les représentations sociales sont situées à l'interface du psychologique et du social que leur étude présente une valeur heuristique pour les sciences humaines dans des champs d'application aussi variés que l'éducation, la diffusion des connaissances ou la communication.¹

A cet effet, les entreprises ont cherché des approches, des techniques de recherche, des méthodes permettant d'accroître la rentabilité des cadres dans les différentes tâches de responsabilité pour une bonne gestion d'un coté, et de l'autre coté pour le développement identitaire des cadres.

Dans le but de bien mener notre recherche et en fonction des données disponibles, nous avons structuré notre travail en cinq chapitres comme suit :

¹ ELODIE Cartaud et LABBE Sabrina, **l'étude des représentations sociales du travail : pour une communication professionnelle et professionnalisante**, Édition REPERE, Genève, 2010, P01.

Le premier chapitre : il concerne la méthodologie utilisée, et contient la problématique de la recherche, on a essayé de répondre aux interrogations formulées, par des hypothèses, plus précisément deux hypothèses. Puis il est nécessaire de définir les concepts clés de notre étude. Ensuite, la méthode adoptée et la technique employée lors de notre enquête, ainsi que les cas visés.

Le deuxième chapitre : contient des généralités sur le travail, en insistant sur son histoire, sa division, son impact dans l'évolution en tant qu'elles participent dans le développement de l'entreprise.

Le troisième chapitre : on a essayé dans ce chapitre d'éclaircir les représentations sociales, puis d'exposé les caractéristiques, le rôle, les mécanismes, l'évolution de ces représentations.

Le quatrième chapitre : se porte sur la sociologie des cadres, leur identification en entreprise, leurs rôles, leurs types, leurs critères, leurs objectifs, et nous avons terminé ce chapitre par une relation cadre-entreprise.

Le cinquième chapitre : est consacré pour l'analyse et l'interprétation des données du terrain.

Et enfin, on termine notre étude, par une conclusion, qui comprend les résultats les plus importants et d'énoncer de nouvelles idées liées a notre champ disciplinaire.

❖ **Les raisons du choix de thème :**

Ce qui nous a motivés à choisir ce thème de recherche et notre penchant personnel pour le sujet de travail des cadres ou bien leurs représentations sociales. En fait, le cadre et sa position dans la société Algérienne est un sujet ambigu qui est étudié récemment par un ensemble de sociologues, anthropologues et même psychologues pour enrichir le thème sur les cadres algériens dans leurs milieux professionnelles et aussi pour :

- Analyser et illustrer la réalité professionnelle vécue par les cadres dans leurs espaces du travail.
- Etudier le rôle actuel du cadre, afin de tenter d'expliquer ses aspirations dans une société ou le travail.

L'intérêt de sujet renvoie également au regard de la société autrement dite sa position dans la société.

❖ **Les objectifs de la recherche :**

Les objectifs visés c'est :

- Connaitre raisons qui poussent les cadres à s'engager dans le marché du travail.
- Déterminer les contraintes vécues par les cadres au sein et en dehors de son entreprise.
- Connaitre les raisons qui entravent les cadres au travail.
- Savoir comment les cadres partagent leurs tâches de responsabilité.

Chapitre I

*Cadre méthodologique de la
recherche*

I)-La problématique :

Le travail est la condition fondamentale première de toute vie humaine. Et il fait objet de beaucoup de controverses. Il est une valeur sociale unanimement reconnue. Il est chargé de significations complexes. Réservé dans les temps anciens aux esclaves. Il est servile et méprisable. Mais l'industrialisation et le développement économique lui donnent une signification positive, s'il reste contraignant-«il faut travailler pour vivre» cette contrainte s'allège et il est accepté comme facteur de croissance et de développement économique. Il détermine la position sociale (vie professionnelle et vie privée). Le mode relationnel de l'homme face à son entourage. Élément fondamental de socialisation. Le travail règle les rapports de chacun avec la collectivité, avec les groupes auxquels il appartient. Il permet à l'individu de satisfaire ses besoins d'identification, d'individualisation, d'intégration, de valorisation, actuellement, il est devenu le principal facteur d'appartenance sociale.¹

Et parmi les ressources nécessaires pour l'entité on peut citer le travail humain, et ce dernier a pris des significations excrément différentes selon les époques et il recouvre aujourd'hui des réalités diverses. Dans un article publié dans *sociologie du travail*, Alain Cottureau s'arrête sur l'héritage complexe autour des notions de travail en distinguant quatorze sens qui parfois se recoupent : le travail comme devoir-profession-vocation-fonction sociale, le travail salarié industriel, le travail pour désigner les travailleurs salariés, le travail comme œuvre, le travail répondant à l'injection d'utilité sociale, le travail comme fonction sociale, la valeur-travail au sens de l'économie politique classique, le travail comme maîtrise de l'homme sur la nature, le travail comme appropriation coopérative de la nature, le travail

¹ MALICET Danielle Potocki, *Éléments de sociologie du travail et de l'organisation*, Éditions Economica, paris, 1988, P03.

comme activité moderne par laquelle l'homme s'aliène, le travail comme un agir instrumental sur la nature externe, le travail issu du rapport salarial contemporain, le travail comme activité d'animal laborants.¹

Les analyses, associant le travail à l'emploi pour donner à voir l'effritement de la condition salariale, en ont fait «une catégorie profondément historique», sans forcément mettre en question son caractère anthropologique « fait de créativité, d'inventivité et de lutte avec les contraintes, qui lui donne sa double dimension de souffrance et de réalisation de soi».²

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

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

¹ JACQUOT Lionel et BALZANI Bernard, **Sociologie du travail et de l'emploi**, Edition Ellipses, Nancy, 2010, P55.

²IBID, P55.

disparaît pas, au contraire, enrichir le capitale immatériel de l'entreprise par l'effet cumulatif de l'expérience.

C'est à ce titre que les ressources humaines permettent un caractère de permanence et devient un enjeu de stratégie et du développement de l'entreprise qui essaie perpétuellement d'adapter son personnel à l'évolution technologique en faisant recourir à l'expérience professionnelle qui est considérée l'un des outils de gestion des ressources humaines efficaces.

Les sondages et les articles sur les cadres entretiennent un flou constant sur la réalité du travail des cadres. Les messages sont nombreux et souvent contradictoires : ils mettent en avant «les cadres», comme s'il s'agissait d'une catégorie de salariés bien définie, homogène et pérenne, en quelque sorte cristallisés autour d'un «statut», élargi le cas échéant à tout l'encadrement.

Suivant le jour, deux figures semblent s'opposer : d'une part, celle du «toujours gagnant à qui l'avenir sourit», d'autre part celle du «souvent perdant, toujours stressé et sans perspectives».

Une dimension plus contractuelle à la relation des cadres avec leur employeur, en l'appuyant sur des droits individuels inscrits dans des garanties collectives. Il s'agit de faire de l'entreprise ou de l'administration un lieu de plus grande citoyenneté : le droit d'expression, d'initiative et d'opposition, reconnu à chacun est la contrepartie légitime de sa responsabilité personnelle et professionnelle.

Et cela dépend de chacun des cadres au sein d'une entreprise et de la manière dont il représente sa tâche de responsabilité.

Selon FICHER la représentation sociale est : un processus, un statut cognitif, permettant d'appréhender les aspects de la vie ordinaire par un recadrage de nos propre conduite à l'intérieur des interactions sociales.

D'après Moscovici, le contenu d'une représentation s'organise selon trois dimensions essentielles :

-l'information désigne l'ensemble des connaissances relatives à l'objet ;

-le champ correspond à l'organisation de sous-jacente de ces connaissances.

Rappelons en effet que les individus ne disposent pas de la globalité des informations. Ils ne disposent que d'informations relatives à certaine aspect de l'objet. C'est l'ensemble des aspects qui constitue le champ de représentation ;

-enfin l'attitude qui correspond à l'orientation globale des individus par rapport à l'objet.¹

Notre recherche comporte sur les cadres et leurs représentations sociales du travail au sein de l'entreprise SARL SEMOULERIE SOUMMAM GRANI et l'unité commerciale SUPER MARCHÉ THILLELI D'AKBOU.

Selon cette logique théorique, nous essayons de répondre à ces questions suivantes :

- Comment les cadres représentent-ils leur travail ?
- Quel sont les principaux éléments qui maintient le travail des cadres ?

¹ MOLINER Pascal, **image et représentations sociales**, Édition presse universitaire de Grenoble, 1996, PP : 52-53.

II)-Les hypothèses :

Afin de répondre à notre question de départ on a formulé ces hypothèses qui sont définies comme «une explication provisoire de la nature des relations, elles constituent une explication admise temporairement concernant des phénomènes donnés et cela, jusqu'à sa confirmation ou sa réfutation par l'expérience ou par démonstration».¹

Selon MAURICE Angers «l'hypothèse est un énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et impliquent une vérification empirique»

Selon GRAWITZ Madeleine «l'hypothèse est une proposition de réponse à la question posée, elle tend à formuler une relation entre des faits significatifs ».²

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

Hypothèse n°1 : Les cadres représentent-ils le travail comme un moyen d'épanouissement individuel et qui permet de satisfaire leurs besoins sociaux et économiques.

Hypothèse n°2 :L'entreprise est représentée comme un lieu d'apprentissage et de coopération qui nécessite un climat social et organisationnel favorables.

¹GUIDERE Mathieu, **méthodologie de recherche**, Édition Ellipse, paris, 2004, p72.

² GRAWITZ Madeleine, **méthodologie des sciences sociales**, 11^{ème}éd, édition Dalloz, paris, 2001, p398.

III)-Définition des concepts clés :

1-cadre :

Un Salarié exerçant un poste de responsabilités dans l'entreprise ou dans la fonction publique. Il dispose généralement d'une formation supérieure, mais des salariés sans diplôme de l'enseignement supérieur peuvent accéder à un emploi de cadre grâce à leurs capacités¹.

2-Un cadre d'entreprise :

Est un employé ou dirigeant d'une entreprise appartenant à la catégorie supérieure des salariés. Il s'agit d'un statut reconnu par les conventions collectives, qui déterminent l'appartenance à une caisse de retraite spécifique, et quelque modalités spécifiques du contrat de travail.

Reconnaissant initialement les compétences techniques et le rôle d'encadrement du salarié, le statut est progressivement élargi à un ensemble de collaborateur de plus en plus nombreux, et a fini par recouvrir une large population, mêlant managers, experts et dirigeants.²

3-Représentation sociale :

La définition de la notion de représentation sociale selon **MOSCOVICI** c'est comme : « des ensembles dynamiques, des théories ou des sciences collectives destinée, à l'interprétation ou le façonnement du réel, elle détermine des champs de communications possibles, des valeurs,

¹ ALAIN- CHARLES Martinet et AHMED Silem, **lexique de gestion**, 7^{eme} édition DALLOZ, paris, 2005, P 528.

² FALCOZ Christophe, **Bonjour les managers, adieu les cadres !**, Édition d'organisation, Paris, 2003, P01.

des idées présentent dans les visions partagées par les groupes et règlent par la suite les conduites désirables ou admises»¹.

Selon Jodelet :« une représentation sociale est une forme de connaissance socialement élaborée et partagée ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble sociale», pour se même auteur c'est parce que les représentations sociales sont situées à l'interface de psychologique et du sociale et que leurs études présentent une valeur heuristique pour les sciences humaines dans des champs d'application aussi variées que l'éducation².

4-Travail :

Ensemble des activités économiques, intellectuelles et manuelles organisées et coordonnées des hommes aidés ou non par des machines en vue de produire ou de contribuer à produire des biens et des services économiques, c'est-à-dire des valeurs d'usage ou d'utilité répondant aux besoins des hommes et en contrepartie duquel le travailleur perçoit une rémunération.

5-Le travail posté :

Est le travail d'un individu à un poste déterminé de la chaîne de production. Plus couramment, le travail posté est associé au travail par équipe³.

¹ Jean-Marie SECA, **les représentations sociales**, édition, Armand Colin, Paris, 2002, P36.

² ELODIE Cartaud et LABBE Sabrina, **l'étude des représentations sociales du travail : pour une communication professionnelles et professionnalisante**, université de Genève, Édition REPERE, 2010, P01.

³ ALAIN-Charles Martinet et AHMED Silem, Op.cit, P528.

5-1 Poste :

C'est un ensemble de tâches attribuées à un salarié dans un espace technique déterminé. Il se caractérise par le rapport homme/machine.

Il est peut être manuel, intellectuelle, individuel et collectif, ou réaliser par un homme ou par une machine, il peut être aussi effectué par un professionnel ou par un amateur¹.

6-Un emploi :

C'est un ensemble de taches qu'une entreprise destine à un individu en fonction de sa propre organisation du travail.il se caractérise par le rapport homme /métier mais il ne correspond pas forcément au métier.²

7-Une activité : c'est un ensemble d'acte coordonné et de travaux ; c'est l'occupation permanente dont l'homme tire généralement ses moyens d'existence, et c'est une source de revenu ; il fait l'objet d'un échange contre de la monnaie.

8-entreprise :

Unité économique autonome combinant divers facteur de production, produisant pour la vente des biens et des services et distribuent des revenus en contrepartie de l'utilisation des facteurs.

Il existe cependant plusieurs conceptions de l'entreprise. La définition dominante qui relève de l'approche systémique : l'entreprise est un système socio-économique structuré ouvert sur son environnement, finalisé devant

¹ POTOCKI Danielle, MALICET, *élément de sociologie de travail et de l'organisation*, édition, ECONOMICA, Paris, 1997, P10.

² *Op.cit*, P09.

satisfaire des exigences de pérennité et de flexibilité, et tenter d'assurer la réalisation des objectifs des différentes **parties prenante** (propriétaires, salariés, fournisseurs, clients, puissance publique).

Il existe plusieurs formes d'entreprises et divers critères de classification :

A) Critère juridique :

On oppose entreprises publiques aux entreprises privées et d'après cette dernière on distinguera les entreprises en fonction de leur forme(société, entreprise individuelle) et en fonction de leur objet : commercial ou civil.

B) Critères économiques :

Il s'agit de la taille ou dimension(**chiffres d'affaires, effectifs, employés, etc.**), du secteur d'activité.

C) Critères socio-économiques : On distingue l'artisanat, l'exploitation précapitaliste, l'entreprise capitaliste, la coopérative, l'exploitation ou entreprise post capitaliste¹.

9-Les mots pour dire l'entreprise :

« La compagnie dit-on a saint -gobai. Chez Michelin, le mot est plus domestique et connote un mode spécifique de relation aux hommes». « La maison » ce terme est toujours en usage de la maison *mère*.

Pour les salariés, bien que leur entreprise soit une société, une compagnie, un groupe, une firme, une usine, un établissement, un entrepôt, un comptoir, une régie.¹

¹ ALAIN Charles Martinet et SILEM Ahmed, **lexique de gestion**, 7^{eme} Édition DALLOZ, Paris, 2005, P234.

IV)-La méthode et technique utilisées :

Le choix méthodologique suppose une succession de démarche et une adéquation avec notre question de recherche.

1- la méthode optée :

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

Selon Maurice Angers ; « la méthode est un ensemble organisé d'opérations en vue d'atteindre un objectif»³.

Vu la nature de l'objectif qu'on vise par notre thème, qui consiste à connaitre et comprendre le processus de l'activité des cadres et leurs rôle, Ainsi lors de pré enquête que nous avons effectué au sein de l'entreprise SARL SEMOULERIE SOUMMAM GRANI d'Akbou, la réalité du terrain nous a orienté vers l'utilisation d'une démarche qualitative, et ce dans le but de faire une analyse du contenu descriptive qui est définit comme : « Instrument de collecte des données construits en vue de dégager des éléments significatifs d'un document »⁴.

2- La technique utilisée :

Tout travail scientifique exige une méthode précise et des techniques pour la collecte des informations sur le terrain. La pré-enquête nous permet de connaitre notre terrain d'étude, la population concernée, la

¹ Christine thuderoz, **sociologie des entreprises**, édition LA Découverte, Paris, 1997, P10.

² MADELINE Grawitz, **méthode des sciences sociales**, 11^{eme} Édition Dalloz, paris, 2002, P35.

³ ANGERS Maurice, **initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, Casbah, Alger, 1997, p58.

⁴ Ibid. P207.

nature de travail accompli. Tout cela influence le choix de la technique et de la méthode.

L'entretien :

La perspective de l'entrevue considérée comme un échange verbal contribuant à la production d'un savoir socialement construit. Nous proposons de considérer l'entrevue comme : « une interaction verbales entre des personnes qui s'engagent volontairement dans pareille relation afin de partager un savoir d'expertise, et ce, pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes en présence»¹.

Selon Grawitz l'entretien : « C'est un moyen d'atteindre un but situé au niveau des faits des étapes pratiques implique l'utilisation d'outil de machines de gestes ou d'étapes techniques de l'interview, comportant des procédés opératoires rigoureux, des fois transmissibles susceptible d'être appliqués à niveau au genre de problèmes et de phénomènes en cause »².

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

Notre technique de collecte de données sur le terrain était l'entretien semi-directif pour recueillir des informations utiles à notre étude, et celle la plus adéquate qui permet au chercheur de retirer des informations et des éléments de réflexion très riches et nuancés.

¹ BENOIT Gauthier, **recherche sociale de la problématique à la collecte des données**, presses de l'université du Québec, 2004, P295.

² GRAWITZ Madeline, *Op.cit*, P60.

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

Selon Raymond Quivy :« l'entretien est une méthode de recueil des informations au sens le plus riche, il reste que l'esprit théorique du chercheur doit rester continuellement en éveil de sorte que ses propres interventions amènent des éléments d'analyse aussi féconde que possible, et les méthodes d'entretien se distinguent par la mise en œuvre des processus fondamentaux de communication et d'interaction humaine »¹.

L'entretien semi-directif(semi-dirigée) :

Notre technique de collecte de données sur le terrain était l'entretien semi-directif pour recueillir des informations utiles à notre étude, et celle la plus adéquate qui permet au chercheur de retirer des informations et des éléments de réflexion très riches et nuancés.

« L'entrevue semi-dirigée consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé»².

Les buts de l'entrevue semi-dirigée sont multiples. On identifie si des buts visant l'explicitation, la compréhension, l'apprentissage et l'émancipation. Des buts de l'entrevue semi-dirigée est celui de rendre explicite l'univers de l'autre, la compréhension du monde de l'autre.

¹ RAYMOND Quivy, LUC VAN Compenhoudt, **manuel de recherche en science sociale**, 2^{ème} édition Dalloz, paris, 1995, P194.

² BENOIT Gauthier, op.cit, P296.

V)-La population d'étude et l'échantillon :

La population est un : ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs caractéristiques en commun qui les distinguent d'autre éléments et sur les quels porte l'investigation¹.

La population étudiée de notre recherche représente l'ensemble de cadres, celles qui occupent un poste de responsabilité au sein de l'entreprise publique algérienne« SARL SEMOULERIE GRANI SOUMMAM» AKBOU.

Un échantillon est un« sous ensemble d'éléments d'une population donnée», alors qu'une technique d'échantillonnage est : « l'ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon»².

Nous avons utilisé la méthode non probabiliste puisque notre population est ciblée d'avance et la nature de ce thème nous a poussés de suivre cette méthode, et le type d'échantillon est l'échantillon typique (ou « par choix raisonné» ou « attentionnel»).

Cette technique se fonde sur un choix raisonné fait par le chercheur. Ce dernier veut orienter sa recherche sur un type de phénomènes ou d'individus qui se distinguent des autres selon certaines caractéristiques.

L'utilisation de cette technique se justifie donc par la pertinence des choix raisonnés qui la sous-tende. Ainsi, cette technique est très utilisée par

¹ ANGERS Maurice, *initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales*, CASBAH, Alger, 1799, P228.

² DÉPELTEAU François, *Op.cit*, P214.

les adeptes des méthodes qualitatives qui recherchent moins la représentativité que l'exemplarité de leur échantillon¹.

¹ DÉPELTEAU François, **la démarche d'une recherche en science humaines : de la question de départ à la communication des résultats**, Édition de Boeck Université, Canada, 2005, P226.

Chapitre II

Le travail

Préambule :

Le travail dans ses différentes dimensions, se définit dans la société ou se réalise, avec le capitalisme industriel, cependant le changement de société, avec lui c'est la place du travail qui se transforme ; en outre, une partie des ingrédients qui servent à définir le travail moderne sont présents dès le dix-septième siècle.

Mais il a fallu l'instauration massive de l'industrie pour en faire un phénomène central des relations sociales et pas seulement un facteur économique ou un concept philosophique.

Dans les sociétés capitalistes, l'activité productrice et ses relations qui en naissent constituent un élément indispensable ; au-delà de leurs transformations internes. Mais loin d'être une manifestation de liberté.

I)-Histoire du travail :

A-L'éclosion du capitalisme :

la mentalité bourgeoise qui se forge à la fin du seizième siècle et dans le courant du dix-septième siècle recueille l'héritage chrétien qui valorise le travail au détriment du loisir, et dans les pays anglo-saxons, l'éthique protestante n'est pas étrangère au développement dont le capitalisme y bénéficie selon Max Weber ou le loisir n'est pas légitime que dans la mesure où il reproduit le modèle du travail, outre que le loisir doit servir à reconstituer les forces du travail, il peut aussi être mis à profit pour penser

au affaires , Si la profession ou le travail rémunéré doivent être l'ordinaire de l'homme ainsi que le loisir a son tour peut être rentable.¹

L'économie classique et le libéralisme économique qui en découle intronisent le travail en y voyant la source et le principe régulateur de la richesse des peuples et des nations. Comme la révolution française nous a confirmé par le principe dans les idéaux qu'elle proclame la propriété privée par le travail. Dans les faits, la semaine de sept jours est remplacée par la décade qui revient trois fois dans le moins de trente jours.

B- La société industrielle :

La laïcité du dix-huitième siècle a combattu les assises religieuses du travail, et le dix-neuvième siècle qui voit cette activité sans cesse valorisée, lui trouve une justification morale par l'entremise du patronat. Celui-ci répond l'idée que pour l'ouvrier, de nature peu cultivé, le loisir signifie intempérance, débauche et fainéantise, réduire le temps du travail ou augmenter la paie des ouvriers ne profiteraient qu'au cabaretier du coin.

Le travail des jeunes est justifiés d'une manière analogue, il s'ensuit que le travail est salutaire au prolétariat puisqu'il lui épargne les tribulations d'une vie dissolue et d'une condition d'ilote.

La situation au vingtième siècle : c'est surtout après la fin de la première guerre mondiale que la hiérarchie des valeurs va se modifier une fois de plus. D'abord méprisé dans l'antiquité, puis élevé au pinacle par la réforme, et plus tard encore, à la faveur de la révolution industrielle et du culte des vertus bourgeoise, le travail descend lentement des degrés de l'échelle des

¹ COSTER de Michel, **Sociologie du travail et gestion des ressources humaines**, 3^{ème} Édition De Boeck Université, Paris, P09.

valeurs tandis que le loisir les gravit. Lié au profit, le travail retrouve en quelque sorte, l'antique signification de vileté. Les méthodes modernes d'organisations engendrent la tension et le sur ménage du travailleur, notant dans le cadre de l'émiettement des tâches. L'industrialisation outrance entraîne la pollution et la destruction lente mais sûre du milieu naturel, elle ravale la condition humaine au rang d'accessoire de machine.

II)-Le travail comme valeur sociale :

Le travail considère comme valeur au plan sociétal, et plus précisément comme valeur centrale de la société car le travail fait actuellement l'objet d'une sérieuse remise en question, dans cette perspective et surtout dans ses manifestations les plus radicales que le réforme fait du travail la voie royale du salut selon de vue du protestantisme ascétique.

En effet, l'homme se sauve par le labeur incessant ; le seul temps de loisir autorisé est celui qui reconstitue les forces du travail pour mieux servir dieu selon sa volonté. À l'inverse, consacrer du temps au délasserement et au divertissement est déclaré peccamineux puisque ces instants sont ainsi soustraits au service divin.il est défendu de l'homme à jouir des fruits de son travail.¹

Le travail, bon pour l'individu et la société :

Dans cette histoire, l'une des influences qui a les plus marqué l'évolution de la valeur du travail pour ramener vers une certaine positivité, est la réforme protestante. Dans la réforme, apparait cette sorte de laïcisation de la morale du travail. Le relais sera ensuite pris par les économistes. à

¹ COSTER de Michel,Op.cit , p24.

travers des textes, se développe une familiarité de l'esprit de la réforme et des économistes.¹

Ceux-ci souvent actifs dans le commerce, commençant à écrire. sans être des religieux ; ils privilégient eux aussi l'idée que le travail est bon, utile et nécessaire pour l'individu, pour la collectivité.

III)- les Analyses du travail :

Qu'est-ce que le travail ?

Le travail offre un vaste champ d'analyse : marché du travail, organisation des tâches, qualification des travailleurs, des chômeurs, entrée dans l'emploi, formes d'emploi ... Cependant, la disparition du travail _ ou plus souvent sa perte de centralité est souvent annoncée. Ce sont les définitions à la fois du travail et des relations qu'il engendre.

Le processus successifs d'industrialisation ont tous provoqué des transformations, plus au moins importantes, des relations de travail. La première révolution industrielle, celle du X I X siècle, a produit la relation salariale. Elle reposait lourdement sur le labeur-mal-salarié des hommes, des femmes et des enfants.

Les suivantes ont transformés le rapport du travail, sinon le salariat : passage au travail à la chaîne au début du XX siècle, puis automation dans les années cinquante. Ces transformations, tout en parcellisant le travail, ont également permis une lente amélioration de la condition salariale.

Une nouvelle phase d'évolution économique et sociale est désormais amorcée, Dans le quel le problème de l'emploi devient cruciale, depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale¹.

¹ ANNIE, Jacob, **Le travail, une valeur sociale partagée ? Evolution, transformations et conséquences**, Édition PUF_Paris, 2000, P07.

L'accroissement de la productivité reposait de façon complémentaire sur le travail humain et sur l'évolution des techniques, ce qui avait permis une certaine institutionnalisation des relations collectives de travail, fondée sur la négociation d'un accroissement du pouvoir d'achat, donc d'une relative redistribution des richesses produites, en relation plus ou moins directe avec le niveau de qualification, et en échange d'efforts de productivité.

Les mises en question contemporaines du travail ne portent pas sur sa problématique-disparition, mais résultent à la fois d'une diminution de la quantité de travail disponible et d'une diversification croissante des modes d'emplois de la main-d'œuvre, la chute rapide, depuis le milieu des années soixante-dix, de la quantité de travail humain nécessaire est directement liée à la forte augmentation de la productivité des machines, et à la concurrence qu'elle établit entre travailleurs, phénomène rendu plus évident par la mondialisation de la production et des échanges.

L'analyse des relations nées du travail ne peut donc se limiter au rapport de l'individu à son poste de travail, aux systèmes de classification, ni à l'organisation de l'entreprise, C'est l'ensemble des politiques socio-économiques qui est en jeu.

La régulation des emplois n'est pas seulement recherche d'économies sur le paiement de la force de travail, réponse-adaptation du système productif à un état de la formation professionnelle de la main-d'œuvre, ou encore recherche de la fluidité du travail. Elle constitue désormais un enjeu politique crucial.

¹ ERBES-SEGUIN Sabine, Op.cit, P10.

-Relation de travail, relation d'emploi :

Le travail dans ses différentes dimensions, se définit dans la société où il se réalise. Avec le capitalisme industriel on change de société et, avec lui, c'est la place du travail dans cette société qui se transforme. Cependant, une partie des ingrédients qui servent à définir le travail moderne sont présents dès le XVII^e siècle.

Mais il a fallu l'instauration massive de l'industrie pour en faire un phénomène central des relations sociales et pas seulement un facteur économique ou un concept philosophique. Si Locke (en 1690) voit dans le travail une manifestation de la liberté individuelle, un droit de propriété sur son corps et la faculté de négocier sa place dans la société. Adam Smith est, en 1776, l'un de premiers à analyser dans Recherche sur les causes de la richesse des nations, le travail humain comme l'un des éléments créateurs de la richesse. Un facteur de production, dira-t-on plus tard, à la suite de Marx. C'est à partir de l'approche d'Adam Smith que se construit peu à peu la notion de travail abstrait, destinée à fonder l'échange marchand. Enfin, la parcellisation du travail, destinée à réduire les coûts de production, la description que fait Adam Smith de la division du travail dans une manufacture est devenue célèbre.

Dans les sociétés capitalistes, l'activité productive et les relations qui en naissent constituent un élément central, au- de là de leurs transformations internes. Mais loin d'être manifestation de liberté, comme chez Locke, le travail devient pour Marx aliénation, la vente de la force de travail devient exploitation : une partie importante des troisièmes et quatrièmes sections du livre I du capitale (1867) est employée à analyser les caractéristiques du travail et de son évolution, dès la phase de production manufacturière, du XVI^e au XVIII^e siècle, puis lors du triomphe de la grande. Il ya donc, pou lui, à

la fois rupture et continuité dans le travail, et son approche relève, pour partie de ce qui deviendra plus tard une sociologie du travail.

Durkheim prend le contre_pied à la fois des thèses qui, comme celles de Marx, considèrent la division du travail comme facteur d'affrontement, et des économistes classiques, qui y voient une source de progrès économique. Dans la division du travail social, publié en 1893, il analyse de façon générale l'évolution des rapports sociaux, et voit, dans les formes contemporaines de division du travail, une automatisation complexe et contradictoire des rapports entre individus et société.

La division du travail « crée entre les hommes tout lient les uns aux autres d'une manière durable [...]. [Elle] donne naissance à des règles qui assurent le concours pacifique et régulier des fonctions divisées. La division du travail ne met pas en présence des individus, mais des fonctions sociales ».¹

Comme l'émergence de la sociologie a traduit une réflexion sur la transformation des rapports sociaux au XIX siècle, naissance de la sociologie du travail est liée à la généralisation d'un salariat qui resta d'abord minoritaire. Elle pose- et se pose- en permanence la question de savoir si et comment le salariat, que l'on peut définir comme mise à disposition d'une force de travail pendant un certain temps sous l'autorité d'un employeur, se transforme. Pas plus que la disparition du travail, il ne peut donc être question de celle de sa sociologie mais de son évolution.« le salariat se déroule dans le temps [...] Autrement dit, le changement du modèle salariale doit faire partie de ce modèle », affirme pierre Rolle.

¹ ERBES-SEGUIN Sabine, Op.cit, P08.

L'affrontement entre système de référence n'a jamais cessé. Si le travail semble voir sa position d'« expérience sociale centrale » contestée aujourd'hui, le travail ne peut être totalement défini à partir de l'entreprise, Réfléchir sur le travail et sur la relation d'emploi impose d'étendre, mais aussi de préciser le champ de réflexion.

IV)-Les implications actuelles de notre héritage :

les conséquences de l'évolution historique qu'on vient d'évoquer sont importantes dans le contexte de la vie industrielle et commerciale d'aujourd'hui , parmi celle-ci , se détachent particulièrement les quatre faits suivants : En premier lieu , la persistance du travail en tant *que valeur sociale forte ,aussi bien dans l'esprit des adultes que dans celle des jeunes ,enclins* pourtant ,par principe; a constaté les valeurs dominantes de la société , En second lieu ,la considération dont continue à bénéficier le travail rémunéré en regard du bénévolat ,

En troisième lieu, la survie de la distinction invétérée entre travail manuel et le travail intellectuel et sa formalisation dans les catégories professionnelles ; En quatrième et dernier lieu, la subsistance d'une division sexuelle des tâches.¹

V)-Les divisions sociales du travail :

La division du travail, au sens génétique du terme, revêt une importance capitale puisqu'elle concerne une bonne part de l'activité humaine et de ses ressorts et qu'elle met en cause l'épanouissement de l'homme, ce processus

¹ DE COSTER Michel, **sociologie du travail et gestion des ressources humaines**, 3^{ème} Édition De Boeck Université, P29.

très complexe comporte nombre d'aspects n'ayant malheureusement pas toujours été bien discriminés par les analyses socio-économique.¹

1-Travail manuel et travail intellectuelle :

On ne doit pas seulement à l'antiquité la bassesse du négoce mas aussi a celle de l'activité laborieuse dont l'objet est la matière :

Le travail manuel ; on comprend bien, sans le justifier pour autant bien entendu, le mépris destiné et affiché pour le travailleur manuel partage la condition d'éclairer dans ces temps très reculés. Plus étonnante se révèle la persistance de ce mépris a l'endroit de travailleur exposé aux intempéries et aux toute sorte 111d'activé pénible, qui a résisté aux valeurs égalitaire du christianisme et traversé les siècles pour se loyer au cœur de notre civilisation marquée par une réaction ; si non un reflex contre l'exploitation des travailleurs.

Cette distinction entre travail intellectuel et travail manuel, articulée dans le rapport de la supériorité du premier sur le second, s'est tellement invétérés qu'elle nous paraît naturelle, et selon Boeglin « on remarque ainsi que les capacités intellectuelle sont toujours placés au-delà des autres qualités d l'homme, les métiers qui exigent le plus élevés que les métiers manuel. Il existe donc une orientation transcendante de l'intelligence humaine vers ces valeurs .Ainsi l'appréciation sociologique se rapproche de 'ordre métaphysique des essences dans laquelle le spirituel l'emporte sur le matériel».²

¹DE COSTER Michel, Op.cit, P25.

²BEOGLIN et DE COSTER Michel, **sociologie du travail et de ressources humaines**, 3^{eme} édition De Boeck Université, Paris, P37.

2. La division sexuelle du travail :

ne sont pas sans rappeler à la précédente distinction puisque le rôle féminin a souvent été associé à l'accomplissement de tâches manuelles et sociales jugées, de ce fait, comme inférieures sinon dégradantes, par comparaison avec les tâches traditionnellement dévolues aux hommes.

Les divisions sexuelles du travail sont, la plupart du temps, ramenées à une dichotomie qui oppose l'emploi rémunéré à l'activité domestique dans les termes d'une épouse s'affairant au foyer tandis que le mari gagne sa vie ou plutôt celle du ménage en exerçant ses talents à l'extérieur. Mais derrière ce stéréotype se cachent d'autres divisions du même genre qui répartissent les tâches à l'intérieur des univers qu'on oppose, il y a incontestablement une division sexuelle du travail domestique comme il existe aussi une division du même genre dans le cadre du travail rémunéré et des organisations.

3. DIVISIONS FONCTIONNELLES ET DIVISIONS TECHNIQUES DU TRAVAIL :

Comme nous le rappelions précédemment, la sociologie du travail classique oppose très souvent une division sociale à une division technique du travail. Puisque toute division du travail est nécessairement sociale, il vaut mieux parler de division fonctionnelle et de division technique, en rendant compte des deux plans d'insertion de leurs processus, la société globale et les organisations. En raison de l'orientation, à ce fait il convient d'adopter une conceptualisation adéquate en qualifiant des entreprises fonctionnelles). Les divisions sociales en cause, cette acceptation plurielle rendant notamment compte des deux niveaux d'insertion de leurs processus dans les organisations.

VI)-L'organisation du travail :

Les relations entre l'organisation et la rationalisation des tâches et l'évolution technologique ont été abordées sous deux angles principaux, depuis les recherches fondatrices de Friedmann et de Naville : conséquences des évolutions techniques sur transformation des postes de travail, résistance ouvrière aux contraintes tayloristes.

-TECHNIQUE ET ORGANISATION DU TRAVAIL :

Les techniques ont longtemps été considérées comme des phénomènes naturels qui déterminent l'évolution des sociétés, et dont les conséquences sociales sont inéluctables. Georges Friedmann voyait surtout dans une rationalisation toujours plus poussée du travail le principe déterminant de la déqualification ouvrière. Dans le traité de sociologie du travail de 1961-1962¹, il en présente une formulation nuancée, qui laisse toutefois transparaître les éléments d'une controverse, qui n'a jamais cessé depuis, sur le rôle plus ou moins déterminant des techniques dans l'organisation du travail : s'agit-il de processus «naturels» ou produits par la société ? Pour la plupart des sociologues industriels américains, la réponse est claire. Pierre Desmarz, qui en présente une analyse détaillée, précise que, pour eux, « la technique est considérée comme un élément extérieur au système social qui en détermine les caractéristiques, comme un simple mode d'organisation des activités du groupe ».²

L'une des principales approches des relations entre l'organisation de l'entreprise et les techniques de production est celle de l'équipe d'Aston, en Grande-Bretagne, dirigée par Joan Woodward [1965]. Celle -ci engage, en

¹ GEORGES, Friedmann et SABINE Erbès-Seguin, **traité de la sociologie du travail**, nouvelle édition, la découverte, paris, 2004, P53.

² IBID, P53.

1954, des recherches sur une centaine d'entreprises, qu'elle classe en trois groupes : production unitaire ou de petite série (en fonction des exigences du client, prototypes, gros équipement par étapes, petite série) ; grande série et production de masse, production en continu (produits chimiques, liquides et gaz). Dans cette classification, le contrôle des opérations de production et leur prévisibilité croissante avec la complexité technique .L'échelle de technologie recouvre plusieurs dimensions liées : degré d'évolution technologique, complexité technique, prévisibilité et contrôle .les systèmes de production appartenant à un même groupe tendent à avoir des structures d'organisation semblables.

Les entreprises qui ont réussissent le mieux sont aussi les plus typiques de la catégorie à laquelle elles appartiennent. par ailleurs, reprenant la distinction établie par l'école des relations humaines entre fonction technique et fonction sociale de l'entreprise, Joan Woodward suggère que la relation de l'une à l'autre dépend à la fois des techniques de production et du système d'organisation sociale, mais que cette relation varie avec le niveau d'évolution technique . Dans les systèmes techniques avancés, «la coordination du travail ne dépend pas de la structure de l'organisation ou de la coopération entre individus »¹elle est inscrite dans la structure même du système technique . Dans les systèmes techniques et les moins avancés, l'organisation remplit une fonction à la fois technique et sociale et il existe une relation étroite entre réussite de l'entreprise et forme d'organisation . C'est dans la production de masse , dont le système technique est le moins élaboré, qu'il y a conflit maximal entre fonction technique et fonction sociale. C'est généralement la fonction dominante qui exerce le plus de poids dans la direction.

¹ JOAN Woodward et ERBES-SEGUIN Sabine, **la sociologie du travail**, nouvelle édition la découverte, paris, 2004, P54.

La mise en relation des rapports entre travail et technologie, d'une part, et évolution de la société tout entière, de l'autre, a pris un tour beaucoup plus globale dans ce qui fut nommé le courant de la « révolution scientifique et technique »¹, analysé par Yvette Lucas, Ce courant fut surtout structuré dans les pays socialistes, mais il met aussi fortement en cause les orientations technicistes de nombreuses recherches dans les pays occidentaux, et ouvre des voies de réflexion sur une redéfinition du travail, «qui ne devrait plus s'apprécier en termes d'efforts accomplis, mais de rôles et de fonctions à distribuer entre des travailleurs maîtres à tous les niveaux du fonctionnement des machines et non plus leurs servants ».²

VII)-la sociologie du travail et l'entreprise :

Marc maurice⁵ suggère que l'entreprise s'est, en quelque sorte, trouvée dissoute entre, d'un coté, une sociologie du travail orientée vers l'analyse des situations de travail des ouvriers au sein de l'atelier et, d'un autre coté, une sociologie de la société industrielle et du système de production qui la sous-tend. Autrement dit, le vide théorique qui caractérise la réflexion sur l'entreprise résulterait en partie de cette polarisation entre une microsociologie de l'évolution du travail, à dominante empirique, et une approche macrosociologique de la société capitaliste industrielle, essentiellement théorique. Ces deux courants se sont développés sans médiation mais sans pour autant être incompatibles puisque les micro-analyses des situations de travail pouvaient être interprétées, dans une perspective marxiste, comme l'actualisation des forces et des contradictions traversant le système de production capitaliste.

¹ JOAN Woodward et ERBES-SEGUIN Sabine, Op.cit, P54.

² IBID. P54.

Cependant, aucune de ces deux approches ne laisse de place possible à l'analyse de ce niveau intermédiaire que constitue l'entreprise. Marc Maurice remarque précisément qu'une telle sociologie de l'entreprise aurait pu permettre de dépasser les lacunes et les limites de ses deux perspectives et, par là même, de jeter de ponts entre l'approche macrosociologique théorique et l'analyse empirique des situations de travail qui, le plus souvent, s'avérait sous-théorisée¹.

VIII)-Les fondements de la sociologie du travail :

La sociologie du travail, en tant que discipline, s'inscrit officiellement dans la filiation de la sociologie industrielle américaine, née au début du vingtième siècle. Pourtant, des approches sociologiques du travail s'ébauchent dès le dix-neuvième siècle, au moment où les rapports sociaux prennent une forme caractéristique fondamentale et toujours actuelle, celle de salariat.

A-Le travail salarial :

Qui dit salariat pense aussitôt à un salaire d'autant de francs, à une rémunération. Or ce mode de rémunération est aussi un mode d'emploi. Un salarié est, en effet, quelqu'un qui travaille pour quelqu'un d'autre, un employeur, public ou privé, par opposition aux indépendants ou aux professions libérales. Cadres, employés, ouvrier ou fonctionnaires sont autant de sortes de salariés. Ce rapport salarial et ce mode d'emploi organisent aussi un mode d'existence et un rythme de vie, avec un appareil de formation, une législation salariale, un dispositif de sécurité sociale qui vont s'étendre dans une certaine mesure, aux non-salariés et aux inactifs.

¹ CLAUDETTE, Lafaye, **sociologie des organisations**, Éditions Nathan, Paris, 1996, P70.

Les structures spécifiques du travail salarié prennent place dès la fin de l'Ancien Régime, avec l'avènement du libéralisme économique.

B- Le salariat par comparaison avec l'artisanat :

L'archétype de l'Ancien Régime est celui de l'artisanat. L'artisan est à la fois propriétaire de ses moyens de production (atelier, outils, machines rudimentaires) et travailleur. Il achète ses matières premières, réalise un ouvrage à la commande et se charge de la vente, sans intermédiaire. Il assume donc simultanément des fonctions de gestion, de fabrication et de commerce. Aujourd'hui, les métiers manuels (serrurier, cordonnier, etc...) exercés à titre d'indépendant ou les professions libérales (médecin, avocat etc...) représente des survivances de cette formule.

La révolution française n'a pas consacré simplement les libertés individuelles, mais aussi la liberté d'entreprendre et la liberté de travailler. En 1791, la loi Le Chapelier abolit le système corporatif, déjà ébranlé en France comme dans la plupart des pays d'Europe.

Dans une économie marchande, les biens et les services ne sont plus fabriqués à la commande, mais produits en plus grande quantité, pour être livrés sur un marché exposé à la concurrence. À son tour, le travail est assimilé à une marchandise dont le «prix» est soumis aux tensions d'un marché particulier, le marché du travail. Si l'offre de travail se fait rare, sa valeur peut augmenter ; inversement, si le chômage s'accroît, les salaires risquent de diminuer.

Les différences, du point de vue de la mise au travail, entre l'artisanat et le salariat se constituent, donc, par une série de ruptures entre des sphères auparavant confondues :

- La séparation entre travail et capital : le salarié ne possède ni ses moyens de travail (matières première et instrument de travail) ni le produit de son travail ;
- La séparation entre le lieu où se forment les compétences des travailleurs et le lieu où elles s'utilisent. Autrement dit, la séparation entre formation et l'emploi.¹

¹ STROOBANTS Marcelle, **sociologie du travail**, Édition NATHAN, Paris 1993, P09.

Chapitre III

Les représentations sociales

Préambule :

La théorie des représentations, est devenue l'une des plus grandes théories de la psychologie moderne, ce concept, est également utilisé dans d'autres domaines d'investigation, notamment de la psychologie sociale, et aussi les domaines de la recherche aussi varié que l'apprentissage, l'orientation professionnelle, ou la psychologie du travail.¹

La théorie des représentations sociales a été élaborée 1961 par Moscovici. Ces travaux marquent le point de départ d'une trajectoire de recherche, longtemps négligée par la communauté scientifique, cette théorie est depuis une quinzaine d'année enfin reconnue, et elle consiste désormais une référence incontournable non seulement en psychologie sociale mais également dans d'autres sciences sociales.

I)-Aspects théoriques des représentations sociales :

La notion de «représentions sociale » à laquelle nous nous référons dans cet ouvrage correspond à la théorie élaborée en 1961 par S. Moscovici. Longtemps négligée par la communauté scientifique, cette théorie est depuis une quinzaine d'années enfin reconnue et elle constitue désormais une référence incontournable non seulement en psychologie sociale mais également dans bon nombre d'autres sciences sociales.

La théorie des représentations pose en effet « qu'il n'y a pas de coupure entre l'univers extérieur et l'univers intérieur de l'individu (ou du groupe). Le sujet et l'objet ne sont pas foncièrement distincts »

¹ MOLINIER Pascal, **image et représentation sociales**, Édition PU Grenoble, 1999, P09.

Moscovici, cet objet est inscrit dans un contexte actif, ce contexte étant au moins partiellement conçue par la personne ou le groupe.¹

Toute représentation est une forme de vision globale et unitaire d'un objet, mais aussi d'un sujet. Cette représentation restructure la réalité pour permettre une intégration à la fois des caractéristiques objectives de l'objet, des expériences antérieures du sujet, et de son système d'attitudes et de normes. Cela permet de définir la représentation comme une vision fonctionnelle du monde, qui permet à l'individu ou au groupe de donner un sens à ses conduites, et de comprendre la réalité, à travers son propre système de références, donc de s'y adapter, de s'y définir une place.

C'est « une forme de connaissance, socialement élaborée et partagée ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social ». ² Elle est à la fois « le produit et le processus d'une activité mentale par laquelle un individu ou un groupe reconstitue le réel auquel il est confronté et lui attribue une signification spécifique ». La représentation n'est donc pas un simple reflet de la réalité, elle est une organisation signifiante. La représentation est un *guide pour l'action*, elle oriente les actions et les relations sociales. Elle est un système de pré-décodage de la réalité car elle détermine un ensemble *d'anticipation et d'attentes*.³

¹ JEAN CLAUDE, Abric, **pratiques sociales et représentation**, 4^{ème} édition PUF, France, 2003, P 12.

² JEAN CLAUDE, Abric, Op.cit, P13.

³ IBID. P13.

II)-Définition des représentations sociales :

Une représentation sociale peut être une représentation d'un objet réel ou irréel, pour un groupe donné, et elle résulte de la réalité de l'objet, de la subjectivité de celui qui la véhicule et du système social dans lequel s'inscrit la relation sur l'objet.

Toute représentation est donc une forme de vision globale et unitaire d'un objet, mais aussi d'un sujet. Cette représentation restructure de la réalité pour permettre une intégration à la fois des caractéristiques objectives de l'objet, des expériences antérieures du sujet, et de son système d'attitudes et de normes. Cela permet de définir la représentation comme une vision fonctionnelle du monde, qui permet à l'individu ou au groupe de donner un sens à ses conduites, et de comprendre la réalité, à travers son propre système de référence, donc de s'y définir une place.

III)- Les caractéristiques des représentations sociales :

1-La représentation comme système social :

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

A. Sa composition cognitif : la représentation suppose un sujet actif, elle a d se point de vue « texture psychologique », elle est soumise aux règles qui régissent les processus cognitifs.

B. Sa composante sociale : la mise en œuvre de ses processus cognitifs est directement déterminée par les conditions sociales dans lesquelles s'élabore, ou se transmet une représentation. Et cette dimension sociale génère des règles qui peuvent être très différentes de la logique cognitive.¹

La coexistence de ses deux logiques permet de rendre compte et de comprendre par exemple pourquoi la représentation intègre à la fois du rationnel et de l'irrationnel, pourquoi elle tolère et intègre des contradictions apparentes et pourquoi les raisonnements qu'elle engendre peuvent apparaître illogiques ou incohérent.

2-La représentation comme système de contextualité :

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

A-Le contexte discursif : c'est-à-dire par la nature des conditions de production du discours, à partir duquel va être formulée ou découvert une représentation.

B-Le contexte social : c'est-à-dire d'une part le contexte idéologique et d'autre part la place occupée dans le système social par l'individu ou le groupe concerné. (La signification d'une représentation sociale est toujours imbriquée ou encrée dans des significations plus générales intervenant dans les rapports symboliques propres à un champ social donné)².

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

¹ JEAN -Claude ABRIC, Op.cit, P14.

² IBID. P15.

IV)- Les Fonctions des représentations sociales :

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

1-Fonctions de savoir : elles permettent de comprendre et d'expliquer la réalité

Savoir pratique de sens commun, comme le dit Moscovici, elles permettent aux acteurs sociaux d'acquérir des connaissances et de les intégrer dans un cadre assimilable et compréhensible pour eux, en cohérence avec leur fonctionnement cognitif et les valeurs auxquelles ils adhèrent. D'autre part elles facilitent – voire sont la condition nécessaire à la communication sociale, Elles définissent le cadre de référence commun qui permet l'échange sociale, la transmission et la diffusion de ce savoir «naïf». Elles manifestent ainsi cet effort permanent de l'homme pour comprendre et pour communiquer dont Moscovici pense qu'il constitue l'essence même de la cognition sociale.

2-Fonctions identitaires : elles définissent l'identité et permettent la sauvegarde de la spécificité des groupes.

Outre la fonction cognitive de comprendre et d'expliquer, «les représentations ont aussi pour fonction de situer les individus et les groupes dans le champ sociale. Elles permettent l'élaboration d'une identité sociale et personnelle gratifiante, c'est-à-dire compatible avec

des systèmes de normes et de valeurs socialement et historiquement déterminés » Mugny et Carugati.¹

Cette fonction les relations intergroupes présentées par Doise illustrent bien et confirment cette fonction.

Ainsi la représentation de son propre groupe est-elle toujours marquée par une surévaluation de certaines de ses caractéristiques ou de ses productions, dont l'objectif est bien de sauvegarder une image positive de son groupe d'appartenance.

3-Fonctions d'orientations : elles guident les comportements et les pratiques.

Le système de pré décodage de la réalité que constitue la représentation sociale en fait, comme nous l'avons déjà dit, un guide pour l'action. Ce processus d'orientation des conduites par les représentations résulte de trois facteurs essentiels :

- La représentation intervient directement dans *la définition de la finalité de la situation*, déterminant ainsi à priori le type de relations pertinentes pour le sujet mais aussi éventuellement, dans des situations où une tâche est à effectuer, le type de démarche cognitive qui va être adopté.

- la représentation produit également *un système d'anticipations et d'attentes*, elle est donc une action sur la réalité : sélection et filtrage des informations, interprétations visant à rendre cette réalité conforme à la représentation. La représentation par exemple ne suit pas, ne dépend pas du déroulement d'une interaction, elle la précède et la détermine.

¹ JAEN CLAUDE, Abric, Op.cit, P16.

●enfin en tant que représentation sociale, c'est-à-dire reflétant la nature des règles et des liens sociaux, la représentation est *prescriptive* de comportements ou de pratiques obligés. Elle définit ce qui est licite, toléré.

V)-L'apport de MOSCOVICI :

●MOSCOVICI, a employé pour la première fois, le terme de « représentation sociale » pour désigner ces croyances sociales, plus vaste, et les théories naïves au sujet de certains aspects de la société. Pour lui, les représentations sociales, sont conçues comme ensemble dynamique, des théories ou des sciences collectives, destinées à l'interprétation et au fonctionnement du réel, elles renvoient à un corpus de thèmes, des principes, ayant une unité et s'appliquant à des zones, d'existences et d'activité particulière. Elles déterminent le champ de communication possible des valeurs ou des idées présentes dans des visions partagées par les groupes et règlent par la suite, les conduites désirables admises.¹

Ce qui lui permettra de mettre en évidence trois phénomènes :

- Il peut exister plusieurs représentations d'un même phénomène (objet), ces différences, sont dues à l'appartenance sociale et culturelle du groupe de références, qui influence le sujet sur la représentation, qu'il fait sur un tel objet.
- Le processus de représentation, ne s'effectue pas dans un vide social, il est en fonction du groupe d'appartenance (de référence), les normes et les valeurs.

¹ JEAN MARIE Seca, **les représentations sociales**, Édition V.U.E.F, Paris, 2002, P41.

Quand une théorie se transforme en représentations, cette transformation s'effectue en fonction du sujet qui sélectionne l'information qu'il attire du contexte, en suite, il a caractérisé.

- En plus il fourni un cadre d'analyse de contenu des représentations sociales, et il a déterminé trois étapes : il ya d'abord les éléments d'informations dont disposent les individus à propos de l'objet de représentation, ensuite la hiérarchisation et l'organisation de ses éléments dans un champ de représentation, enfin les attitudes positives ou négatives des individus à l'égard de l'objet de représentation¹

VI)-Le rôle des représentations sociales :

La représentation sociale fournie aux individus, des connaissances sur un sujet quelconque, d'où elle détermine les notions prêtes à l'emploi, et un système de relation entre ces notions, permettant ainsi l'interprétation, l'explication, et la prédiction.

Les connaissances qui se réalisent, débutent par une étape de reconnaissance des objets, des situations, des personnes ou des événements, d'où ce processus repose sur une étape très importante, qui est :

La catégorisation : qui est définie comme un ensemble de dimensions descriptives, dont les valeurs peuvent variées dans certaines limites.

Le processus de catégorisation accompli cinq fonction :

- a- IL réduit la complexité de l'environnement.

¹ JEAN MARIE Seca, Op.cit, P11.

b -Ensuite, il facilite l'identification et la reconnaissance d'objets inconnus :

1-Il facilite également, l'intégration des apprentissages, les connaissances qu'on a d'un objet dont les catégories peuvent être étendues à d'autres objets.

2-Il contribue à l'orientation de conduites, c'est-à-dire, il détermine le comportement à suivre à l'égard des objets qui appartiennent à cette catégorie.¹

3-Il Ordonne notre environnement, car il fournit un moyen de classer les informations.

¹ MOLINIER Pascal, Op.cit, P15.

Chapitre IV

La sociologie des cadres

Préambule :

Pourquoi étudier les cadres ? depuis le début des années 1980, ils ont relativement délaissés par les recherches en sociologie du travail ou en science politique, les études qui leur étaient consacrées ont cédé le pas à des travaux sur les entreprises ou les formes d'organisation, la sociologie de l'entreprise ne leur accordant d'ailleurs souvent qu'une place réduite dans ses analyses, cependant les cadres n'ont guères suscité de nouvelles recherches après les travaux pionniers des années 1970 qui avait exploré leur système de valeurs sociopolitique.

La présente politique-cadre énonce des orientations visant à adapter la gestion des ressources humaines aux conditions actuelles et anticipées du marché du travail et à instituer de nouvelles façons de faire favorisant la pérennité des missions publiques et l'atteinte d'objectifs de performance, au regard notamment de l'optimisation des ressources allouées. Elle constitue par ailleurs le premier jalon d'une démarche menant à la révision et à l'actualisation du cadre administratif et normatif régissant les ministères et organismes (MO) dans l'exercice de la gestion des ressources humaines dont ils ont la responsabilité. S'inscrit dans une perspective de simplification administrative et de responsabilisation des acteurs, notamment ceux qui sont directement engagés dans la gestion des ressources humaines.

I)-Des identités professionnelles en mutation :

Dans le privé comme dans le public, les cadres restent associés à deux préoccupations qui sont réapparues à mesure que s'effaçaient les points et repères habituels de l'état-Providence : l'ancrage de la vie sociale dans un travail organisé, et la métrocratie.

Le statut social des cadres est étroitement lié à l'idée d'une organisation du travail. Il tient à un savoir-faire particulier, permettant de faire travailler en équipe des personnes aux compétences et aux talents différents, d'ajuster les ressources humaines ou technique dans des ensembles complexes.¹

Les cadres, c'est l'organisation ; l'émergence de la figure du cadres est d'ailleurs liés à la montée en force d'organisation dont la logique n'est ni celle de la propriété privée, car elles sont engagées dans des relations sociales complexes, ni celle de la maîtrise technique, car elles jouent sur une palette large de compétences commerciales ou stratégique.

Les cadres apparaissent en tant que groupe professionnel un peu avant la seconde guerre mondiale, au même moment que les thèses organisationnelles de la production fordiste et, singulièrement, alors que se développent les idées technocratiques. Or cette équation est en train de se disloquer. On voit de plus en plus de cadres experts travaillant en solitaires, ou des indépendants voulant rester à leur compte et cherchant à fuir les entreprises. La notion de cadre s'éloigne de son prototype, l'ingénieur intégré dans un système productif.

Sur quoi repose le pouvoir des cadres aujourd'hui ? Moins sur la technique que sur un rôle réticulaire dans la mise en convergence des compétences et des expertises ou la mobilisation de registre éthique associés à l'image de l'entreprise. Car la contractualisation comme les partenariats ne peuvent se développer sans un minimum de confiance, que l'on va essayer de trouver dans les normes éthiques appliquées par les entreprises et les administrations.

¹ ANOUSCHEH Karvar et LUC Rouban, **les cadres au travail, les nouvelles règles du jeu**, Édition la Découverte, Paris, 2004, P17.

Une seconde équation tient au fait que les cadres constituent l'élite des salariés. Ils représentent et incarnent le principe méritocratique, à travers la collation de diplôme ou la promotion interne et les carrières «maison».

Le cadre n'est ni un propriétaire, ni un héritier, mais il n'est pas non plus un simple agent technique. Son savoir-faire dépasse la seule maîtrise technique, tout comme il échappe à la seule logique de la rentabilité financière. Il reste donc doublement vulnérable, pris entre une gestion de proximité reposant sur sa légitimité technicienne, et une participation aux objectifs définis par les gouvernements des organisations. Cette situation intermédiaire, qui explique en grande partie la faiblesse de l'action collective dans l'univers des cadres, a été remise en cause par la partition des organisations : séparation des cercles dirigeants et des unités de production, externalisation des compétences expertes et recours à des cabinets spécialisés. Dans ces conditions, on peut penser que le capital scolaire de départ devient déterminant, le point d'entrée dans l'organisation conditionnant plus étroitement qu'autrefois la carrière ultérieure, l'identification collective des cadres à la réussite sociale par le travail peut s'en trouver singulièrement affaiblie. La disparition progressive du «cadre maison », apparu par nécessité économique au lendemain de la seconde guerre mondiale, ne signifie-t-elle pas l'éclatement d'un univers de travail en deux groupes, l'un réunissant tous ceux qui aspirent aux fonctions dirigeantes et l'autre qui rassemble des salariés supérieurs soumis plus qu'avant à l'ordre hiérarchique ? La fragmentation du monde des cadres, sa différenciation interne, sont au cœur des analyses et des résultats réunis dans cet ouvrage.¹

¹ ANOUSCHEH Karvar et LUC Rouban, Op.cit, P18.

II)-Les catégories des cadres (socio-professionnelle) :

Nous centrons le plus souvent notre propos sur le noyau historique des cadres, qui correspond à trois des six catégories que L'INSEE classe actuellement dans le groupe socioprofessionnel des « cadres et professions intellectuelles supérieures » :

- _ Les « ingénieurs et cadres techniques des entreprises ».
- _ Les « cadres administratifs et commerciaux des entreprises ».
- _ Les « cadres de la fonction publique ».

Parfois, les sources disponibles ou le contexte imposent de prendre en compte l'ensemble du groupe, qui comprend également :

- _ Les professions libérales ;
- _ Les professeurs et professions scientifiques ;
- _ Les professions de l'information, des arts et des spectacles ;¹

Un cadre est un statut d'employé d'une organisation, par opposition aux employés n'ayant pas ce statut. L'INSEE a établi une catégorie socio-professionnelle « Cadres et professions intellectuelle supérieures » avec la définition suivante :

« Cette catégorie groupe des professeurs et professions scientifiques salariés qui appliquent directement des connaissances très approfondies dans les domaines des sciences exactes ou humaines, a des activités

¹ BOUFFARTIGUE Paul et GADEA Charles, **sociologie des cadres**, Édition La Découverte et Syros, Paris, 2000, P21.

d'intérêt général de recherche, d'enseignement ou de santé. Des professionnels de l'information des arts et des spectacles dont l'activité est liée aux arts et aux médias. Des cadres administratifs et commerciaux d'entreprise, salariés qui ont des responsabilités importantes dans la gestion des entreprises. Des ingénieurs et cadres techniques d'entreprise, salariés exerçant des fonctions de responsabilité qui nécessitent des connaissances scientifiques approfondies.»¹

III)-Les sociologies des cadres :

Peu de travaux ont été consacrés aux cadres en France avant les années soixante. On trouve simplement quelques thèses, comme celle de Château ou celle de Kechelievitch consacrées aux syndicats de « techniciens ». Un essai de synthèse tenté par Alamigeon en 1943 aborde la question de la formation des cadres et celle de leurs rapports avec l'organisation industrielle. Le premier travail sociologique est celui de François Jacquin. Qui présente les résultats d'enquête sur la formation, les tâches, les revenus, le mode de vie ainsi que le comportement syndical et politique de cette population. Comme on trouve aussi le travail de Humblet constatera encore combien les cadres restent inclassables dans le système des catégories sociologiques traditionnelles².

IV)-Les caractéristiques du travail des cadres :

- ✓ Beaucoup de travail, un rythme soutenu.
- ✓ Brièveté, variété et fragmentation.
- ✓ La préférence pour l'action.
- ✓ l'importance de la communication verbale.

¹ Christophe Falcoz, **bonjour les managers, adieu les cadres !**, Édition d'organisation, Paris, 2003, P01.

² IBID, p26.

- ✓ Le cadre est à la charnière entre son organisation et un réseau de contacts.

- ✓ Un mélange de droits et de devoirs.
- ✓ Peu de rapport avec sa hiérarchie (10 % de son temps).
- ✓ Le maximum de relations internes et externes ont lieu avec les pairs.

V)-Les rôles professionnels d'un cadre :

Il existe trois type de managers : cadre dirigeant, cadre intermédiaire et agent de maîtrise. Chacun de ses managers est chargé de réaliser des actions, d'exécuter des tâches, de tracer des stratégies ou alors d'atteindre des objectifs déterminés en avance.

Aussi faut-il signaler qu'il ya d'autre rôles remplis par ses managers :

- ✓ le contrôle de l'environnement et l'organisation et ses ressources.
- ✓ L'organisation et coordination.
- ✓ La gestion de l'information.
- ✓ La recherche de croissance et de développement.
- ✓ La motivation du personnel et gestion des conflits.
- ✓ La résolution des problèmes stratégiques.

Il faut préciser que les rôles d'un manager ne diffèrent pas les uns des autres selon la hiérarchie d'une organisation, la différence réside en effet dans le temps consacré à chaque activité (planifier, organiser, diriger et contrôler). Dans le cas d'une organisation à but lucratif et non lucratif, les managers sont chargés de faire les mêmes activités précédemment

mentionnées : La seule différence qui existe est en effet la nature de buts désirés.

En bref, le rôle d'un manager ne change pas, il reste le même indépendamment de la taille de l'entreprise, son type et son local. Par contre, les concepts du management ne sont pas universalisés, bien au contraire, car les contextes diffèrent d'un pays à un autre.¹

VI)-Les cadres comme salariés de confiance :

Les contributions de la motrice sociologique qui étudie les cadres du point de vue de leur place dans la dynamique des classes et catégories sociales ont été limités par une difficulté constante : à la question « comment penser à la fois la diversité et l'unité de cette catégorie sociale ? », aucune réponse pleinement satisfaisante n'a été apportée. En voulant rendre raison du rôle social de plus en plus incontestable de la catégorie, elles ont mis l'accent sur son unité. Cette dernière a été fondée tantôt sur une dimension symbolique hypertrophiée, et finalement trop détachée des dimensions objectives, tantôt sur l'appartenance à la fonction d'encadrement, fonction exercée dans les appareils de contrôle social. Les limites de ces sociologues apparaissent mieux aujourd'hui, quand les développements de la crise économique et sociale accentuent les tensions et les segmentations qui travaillent les couches salariées intermédiaires.

La matrice de la sociologie des groupes professionnels, si elle a enrichi considérablement notre connaissance des dynamiques contradictoires qui animent maints segments intermédiaire de l'espace social, et des multiples freins qui y font obstacle à la généralisation des logiques de marché, peine à

¹ <http://www.doc-etudiant.fr/commerce/management/rapport-les-caracteristiques-du-travail-des-cadres-137402.html>, mai, 2011

prendre en compte les activités de travail, ainsi que le rôle des dynamiques politiques et idéologiques macrosociales.

Penser les dynamiques et les déstabilisations du groupe social des cadres en termes de «salariat de confiance» pourrait permettre de prendre appui sur ses deux matrices, tout en dépassant leurs limites [Bouffartigue, 1999]¹.

VII)-Travail et autonomie :

Une lecture succincte révèle en effet que sur un même sujet, l'autonomie, les cadres semblent se contredire. S'ils estiment disposer d'une large autonomie dans leur travail, ils disent aussi n'avoir que très peu de maîtrise sur la définition de leurs tâches. Précision : quand l'autonomie est évoquée dans son sens vaste et fait référence à un état, ils se disent et pensent autonomes. Quand elle est envisagée à travers des aspects précis de leur travail et demande d'être évaluée à l'aune d'indicateurs, elle prend un autre sens et n'est plus affichée avec autant de certitude.²

VIII)-Les relations Cadres-Entreprises :

Toute entreprise à besoin d'actionnaires, de clients, de salariés...etc. donc sans un minimum d'accord avec les personnes employés nul dirigeant ne peut faire vivre convenablement sa société. Toute fois les cadres sont nommés le gouvernement de l'entreprise puisqu'ils détiennent toujours une parcelle d'un très grand pouvoir au sein de la société. Ils Jouent un rôle essentiel pour la survie et le développement de l'organisation pour laquelle ils travaillent, les cadres de par les activités qu'ils doivent assumer, se trouvent qu'il remplisse une fonction

¹ BOUFFARTIGUE Paul et GADEA Charles, **sociologie des cadres**, Édition La Découverte et Syros, Paris, 2000, P35.

² ANOUSCHEH Karvar et Luc Rouban, Op.cit, P23.

d'animateur d'équipe ou un rôle non hiérarchique d'expert. Sans oublier que le statut de cadre est lié aux responsabilités sûrement assurées qui recouvre en réalité des sous-catégories selon que l'on se trouve en position de cadres dirigeants, cadres supérieurs, cadres moyens ou cadres subalternes.¹

1-Du cadre dirigeant au cadre subalterne :

Le statut de cadre recouvre en réalité des sous-catégories plus ou moins différentes selon que l'on se trouve en position de cadres dirigeants, cadres supérieurs, cadres moyens ou cadres parfois qualifiés de subalterne.

1-1.Les cadres dirigeants et supérieurs :

Bien qu'un cadre supérieur dispose dans les faits d'une responsabilité moins vaste que celle d'un dirigeant, nous pensons significatif de les regrouper ici dans la mesure où, comparé au pouvoir finalement assez limité dont disposent les autres cadres d'un niveau inférieur, on peut dire que le leur présente une amplitude tout à fait réelle.

Le cadre dirigeant supervise parfois une société dans son ensemble et au minimum plusieurs domaines d'activité. Il décide, ou pour le moins participe à des décisions d'ordre général et peut être par exemple directeur général ou directeur financier, technique, commercial, marketing ou des ressources humaines.

Le cadre supérieur a quant à lui un champ de supervision et de décision moins vaste puisque généralement circonscrit à un secteur, par exemple la comptabilité, la logistique ou les ventes. Son pouvoir est

¹ RAUGNAULT Gérard, **les relations cadres-entreprises**, Édition L'Harmattan, Paris, 1998, PP: 12-14.

cependant important et, dans son domaine d'action, il peut la plupart du temps décider sans avoir recours à un supérieur hiérarchique.

Les cadres dirigeants et supérieurs sont issus des grandes écoles ou des troisièmes cycles universitaires. En outre, ils possèdent assez généralement une expérience minimum de l'entreprise de l'ordre d'une dizaine d'années en moyenne. Les autodidactes ne sont plus présents que dans une minorité de sociétés importantes et au sein des petites entreprises.

1-2.Les Cadres Moyens et Subalterne :

Situés assez loin des centres de décision importantes, ayant peu, voire jamais d'échanges direct avec l'un ou l'autre des dirigeants, excepté au sein des P.M.E, ces types de cadres, qu'ils soient experts ou encadrant un groupe, se trouve finalement assez souvent en situation de simple exécutants par exemple le cadre commercial en charge d'une clientèle doit réaliser un chiffre d'affaires personnellement.

Les cadres moyens et subalternes peuvent certes prendre certaines décisions mais il s'agit alors de régler des questions pratiques, en général sans rapport avec l'idée de conception ni de grande importance pour la société considérée dans sa totalité. Ils se trouvent occuper des fonctions à la limite.

Ce sont des cadres débutants avec un niveau de formation élevé (au minimum bac + 4 le plus souvent) ou des salariés moins formés initialement et promus après dix ans à quinze ans d'activité professionnelle dont parfois trois à cinq en qualité d'agent de maîtrise.

Pour les premiers, il va naturellement s'agir d'un passage obligé mais dont on souhaite qu'il dure le moins longtemps possible ; pour les autres, salariés expérimentés mais sans potentiel véritablement élevé et le plus fréquemment avec un niveau d'études maximum situé entre le baccalauréat et bac +2, il est par contre question d'un aboutissement : le fameux statut cadre a été atteint !

Ces types de cadres forment l'immense majorité de personnel d'encadrement. Leur nombre se situe aux environs de 1.9 million dans les entreprises privées française.¹

¹ REGNAULT Gérard, Op.cit, P15-17.

Chapitre V

**Présentation de l'organisme
d'accueil, L'analyse des
données et
l'interprétation des résultats**

Présentation de l'organisme d'accueil (Soummam) :

Le groupe chikhoun à été construit grâce à une démarche volontariste qui reflète un engagement et une volonté inébranlable à mettre en œuvre de grand projet de développement et la concrétisation des attentes qui exigent des engagement à favoriser l'épanouissement de tous ses acteurs socioprofessionnels et la réalisation d'une convergence de tous ses objectifs économiques avec les finalités sociales et humaines. Ces principaux axes stratégiques majeurs sont totalement assumés par les deux frères chikhoun Hakim et Lamara pour un but ultime de l'action, celle de réserver le défi et d'aller vers le succès, ce groupe aujourd'hui est composé de plusieurs sociétés.

La société mère à été fondée en 1995 dénommée **Sarl Semoulerie Soummam Grani** spécialisée dans la production de semoule et farine, elle emploie aujourd'hui plus de 238 ouvriers. Implantée à Zac taharacht dans la commune d'Akbou dans une région très riche en agroalimentaire, dont elle jouit d'une implantation géographique de première importance qui lui confère une position stratégique pour le transit des produits alimentaires locaux ou d'importation.

La seconde société fondée en 2005, dénommée **Sarl Granit Négoce Transport** est un négociant de produit et de service dans les domaines alimentaires, agricole, financier dont elle est spécialiste dans le transport et de l'importation des céréales, de produits de l'alimentation générales destinés aux industries agroalimentaires, elle emploie aujourd'hui plus de 120 ouvriers, la société s'inscrit comme un partenaire incontournable pour le négoce et le transport.

La troisième société, est fondée en 2008, après l'acquisition d'une grande surface, dénommée la **Spa Supermarché Thilleli** sis avenue 1^{er} Novembre Akbou, elle emploie aujourd'hui plus de 47 ouvriers.

La quatrième société, est fondée en 2009, implantée au même lieu, spécialisée dans la production des pâtes alimentaires, dénommée **Sarl Pasta Word** elle emploie aujourd'hui plus de 70 ouvriers.

La cinquième société est fondée en 2010, spécialisée dans la production de lait et en 2013 une dans la société dénommée **Sarl Natural Dairy** Spécialisés dans le produit laitiers, laiterie, beurrerie, fromagerie, chocolaterie et confiserie, biscuiterie et boulangerie industrielle.

La sixième société à été dans l'année en cours qui sera spécialisé dans la production d'eau minérale et boissons non alcoolisées, dénommée **Sarl Soummam Minérale Water**.

Fort d'une expérience dans l'industrie agroalimentaires et en faveur d'un développement régulé et soutenu, le groupe part à la conquête des clients comme fournisseur pour en bénéficier comme des partenaires loyaux Universels et Nationaux. Nous commercialisons une très vaste gamme de produit alimentaire destinée à différente typologie de clients : artisans, industriels, restauration hors domicile et grande distribution. Le groupe réalise un chiffre d'affaire en croissance de **25 %** charge années, emploi plus de 400 ouvriers, et occupe une surface de 40.000 mètre carrés. Le groupe compte parmi ses clients et fournisseurs les plus grands noms de distribution en Algérie et en monde entiers.

Les frères chikhoun grâce à leur ambition pense à la mise en place de nouveaux projets qui s'efforce à l'élimination du chômage et le développement de leur région d'Akbou.

Analyses des données des cadres de SSG :

Cas n°01 :

C'est une femme, célibataire âgée de 29ans, diplômée en licence de management, et elle a plus d'un an au sein de L'entreprise SSG ((Semoulerie Soummam Granit)), et elle occupe un poste de Magasinière.

En l'occurrence le poste qu'elle a occupé n'est pas compatible avec sa formation Universitaire et le travail pour ce cadre est « **une activité de production des biens et des Services** » Le travail c'est l'accumulation et la production pour l'échange qui sera au cœur de sa future définition, en économie, le travail est l'un des facteurs de production, avec le capital et la terre. Fourni par des employés en échange d'un salaire, il est organisé et dirigé vers la réalisation de biens ou de services. Aussi le travail comme terme du rapport capital-travail,¹ ainsi que le travail constitue alors le but même de la vie tel que Dieu l'a fixé ; il est le seul moyen de conquérir dans la lutte quotidienne la certitude subjective de sa propre élection. La vocation à gagner de l'argent si nécessaire au capitalisme est à la base de l'ascétisme protestant.²

Concernant « **l'entité ou elle passe sa vie professionnelle est une unité de productions des richesses** », d'après DENIS CLERC et JEAN PAUL l'entreprise «est une unité qui vend sur le marché des biens et des services qu'elle produit en combinant des facteurs de production (travail capital) son objectif et de réaliser le profit maximum, c'est un milieu favorable a l'étude des comportement des individus et des activités individuelles»³ et ce qui la motivée dans son lieu de

¹ JACQUOT Lionel et BALZANI Bernard, **sociologie du travail et de l'emploi**, Édition ellipses, Paris, 2010, P55.

² JACQUOT Lionel et BALZANI Bernard, Op.cit, P64.

³ CLERC Denis et PAUL Jean, **lexique science économique et social**, 8^{eme} Édition, Dunod, Paris, 2007, P12.

travail « **c'est le travail en groupe, et elle dit qu'elle est satisfaite car elle trouve un bien être dans son environnement** », les cadres mentionnent leur investissement dans leur travail et pour leur entreprise : ils se disent *motivés, fiers* et jugent leur travail *intéressant, passionnant* et source de *plaisir* ; les réunions d'une équipe formé doivent se passées dans une ambiance détendue et amicale, si les membres de l'équipe se considère comme des individus et non simplement comme des collègues, ceci va entretenir des relations en dehors des réunions officielles et elle considère « **un cadre comme employé ou dirigeant d'une catégorie supérieur de salaire** ». Un cadre d'entreprise c'est un dirigeant et représentant d'un groupe socioprofessionnelle, il doit être responsable et il doit avoir une personnalité forte capable de diriger, de prendre des décisions et d'imposer son autorité et son rôle.¹

Son influence sur l'entreprise répond « **aux objectifs tracés par l'entreprise** » selon elle. En particulier les éléments positifs caractérisant le travail lui-même : ce dernier nécessite *sérieux* et *professionnalisme*. *Diversifié*, il est également synonyme de *performance*, *d'innovation*, *d'autonomie*, *de responsabilité*, *de performances* et *de qualité*, le tout dans un contexte de *sécurité*.

¹ HELLER Robert, **Diriger une équipe**, 1^{ère} Édition, MANGO, Italie, 1998, P32.

Cas n°02:

C'est un cadre diplômé en commerce internationale BTS, marié âgé 30 ans, de et il travaille depuis 10 mois dans le super marché thilleli unité de SSG comme réceptionniste de marchandise.

Et il a mentionné que le poste qu'occupe ce dernier n'est pas conforme avec sa formation mais c'est juste une tranche de son domaine, et d'après ce cadre « **le travail représente beaucoup de choses mais le plus essentiel c'est démontré ses compétences et acquérir des connaissances et le plus important c'est avoir un contre partie c'est-à-dire un salaire** », dans ce contexte, l'acquisition et le développement des compétences constituent un enjeu majeur, à la fois pour l'entreprise et pour l'individu, qui ont un intérêt commun à s'investir dans des démarches d'apprentissage, susceptible d'enrichir leurs patrimoines de compétences respectifs. Dans l'analyse marxiste nous conduit alors à considérer le travail comme le rapport social spécifique d'une formation sociale historique : le capitalisme. Elle trace un sillon qu'empruntera la sociologie du travail pour penser le salariat, et plus globalement la société salariale.¹ Et l'entreprise pour lui « **est un établissement bien structuré, et elle joue un rôle déterminant dans ce processus, elles évoluent dans un marché économique constamment en mouvement et mondialement étendu. Programmé pour gagner de l'argent** », mais le souci de ce cadre est loin d'être satisfait comme il a répondu, et la raison de son insatisfaction c'est l'environnement car il leur « **Donne pas l'opportunité de progresser ni d'apprendre des nouvelles choses** » comme il espère, car comme ALBERT CAMUS l'a dit « Sans le travail la vie devient lamentable. Mais lorsque le travail est abrutissant, la vie étouffe et se meurt » ce dicton nous montre la

¹ JACQUOT Lionel et BALZANI Bernard, Op.cit, P70.

nécessité de travail dans la vie de chacun de nous mais en contre partie si il va au delà de ses limites il perd toute sa crédibilité autrement dit si on travaille sans apprendre ni acquérir des nouvelles connaissances on risque de se retrouver dans la routine mortelle (Paulo Coello).

Et il est motivé par **« le travail lui même et ses collègues parce que ces derniers donnent un caractère pour surmonté les différentes difficultés qu'il peut rencontrer dans sa vie professionnelle et même personnelle »**. L'important n'est pas la taille d'une équipe, sa structure, c'est-à-dire le schéma fonctionnel dans lequel s'inscrivent ses membres pour accomplir les tâches qui leur incombent. Car le groupe constitue la base d'une bonne gestion. Diriger des équipes est un défi important et stimulant pour tout responsable d'entreprise, de plus expérimenté.¹

Selon lui **« un cadre est comme un cerveau dans le corps humain c'est un donneur d'ordre et c'est a lui que revient les conséquences qui peut assumer »**, un cadre joue un rôle majeur dans le processus fonctionnel au sein des entreprise, et il participe dans les différentes activités que possèdent l'entité, ainsi que dans la participation de prise de décision, car il aide a accroitre la productivité dans une entreprise, et il sert aussi a améliorer la qualité de production et analyse des procédures et des méthodes de travail afin de minimiser les pertes de travail, et même créer des liens plus étroits avec clients pour mieux cerner leurs besoins, et l'influence des cadres du travail dans l'efficacité de l'entreprise comme il nous a répondu **« c'est si tout les cadres savent gérer et profiter des ressources que l'entreprise possède, il y aura un bon profit dans tout les secteurs de l'organisation et le contraire s'impose ceci va reculer de prés et de loin pour l'entreprise »**. La gestion est comme l'utilisation générale par un responsable des moyens à sa disposition pour atteindre les objectifs fixés, et ceci va générer un bon

¹ HELLER Robert, Op.cit, P20.

profit dans les divers secteurs existant dans quelconque entité. En l'occurrence si les responsables ne profitent pas des sources que dispose l'entreprise, cela aura un impact négatif sur les cadres eux mêmes, et ces derniers vont se sentir étrangers de leurs propres travaux.

Cas n°03:

C'est un cadre qui a un bac plus 4, célibataire âgé de 30ans, il a une licence en sociologie, il a travaillé depuis quatre ans dans l'entreprise SSG comme gestionnaire du personnel numéro deux. Pour lui la formation qu'il a effectué a l'université est compatible avec son travail, **« et ce dernier lui permet d'avoir un statut social d'un coté et le travail est comme une source de revenus d'un autre coté »**. « Le travail constitue l'origine de toute richesse et lui donne par l'identification de cette fonction une signification homogènes ».¹ Le travail chez Smith « acquiert une dimension morale, puisque le salarié crée de la richesse qui profite à l'ensemble de la société, comme un salaire qui lui permet de vivre du simple exercice de ses facultés ».² Et d'après ce cadre **« l'entreprise lui permet de mettre en œuvre ses connaissances acquises et son savoir faire, et ce lieu est comme une seconde vie en parallèle avec la vie civile et quotidienne »**, et comme on peut ajouter a cela que le savoir-faire correspond à la maîtrise de la mise en œuvre concrète des techniques, des méthodes ou d'outils, c'est-à-dire « habilité » manuelle, sociales, ou cognitive (par exemple : savoir mettre en pratique les techniques d'animation de réunion ou savoir utiliser un voltamètre), et il est satisfait par rapport **« aux tâches confiés et l'environnement surtout le service ressource humaine »**; la satisfaction globale de l'emploi est fortement corrélée avec toutes les mesures de qualité d'emploi : cette satisfaction est fortement corrélée avec les heures de travail. On observe, également, que le degré de difficulté du travail n'est pas corrélé avec la satisfaction de l'emploi pour les jeunes, et que les revenus deviennent de plus en plus important avec l'âge alors que les perspectives de promotion deviennent moins importantes. Comme il a cité,

¹ LIONEL Jacquot et BERNARD Balzani, **sociologie du travail Et de L'emploi**, Édition ellipses, Paris, 2010, P66.

² IBID, P66.

et ce qu'il a motivé d'avantage « **c'est le fait de travailler avec un diplôme, et aussi travailler en groupe, et aussi l'évolution constante, statut, salaire, connaissance et savoir faire.** »

La stratégie des l'entreprises c'est d'attirer les compétences (savoir-faire) de les développer par des formations mais également de les fidéliser .c'est-à-dire renforcer l'employabilité d'un salarié car ce dernier un outil de fidélisation des ressources humaines.et il produit plus et travail mieux si ses objectifs de rendement pour l'organisation sont élevés.¹

Selon cet enquêté « **un cadre est dirigeant et représentant d'un groupe socioprofessionnel, ainsi qu'il est capable de prendre des décisions** ». Un responsable d'une entreprise tient plusieurs rôles, il aide à prendre les décisions, il motive et incite l'équipe à s'investir et il applique les décisions prise par l'équipe.²

Et pour conclure, cet enquêté nous a mentionné que l'influence du travail des cadres peuvent être positif et indispensable pour la structure de l'organisation d'une entreprise que se soit pour la coordination des services à la gestion des effectifs.

¹ MADERS Henri-Pierre et CLET Étienne, **comment manager un projet**, 2^{eme}Édition, d'organisation, Paris, 2005, P127.

² HELLER Robert, Op.cit, P 15.

Cas n°04 :

Notre enquêté est un cadre ayant une licence en science commerciale, célibataire âgé de 30 ans, il est dans le milieu professionnel de SSG depuis 3ans comme responsable commercial.

Ce cadre a effectué sa formation de science commerciale et le poste qu'il occupe est adéquat avec son diplôme, et selon lui « **un travail représente pour chacun de nous un moyen de vivre et survivre** », le travail est reconnu comme l'essence de l'homme. Cette conception anthropologique qui fait du travail l'opération par laquelle l'homme se produit lui-même en transformant la nature. Le travail humanise la nature, en lui donnant la forme de conscience sociale et une universalité réelle à l'existence humaine.¹ Et l'entité pour lui « **est un monde et un cœur de l'actualité entre le public dont les fonctions principales c'est produire** », d'un point de vue économique l'entreprise est une unité de production des biens et des services, et Le monde des entreprises est d'une très grande diversité : on y trouve la petite entreprise artisanale travaillant à l'échelle d'un quartier comme la boutique d'un cordonnier, mais aussi la grande firme multinationale implantée dans plusieurs dizaines de pays comme McDonald's. Au-delà de la diversité des tailles, des secteurs d'activité, des statuts juridiques, des méthodes de production, on peut dégager des constantes dans la réalité de leur fonctionnement. L'entreprise réunit différents partenaires internes et a des relations avec ses partenaires externes. Organisée autour de grandes fonctions, elle doit assurer la coordination efficace des éléments qui la composent. Elle a aussi des responsabilités particulières vis-à-vis de l'environnement social dans lequel elle évolue.

¹ LIONEL Jacquot et BERNARD Balzani, Op.cit, P56.

Et il nous a répondu qu'il est satisfait et qu'il est motivé par « **le climat du travail** ».le climat du travail est parmi les facteurs qui influence de près ou de loin sur un cadre. Car face à une concurrence exacerbée et mondialisée, à des changements technologiques très rapides et à une demande trop exigeante, le défi à relever par toute entreprise soucieuse de son devenir est l'acquisition, le maintien et l'optimisation d'une ressource humaine compétente, évolutive, créative et motivée. Les RH sont devenus, de ce fait, un facteur stratégique garantissant le succès et la pérennité des entreprises. Les conditions dans lesquelles ces ressources exercent leurs activités, ou ce que l'on appelle communément : conditions de travail, relations sociales ou plus généralement climat social, doivent répondre, impérativement, aux attentes des individus et à leurs aspirations. La prise en compte du climat social constitue une préoccupation majeure dans la stratégie de développement organisationnel. Différentes expériences réussies (notamment celle de Microsoft) ouvrent la voie à une nouvelle tendance ayant trait aux traitements humains et aux relations sociales favorisant la confiance et la fidélisation des individus.

L'entreprise algérienne, à l'instar des entreprises des pays en développement, souffre d'un déficit flagrant en matière de relations sociales, tant sur le plan opérationnel que juridique, engendrant des conflits sociaux, des comportements inadaptés ou indésirables et, en somme, des écuissions néfastes sur ses résultats. Ceci nous incite donc à soulever le problème des conditions de travail dans les PME algériennes, en nous focalisant davantage sur les aspects psychosociaux et organisationnels.

Et concernant son avis sur le rôle et l'influence des cadres sur l'efficacité de l'entreprise, pour lui « **c'est le résultat de la bonne gestion du travail et de toutes coordinations entre les différents cadres d'une même entité** », L'adoption des mesures de bonne gestion d'entreprise ne requiert pas

d'investissement majeur dans des technologies plus propres, qui peuvent être très coûteuses, L'objectif est plutôt d'améliorer en permanence la production sur le plan technique et organisationnel au moyen de mesures faciles à mettre en œuvre et économiques, d'une utilisation plus rationnelle des ressources et d'une optimisation des processus de production. Les dirigeants et cadres d'entreprise doivent prendre des mesures pour sensibiliser leurs employés aux aspects critiques et repérer quelles sont les capacités d'action de chacun.

Cas n°05 :

Cet enquêté est diplômé en sociologie option organisation du travail, marié âgé de 34 ans et il était recruté depuis 4ans et 8mois dans l'entreprise SSG, comme chef de section de gestion des ressources humaines dans le département des ressources humaines. La formation universitaire qu'il a effectué est compatible avec son poste occupé, et la représentation du travail selon lui « **c'est un moyen d'épanouissement individuel, et il permet de satisfaire plusieurs type de besoin** », d'après Baudelot et Gollac « un travail conçu comme une contribution au progrès de l'humanité, le fondement du lien social et une source d'épanouissement et de bonheur personnels ; de l'autre, un travail aliéné et aliénant, qui condamne les hommes à perdre leur vie à devoir la gagner. Renvoyant, *in fine*, au sens du travail dans la vie humaine, cette contradiction traverse les trois derniers siècles. Elle se pose néanmoins à chaque époque en des termes singuliers. Le travail n'est pas une catégorie universelle et abstraite ». ¹ Et c'est pour cela l'entreprise a son égard « **est un lieu ou on peut subvenir nos besoin quotidien** », D'après l'INSEE, l'entreprise est une « unité économique, juridiquement autonome dont la fonction principale est de produire des biens ou des services pour le marché ». Autrement dit, il y a entreprise dès que des personnes mobilisent leur talent et leur énergie, rassemblent des moyens matériels et de l'argent pour apporter un produit ou un service à des clients. Et il est motivé par les « **relations et les interactions individuelles qui caractérise l'entreprise et ensuite par la rémunération en toute avantage de nature** ». Quand vient le temps d'interagir avec un collègue de travail - que ce soit à une réunion du personnel, dans le cadre de directives pour l'accomplissement d'une tâche, à l'occasion d'une séance de remue-méninges ou

¹ COSTE Sabine, **s'épanouir dans le travail enseignant réalité, normes, stratégies**, Édition PUF, Lyon, 2014, P07.

lors d'une évaluation du rendement, etc. -, la communication joue un rôle *crucial* et peut faire en sorte que l'interaction soit utile ou au contraire source de frustration. Une «piètre communication» est très souvent invoquée parmi les problèmes rencontrés au travail. Pour lui un cadre « **est quelqu'un qui a des capacités de bien gérer et mener sa tâche professionnelle et aussi gérer ses effectifs** », Bien gérer ses périodes de travail -de plus en plus intensives-, tout en s'aménageant des plages de moments libres, devient essentiel. Des bonnes pratiques. Et d'après son opinion sur l'influence du travail des cadres sur l'efficacité de l'entreprise « **c'est si il y a une bonne gestion probablement l'entité sera efficace et elle puisse atteindre ses objectifs et son but mais en l'occurrence cela dépendra de la manière dont ils gèrent leurs tâches et de la qualité compétente des cadres** ». La bonne gestion au sein d'une entreprise c'est le point essentiel pour un bon fonctionnement organisationnel et pour atteindre les objectifs tracés, et afin d'avoir ce but on doit assurer le meilleur ajustement, non seulement au quotidien mais aussi dans la durée, entre les besoins de l'entreprise et les attentes de ses salariés, tant en termes quantitatifs (effectifs) que qualitatifs (compétences).

Cas n°06 :

Ce cadre est diplômé en sociologie, célibataire âgé 28 ans il a intégré cette entreprise depuis quatre mois comme gestionnaire de personnel dans le secteur d'administration. Son poste est adéquat avec son domaine et il est très proche par rapport à sa formation universitaire, et concernant le travail il le considère comme **« élément important dans la vie sociale d'un individu ainsi qu'il nous permet de satisfaire notre besoin financier »**.

Dans toutes les économies développées, on a vu se multiplier les formes de contrats pour différentes raisons tenant autant au besoin qu'à l'entreprise de plus de flexibilité que du souci des personnes d'avoir des contrats plus adaptés à leur situation personnelle (temps partiel par exemple).

Dans des organisations plus informelles et plus souples où le matriciel et la transversalité, l'image hiérarchique traditionnelle du chef sont bouleversés, non qu'ils aient disparu mais ils n'en constituent plus la forme unique. Animation, coordination ou mise en réseau deviennent aussi importantes que contrôle et discipline. Mission de management, position hiérarchique ou classification. Le développement du travail en équipes, même si celui-ci est plus fluctuant, temporaire et ajusté à des missions précises. La nécessaire individualisation du rapport juridique entre le salarié et l'entreprise est maintenant complétée par des pratiques de gestion des ressources humaines qui repèrent et évaluent la performance collective. Et pour lui l'entreprise **« c'est son deuxième domicile car il permet d'acquérir des nouvelles connaissances dans la vie professionnelle »**, selon Max Weber « l'entreprise est un lieu d'une activité

économique rationnelle, orientant ses décisions d'investissement en fonction des chances offerte par le marché des biens ». ¹

L'entreprise est donc un organe qui apparait quand il s'agit d'exécuter de nouvelles combinaisons des facteurs de production ; souligné par Joseph Schumpeter.

Et ce cadre est satisfait dans son travail car selon lui, « **il a trouvé un climat social favorable, ce qui veut dire qu'il y aura des rapports relationnels très aimable entre les collègues du travail** », Montemolin considère que les conditions de travail expriment tout ce qui caractérise une situation de travail et favorisent, ou freinent l'activité des travailleurs, à savoir : les conditions physiques, organisationnelles et sociales. Enfin pour schématiser globalement ce concept, J. Leplat considère que les conditions de travail résument l'ensemble des facteurs, à l'exclusion des caractéristiques individuelles des travailleurs, qui peuvent influencer les conduites au travail. Le passage de la notion (restreinte et myope) de climat social à une vision plus large et moins ambiguë que véhicule la notion de climat organisationnel reflète l'évolution lente (puisque ses origines remontent aux recherches Hawthorne) mais profonde et décisive des aspects humains de l'organisation. L'utilisation du concept de climat organisationnel et la formulation de ses définitions ont évolué au cours des années et à travers différentes recherches. Ce concept désigne généralement la personnalité d'une organisation qui influence le comportement des travailleurs. Et il est motivé par la rémunération.

D'après ce cadre ; « **un cadre dans une entreprise est un leader et un bon représentant de cette dernière** » dans le sens de l'encadrement et de l'orientation, et c'est pour cela que la présence des cadres dans une organisation

¹ LIONEL Jacquot et BERNARD Balzani, Op.cit, P60.

est automatiquement efficace dans le sens positif, et le contraire s'oppose c'est-à-dire leurs absence engendre l'inefficacité de l'entreprise pour atteindre ses objectifs lucratifs.

Un cadre c'est la structure hiérarchique d'une entité, et il est une base fondamentale, et l'absence de la bonne gestion des cadres auraient un pacte négatif sur l'efficacité de l'entreprise.

Cas n°07:

Cet enquêté a fait une formation qui est technicien supérieur, célibataire âgé de 34 ans il est depuis 3ans dans l'entreprise SSG comme caissier dans le service de caisse. On remarque que son poste n'est pas vraiment conforme avec sa formation non universitaire, et selon ce cadre, « **un travail c'est essayer d'améliorer ces connaissances et aussi un moyen de financer la vie quotidienne et ses frais civils**», d'après André Gorz « le travail socialement rémunéré et déterminé est le facteur le plus important de socialisation, qu'elle se comprend comme une société de travailleurs et, qu'a se titre, elle se distingue de toute celle qui l'ont précédée.¹

Et il considère l'entreprise « **comme un lieu pour affronter l'avenir et même c'est sa Deuxième maison** », Chez MICHELIN, le mot entreprise est plus domestique et connote un mode spécifique de relation aux hommes : «la maison». Ce terme est toujours en usage (la «maison mère»). Pour les cadres, bien que leur l'entreprise soit une société, une compagnie, un groupe, une firme, une usine, un établissement, un entrepôt, un comptoir, une régie, etc² ; autrement dit, l'entreprise apparaissait comme l'instrument d'une construction sociale alternative visant, en fin de compte, l'avènement d'une société de consommation plus juste et plus performante.³

En effet, il est satisfait et ce qu'il a motivé le plus « **c'est le travail d'équipe et l'ambiance qui règne dans l'entreprise** ». La motivation c'est l'ensemble des motifs ou facteurs qui expliquent que l'on agisse ainsi⁴. On peut dire aussi que la

¹ LIONEL Jacquot et Bernard Balzani, **sociologie du travail et de l'emploi**, Édition ellipses marketing, paris, 2010, p71.

² CHRISTIAN Thuderoz, **sociologie des entreprises**, Édition La Découverte, Paris, 1997, P08.

³ RENAUD Sinsaulieu, **sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement**, 2^{ème} Édition Dalloz, Paris, 1995, P15.

⁴ JEAN Marie PERETTI, **ressources humaines et gestion des personnes**, 6^{ème} Edition Vuibert, Paris, 2007, P30.

motivation est un processus qui fait naître l'effort pour atteindre un objectif et qui relance l'effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint. Selon Herzberg « le travail en groupe veut dire être un élément actif du réseau, c'est être relié pour pouvoir établir des échanges, des coopérations, il faut être capable de recevoir et émettre au même moment cela veut dire : être informé, comprendre, s'exprimer, et être écouté »¹. Toutes les équipes qui réussissent ont le même profil, car une équipe est une force dynamique vivante et au mouvement sur la quelle se greffent des personnes pour accomplir une tâche. Les membres d'une équipe déterminent en commun leur objectif, émettent des idées, prennent des décisions et œuvrent collectivement. Selon cette enquête un cadre au sein de l'entreprise est « **quelqu'un qui ya de l'ancienneté et du savoir faire avec des clients** ». l'ancienneté professionnelle en droit du travail ; est la période d'emploi qui s'est écoulée depuis la date à laquelle un cadre a été recruté et qu'il a pris effectivement ses premières fonctions dans une entreprise et ce, y compris la période d'apprentissage, Elle génère certains avantages tels que par exemple primes, avancement, congés, notamment la durée du congé parental.

Le savoir faire ou savoir technique, c'est la somme des connaissances pratiques acquises durant une carrière professionnelle qui permettent d'assumer les responsabilités. Aussi les savoir-faire concernent la maîtrise d'outils et de méthodes dans des contextes bien spécifiques. Il importera de préciser dans quelle mesure ces savoir-faire sont transférables à des situations de travail diversifiées ; avec le savoir-faire on peut réussir dans tous les domaines techniques ou professionnels, c'est l'augmentation de la pérennité de l'entreprise.

Pour conclure, ce cadre a répondu que l'influence du travail des cadres sur l'efficacité de l'entreprise est : « **atteindre des objectifs à moindre coûts** ».

¹ ANNIK Cohen-HAEGEL, **toute la fonction ressources humaines**, 2^{ème} Edition DUNOD, Paris, 2010, P 81.

Tout manager doit motiver et encourager ses salariés, et parvenir à concilier leurs besoins avec les objectifs de l'organisation. Pratiquement tous les contacts que les responsables ont avec les salariés visent à obtenir des indices sur qu'ils attendent d'eux, aussi c'est pour renforcer les relations qui se nouent entre eux pour mieux réaliser leur travail et accroître le rendement. L'encadrement au sein de l'entreprise c'est d'assurer la responsabilité d'un service ou d'une activité avec un haut niveau de délégation, Les membres de l'encadrement représentent l'employeur auprès des salariés¹.

¹ Document internet URL : <http://www.agrojob.com/dictionnaire/definition-encadrement-2303.html>, consulté le 25/04/2014, à 17H20.

Cas n°8:

Ce cadre a effectué une formation au centre d'apprentissage, célibataire âgé de 45 ans et on remarque qu'il a de l'expérience comme l'indique sa réponse onze ans d'anciennetés professionnelles et 4 ans au sein de SSG comme magasinier principale dans le secteur de gestion des stocks. Il n'a pas répondu à la question si son poste est adéquat avec sa formation, mais on remarque qu'il n'est pas compatible avec sa formation non universitaire car il a acquis ses connaissances dans un centre d'apprentissage comme on peut le voir dans ses données personnelles, mais le travail pour lui « **est un élément clé pour notre vie personnelle et aussi pour notre vie professionnelle** », Selon la pyramide des besoins chez Maslow, il propose une conception systématique des besoins de l'homme au travail, les besoins au travail s'accomplissent de façon hiérarchique selon un ordre de propriétés, on trouve les besoins fondamentaux comme se protéger contre le manque de nourriture, repos, mouvement, vient ensuite les besoins de sécurité ; se protéger contre la discrimination, puis les besoins sociaux¹. le fait d'être indispensable à la société et pouvoir ajuster son travail à la vie familiale : « tout en pouvant s'adonner à une activité professionnelle, jugée attrayante, elles manifestent leur satisfaction de pouvoir suivre aisément le rythme scolaire de leurs propres enfants ; bref, de trouver le temps nécessaire pour se consacrer à leur famille ».

Et d'après ce cadre l'entreprise est « **un lieu de travail et de formation, et il a répondu qu'il est très satisfait par le travail de groupe qu'il a motivé** ». Une entreprise n'est pas apprenante s'il décide de l'être. Les décisions stratégiques et

¹ ANNIK Cohen-HAEGEL, Op.cit, p 80.

politiques de l'entreprise sont importantes et les membres de l'encadrement ont un rôle majeur à jouer¹.

La formation est un moyen du développement personnel, de culture générale. Elle s'intègre dans les stratégies de l'entreprise. La formation est un besoin d'une part en particulier lorsque l'entreprise est confronté à des changements technologiques, et d'autres part comme un souci de développement chez les salariés, c'est -a- dire elle permet de faire évoluer les compétences et le savoir-faire d'un individu.²Dans les entreprises la formation est une obligation légale certes, et un moyen pour gérer le personnel, et une source de dépense nécessaire.

Et pour conclure ce cadre se représente « le cadre comme un exemple et il donne des efforts pour approfondir ses connaissances et pour le développement de l'entreprise », la prise d'initiative va s'avérer vite nécessaire avec le développement de l'équipe, diriger c'est se donner des buts clairs pour chacun puisse prendre des initiatives dans des limites claires. Il s'agit ainsi de faire du consulting, d'apprendre à ces collaborateurs à faire remonter les problèmes, de les rendre responsable en leurs reconnaissances le droit à l'erreur et à la peur. L'influence du travail des cadres sur l'efficacité de l'entreprise pour lui est « **donner toutes ses capacités et tout son savoir faire pour le bien de l'entreprise** » Les capacités d'un cadres sont nombreuses et parmi ses aptitudes on trouve :le cadre assure que son organisation atteint ses buts fondamentaux (la production efficace de biens ou des services) ; organise les activités de son unité et en assure la stabilité ;assume la responsabilité de l'élaboration de la stratégie ;son organisation serve les buts de ceux qui la contrôlent et enfin le cadre est responsable du fonctionnement du système statutaire. Et son savoir faire est d'améliorer les connaissances des salariés et il les aide à apprendre des décisions à

¹ BATAL Christian et MASINGUE Bernard, **Acquérir et développer ses compétences professionnelles**, Édition PUF, tome5, Paris, 1998, P24.

² Jean- Marie PERETTI, **Ressources humaines et gestion des personnes**, 6^{eme} Edition Vuibert, Paris, 2007, P 105.

travers les expériences vécues, La décision c'est de choisir les actions à développer et à mobiliser les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs fixées.

Cas n°09 :

Chef de département ressources humaines, marié âgé de 36 ans, niveaux d'instruction bac+4, diplômé universitaire licence en science juridique, son ancienneté professionnelle est de 10 ans d'expérience, ainsi son ancienneté au sein de SSG est de 8ans d'expérience. Le poste occupé pour notre cadre est adéquat à son formation universitaire et le travail représente pour lui : « **un élément clé pour notre bien professionnelle ainsi personnel (privé)**», Le travail améliore la situation soit sur le milieu professionnel ou la vie personnelle d'un individu. *Selon EMIL CIORAN* « j'appel travail tout effort exempt de plaisir, ou plutôt un effort qui vous diminue à vos propre yeux ». La capacité à travailler c'est la Manière dont le travailleur se sent, manière dont il seperçoit capable de réaliser son travail en regard des exigences de travail auxquelles il est confronté, de sa santé et de ses ressources mentales.¹

il considère l'entreprise comme :« **un lieu de travail ainsi que lieu de formation et d'apprentissage**» une entreprise est une organisation ou une unité institutionnelle, mue par un projet décliné en stratégie ou en politiques et plans d'action, dont le but est de produire et de fournir des biens ou des services à destination d'un ensemble de clients ou usagers. Aussi on peut en retenir la conception de l'entreprise comme un system social ou non seulement ses membres doivent coordonner leurs actions, ou crée également un lien social particuliers, ou existe des identités, des accords, un bien commun. Aussi Philippe Bernoux propose-t-il de la considérer comme un sujet sociologique, qui tout en restant conflictuel, peut devenir un lieu d'apprentissage de la coopération. Et ce cadre a répondu qu'il est très satisfais dans son travail et motivé par : «**l'environnement, salaire, équipe de travail etc.**» La motivation se concrétise à

¹ Document internet URL : <https://asso.univ-lyon2.fr/grepsyt/IMG/pdf/Hellemans.pdf>, consulté le 07 /05/2015, à 14H30.

travers de passage à l'acte du collaborateur, elle ne constitue pas un état mais un processus dynamique qu'il s'agit de mettre en œuvre. La qualité d'écoute de la relation hiérarchique/collaborateurs permet de susciter la coopération maximum de ses collaborateurs. Favoriser le travail en équipe car tout le monde est important et à un rôle orienté vers la réalisation d'un travail demandé à l'intérieur d'un cours ou de toute autres situations de travail. **Un travail rémunérateur ne suffit pas à motiver une équipe au sein d'une entreprise. Les salariés qui la composent constituent une communauté à part entière. Cette communauté joue un rôle considérable dans le développement de la société. Pour qu'elle puisse pleinement assurer son rôle, il faut la motiver. Différents moyens permettent d'y parvenir.**

Selon se cadre l'influence du travail des cadres sur l'efficacité de l'entreprise : « **qu'il y'avait une des grandes influences soit négatives ou positives** ». L'encadrement au sein de l'entreprise c'est d'assurer la responsabilité d'un service ou d'une activité avec un haut niveau de délégation. Les membres de l'encadrement représentent l'employeur auprès des salariés.¹ Il influence aussi négativement sur l'efficacité de l'entreprise par son absentéisme et sa paresse dans sa tâche de responsabilité, et par son manque de performance.

¹ Document internet URL : <http://www.agrojob.com/dictionnaire/definition-encadrement-2303.html>, consulté le 25/04/2015, à 17H20.

Cas n°10 :

Il s'agit d'un gestionnaire des ressources humaines, marié âgé de 31 ans, son niveau d'instruction bac+5, diplôme en sociologie, son ancienneté professionnelle est de 1 ans au sein de SSG.

Selon lui le poste occupé est conforme à son formation universitaire et l'emploi représente à lui : « **un moyen pour satisfaire les différents besoins, ça nous permet d'avancer dans la vie** » le travail améliore la situation soit sur le milieu professionnel ou la vie personnelle d'un individu, Il est un facteur structurant de la vie de cet individu. Ainsi l'entreprise pour lui est «**un lieu socioprofessionnelle** ». L'entreprise n'est pas seulement un ensemble de machines mais elle est constituée aussi d'un groupe humain, elle cherche à assurée sa survie et pérenniser (continuer) son développement et pour se faire, elle doit se structurer. Ensuite, ce cadre est satisfait dans son travail en plus est motivé par : «**le salaire et les conditions de travail** ». Au sens économique usuel, le travail est l'activité rémunérée qui permet la production de biens et services. Avec le capital, c'est un facteur de production de l'économie. Il est essentiellement fourni par des employés en échange d'un salaire.¹ Depuis le rapport Stiglitz, les économistes insistent sur le fait que le travail n'est pas seulement le travail rémunéré, l'activité productrice des travailleurs : il a aussi le bénévolat et le travail domestique.

Selon Édouard Fourcade : «L'objectif est de faire en sorte que nos collaborateurs donnent le meilleur d'eux-mêmes. Outre le cadre de vie, cela passe également par une très grande flexibilité dans le travail et le management. Donc, nous mettons à la disposition de notre personnel des outils de communication adéquats. En leur rendant

¹ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Travail>.

a vie la plus aisée possible, on espère contribuer au fait qu'ils vont se donner un peu plus avec joie et bonne humeur au travail quotidien».¹

Selon lui l'influence du travail des cadres *sur* l'efficacité de l'entreprise est : « **la motivation, évolution et d'acquérir les compétences** ». La motivation est une chose surprenante. Elle peut nous aider à atteindre à des paliers insoupçonnés que nous ne croyions pas possible d'accéder un jour ou l'autre de notre vie. Cet aspect est autant vrai sur le plan professionnel, personnel, en entreprise ou en temps que travailleur autonome. L'acquisition et le développement des compétences est un enjeu essentiel dans un univers de plus en plus concurrentiel .D'abord parce que les compétences tendent à devenir de plus en plus complexes et de plus en plus diversifiées .Ensuite parce que, sous l'effet de l'accélération des changements, leur cycle de vie (développement, utilisation, déclin) tend globalement à se raccourcir.²

¹ ÉDOUARD Fourcade <http://www.lefigaro.fr/> -offrir de bonnes conditions de travail a ses salaries pour en obtenir le meilleur, publier le 28 /04/2014 à 11:12.

² BATAL Christian et MASINGUE Bernard, **Acquérir et développer ses compétences professionnelles**, Édition PUF , TOME 5, Paris, 1998, P05.

Conclusion

Conclusion :

La représentation sociale du travail des cadres a toujours été l'objet de discussions.

Les résultats obtenus dans notre étude au sein de l'entreprise « SARL SEMOULERIE SOUMAMM GRANI » nous ont permis de détecter les principaux points par lesquels les cadres arrivent à satisfaire leurs besoins sociaux et économiques.

Ces résultats montrent que l'entreprise est un deuxième domicile pour les cadres de l'entreprise SSG.

Cette enquête nous a permis de conclure que le travail des cadres représente dans une entreprise un lieu d'apprentissage et de coopération qui nécessite un climat social et organisationnel favorables.

Pour finaliser notre travail, il faut reconnaître que le thème de recherche que nous avons traité dans ce mémoire est d'actualité, car il s'agit d'un domaine très vaste et très sensible, surtout avec l'évolution permanente que le monde de travail connaît, c'est pour cette raison que nous invitons tous nos collègues à approfondir ce thème.

Les ouvrages :

1-ANNIE JACOB, **le travail, une valeur sociale partagée ? Evolutions, transformations et conséquences**, Édition, P.U.F, Paris, 2000.

2- Anouschek karvar et Luc Rouban, **les cadres au travail, les nouvelles règles du jeu**, édition, la découverte, paris, 2004.

3- BOUFFARTIGUE Paul et GADEA Charles, **sociologie des cadres**, Édition, La Découverte et Syros, Paris, 2000.

4- CHRISTOPHE Falcoz, **Bonjour les managers, adieu les cadres !**, Édition d'organisation, Paris, 2003.

5-CHRISTINE THUDEROZ, **sociologie des entreprises**, édition, La Découverte, Paris, 1997.

6-Claudette, LAFAYE, **sociologie des organisations**, Édition, Nathan, Paris, 1996.

7- Danielle Potocki Malicet, **Éléments de sociologie du travail et de l'organisation**, Éditions, Economica, paris, 1988.

8- ELODIE Cartaud et SABRINA Labbé, **l'étude des représentations sociales du travail : pour une communication professionnelles et professionnalisant**, Édition, REPERE, université de Genève, 2010.

9-ERBES-SEGUIN, Sabine, **la sociologie du travail**, «Nouvelle édition», La découverte, Paris, 2004.

10- Gérard Regnault, **les Relations Cadres-Entreprises**, édition, L'harmattan, paris, 1998.

11-HELLER ROBERT, **diriger une équipe**, Édition, Mango Pratique, 1998.

12- JEAN CLAUDE, Abric, **pratiques sociales et représentation**, 4^{ème} Édition, P.U.F, France, 2003.

13- *Jean-Marie SECA*, **les représentations sociales**, Édition, Armand Colin, Paris, 2002.

14- Lionel Jacquot et Bernard Balzani, **Sociologie du travail et de l'emploi**, Edition, Ellipses, Nancy, 2010.

15- MARCELLE STROOBAANTS, **sociologie du travail**, Édition, Nathan, Paris, 1993.

16-MICHEL DE COSTER, **sociologie du travail et gestion des ressources humaines**, 3^e éditions, De Boeck Université, Paris, 1999.

17-MADERS HENRI-PIERRE, **comment manager un projet**, 2^{ème} Édition, Organisation, 2005.

18- PASCAL Moliner, **image et représentations sociales**, Édition, presse universitaire de Grenoble, 1996.

Les dictionnaires :

19- ALAIN- CHARLES Martinet et AHMED Silem, **lexique de gestion**, 7^{ème} édition, DALLOZ, Paris, 2005.

Les ouvrages méthodologiques :

20- ANGERS Maurice, **initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, Édition, Casbah, Alger, 1997.

21- BENOIT Gauthier, **recherche sociale de la problématique à la collecte des données**, Édition, presses de l'université du Québec, 2004.

22-Denis CLERC et Jean Paul, **lexique science économique et social**, 8^{ème} édition, Dunod, Paris, 2007.

23- DÉPELTEAU François, **la démarche d'une recherche en sciences humaines : de la question de départ à la communication des résultats**, édition, De Boeck Université, Canada, 2005.

24- GRAWITZ Madeleine, **méthodologie des sciences sociales**, 11^{ème} éd, édition, Dalloz, Paris, 2001.

25- GUIDERE Mathieu, **méthodologie de recherche**, Édition, Ellipse, paris, 2004.

26- RAYMOND Quivy et Luc Van COMPNHOUDT, **manuel de recherche en science sociale**, 2^{ème} Édition, Dalloz, Paris, 1995.

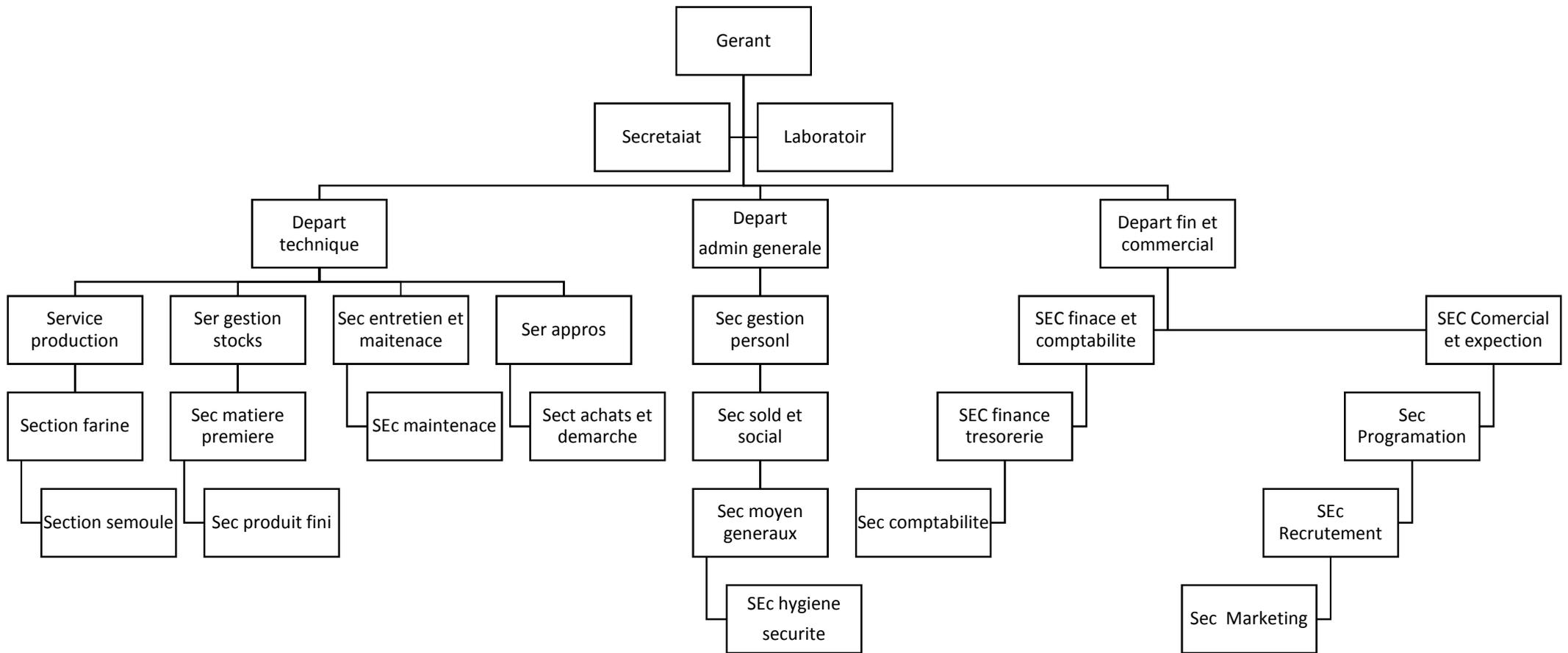
Articles et revue électroniques :

<http://www.doc-etudiant.fr/commerce/management/rapport-les-caractéristiques-du-travail-des-cadres-137402.html>, mai, 2011.

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Travail>.

ANNEXE

Organigramme de l'entreprise Sarl Semoulerie Soummam Grani Akbou :



Guide d'entretien :

A)Données personnelles :

1-sexe ?.....

2-Age ?.....

3-Niveau d'instruction ?.....

.....

4-Situation familiale ?.....

.....

5-Diplôme obtenu ?.....

.....

6-L'ancienneté professionnelle ?.....

.....

7-L'ancienneté au sein de SSG ?.....

.....

8-Quel poste occupez-vous ?.....

.....

9-Dans quel service ?.....

.....

10-Le poste que vous occupez est-il conforme (adéquat) à votre formation universitaire ?.....

.....

.....

B) Informations sur l'emploi :

11-Que représente le travail pour vous ?.....

.....
.....

12-Que représente pour vous l'entreprise ?.....

.....
.....

13-Etes-vous satisfait dans votre travail ?.....

.....
.....
.....

14-Qu'est-ce qui vous motive le plus au travail ?.....

.....
.....
.....

15-Comment représentez-vous un cadre au sein d'une
entreprise ?.....

.....
.....

16-Quel est l'influence du travail des cadres sur l'efficacité de
l'entreprise ?.....

.....
.....
.....

**LA LISTE
BIBLIOGRAPHIQUE**