

Université Abderrahmane MIRA de BEJAIA

Faculté des Sciences Humaines et Sociales

Département des Sciences Sociales

Thème

**Les cadres et leurs représentations sociales du
savoir-faire**

cas pratique : les cadres de la laiterie Soummam

Mémoire de fin d'étude

En vue d'obtention du diplôme de Master

Option : Sociologie du travail et des ressources humaines

Réalisé par :

Ounough Sonia

Saada Katia

Encadré par :

M. LAOUDI Ferhat

Année universitaire : 2013-2014

Remerciements

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

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

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

A m^{er} laoudi : notre promoteur, pour avoir accepté de nous guider sur le bon chemin du travail, malgré ses nombreuses occupations, n'a jamais ménagé ses efforts pour suivre de près notre travail.

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

Nous remercions le PDG de la laiterie SOUMMAM monsieur hamitouche lounis et son généreux personnel qui nous on permit d'effectuer notre stage dans des meilleures conditions, le DRH monsieur Ziane, monsieur Lhachemi, Youness, à monsieur le chef de service hamidouch Mabrouk et aussi à madame Assia, pour tout leurs attraction envers nous. A tous se qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Dédicace

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 : Lyes, Nabil, lamine

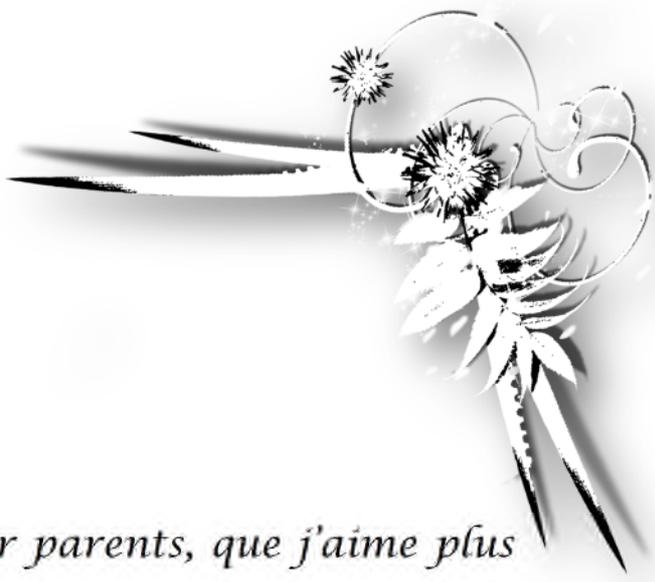
A mes tentes : Fadila, Hassina, Lila et ma chère Many.

A mon fiancé Salim qui ma soutenu durant mon travail

Sans oublier mes amies(es) : Katia, Kahina, Fitchou, Rima

A tous ceux qui ont marqués leurs, existences dans ma mémoire et que mon stylo n'a pas cité.

SONIA



Dédicace :

Je dédie mon travail

Tous d'abord à mes très très cher parents, que j'aime plus que toute au monde, chaque jours de ma vie je remercié dieu de m'avoir donnée des parents formidable c'est grâce à leur soutien et leur amour que je suis arrivée la aujourd'hui, quoique je fasse pour les remercier c'est peu pour tous ce qu'ils ont fait pour moi.

A mes très cher grands parents que j'oublierais jamais que dieu les bénisse

A mon frère chéri : Yanis.

A mes deux sœurs : fahima et à ma petite Zizou.

A mes tentes : Nana, Nassima, Zakia et yama djawida.

Sans oublier mes amies : Sonia, Lily, Dalila, Lamia et Mamañ qui m'a soutenu de loin.



Katia

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....I

CHAPITRE 1 : Le cadre méthodologique de la recherche

I-	la problématique	02
II-	les hypothèses.....	04
III-	définition des concepts.....	05
IV-	méthode et technique utilisées.....	10
V-	l'échantillon de l'étude.....	12

CHAPITRE 2 : généralité sur les compétences et les savoir faire

I-	Qu'est-ce que la compétence.....	15
II-	Les caractéristiques de la notion des compétences.....	17
III-	Les typologies des compétences.....	18
IV-	Les typologies du savoir-faire.....	19
V-	Le processus du savoir et savoir-faire.....	20
VI-	Les enjeux de la compétence.....	22
VII-	L'approche par compétence.....	24
VIII-	La compétence mise en œuvre.....	25
IX-	Le bilan professionnel et le bilan des compétences.....	27

CHAPITRE 3 : les représentations sociales

I-	L'historique.....	29
II-	Définition des représentations sociales.....	31
III-	Les caractéristiques des représentations sociales.....	33
IV-	Les mécanismes des représentations sociales.....	34
V-	L'évolution et la transformation des représentations sociales....	36
VI-	La relation entre attitudes et représentations sociales.....	40

VII-	Le rôle des représentations sociales.....	41
------	---	----

CHAPITRE 4 : la sociologie des cadres

I-	Définition du concept cadre.....	45
II-	La sociologie des cadres.....	46
III-	Le statut cadre.....	49
IV-	L'identification des cadres en entreprise.....	51
V-	Les types d'un cadre.....	52
VI-	Les critères d'un cadre.....	52
VII-	Les caractéristiques du travail des cadres.....	53
VIII-	Les objectifs fondamentaux d'un cadre.....	53
IX-	Les rôles professionnels d'un cadre.....	54
X-	Les relations cadres- entreprises.....	56

CHAPITRE 5 :

I-	Présentation de l'organisme d'accueil.....	60
II-	Analyse et interprétation des données du terrain.....	70
III-	Discussion des résultats.....	89
	Conclusion.....	91
	La liste bibliographique.....	93

Annexes

Introduction

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 compétences de chacun pour tirer l'entreprise et ses hommes vers une utilisation optimisée des deux¹.

Gérer les individus présuppose donc la possibilité de les évaluer, il est nécessaire de distinguer précisément les trois cibles qu'elle vise : performance, compétence, potentiel.

L'évaluation des compétences concerne l'appréciation des savoir-faire opérationnels validés d'un collaborateur. Celle-ci renvoie essentiellement aux situations professionnelles actuelles et visent notamment à identifier quelles sont les compétences d'un salarié qu'il lui convient d'adapter, d'améliorer ou éventuellement d'acquérir notamment par la formation, des itinéraires professionnels.

A cet effet, les entreprises ont cherché des approches, des techniques, des méthodes permettant d'accroître la rentabilité d'un côté et de l'autre côté pour le développement des compétences et les savoir-faire d'un individu par les formations et les apprentissages.

Le savoir-faire est devenu un outil stratégique pour l'entreprise, et une nécessité pour les travailleurs afin d'acquérir de nouvelles connaissances, et de maîtriser une situation professionnelle donnée pour l'obtention des résultats attendus.

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 DIMITRI Weiss, Ressources humaines, 2ème Edition, D'organisation, paris, 1999, p : 73.

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 les compétences et le savoir-faire, en insistant sur la compétence 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.

Chapitre I

Le cadre méthodologique de la recherche

I-Problématique :

L'homme est la première richesse de l'entreprise qui doit sans cesse faire évoluer ses méthodes de travail, ainsi se préparer à l'évolution des emplois.

Les entreprises doivent gérer le capital des compétences des salariés qui sont devenus des objectifs prioritaires des organisations pour procurer, maintenir ou renforcer ces avantages compétitifs, car ce qui différencie l'entreprise la plus performante de celle qui ne l'est pas c'est avant tout le capital humain, son enthousiasme, la créativité, et tout le reste peut s'acheter ou se copier.¹

Il est nécessaire de rappeler l'importance du facteur humain dans l'entreprise, c'est -à-dire la façon d'acquérir, de conserver, d'utiliser et de développer leurs ressources humaines »². Car le facteur humain est devenu aujourd'hui une ressource stratégique incontournable pour la compétitivité des entreprises.

Mais ses défis s'avèrent très difficile à relever à cause de la concurrence qui est devenue rude, la désuétude rapide des savoirs (savoir, savoir-faire, savoir-être) due aux progrès scientifiques et technologiques et surtout la complexité des difficultés relatives à la gestion des ressources humaines.

L'évolution technologique crée, modifie, et fait disparaître des emplois. Chaque nouvelle technologie transforme les matières et les compétences requises, et l'évolution des qualifications fait vieillir très vite les grilles de qualification et de rémunération et modifie les critères et les cibles de recrutement.³

Pour que les entreprises assurent leurs survies et leurs compétitivités dans le domaine des connaissances, il ne suffit pas de posséder seulement des hautes technologies, mais elles ont besoin aussi de savoir-faire important ,c'est-à-dire d'un personnel compétent pour gérer ces technologies car certaines entreprises

¹ V. Gaud, La politique sociale de l'entreprise, Edition, Hommes et Technique, Paris, 1986, p : 37.

² Dimitri Weiss, op cit, p : 87.

³ Jean- Marie Peretti, Ressources humaines et Gestion des personnes ,6^{ème} Edition, Vuibert, Paris, 2007, p : 08.

peuvent anticiper la transmission des savoirs au risque d'apercevoir la perte des compétences et des réseaux informelles tissés au fur et à mesure de leur carrière il existe de nombreux outils favorisant la transmission des connaissances au sein de l'entreprise comme : les logicielles.

La notion de compétence est plus ou moins synonyme de qualification qui fait l'objet d'étude dans le champ de l'évaluation des personnes, sous l'angle des savoirs et savoir-faire, elle vise alors souvent à caractériser ce que sait et sait faire la personne, Le savoir revoie évidemment aux connaissances initialement indispensables et ultérieurement acquises à l'exercice de la profession, qui est liée à ce qui est en commun, au métier et à l'expérience nécessaire particulièrement pour les cadres ingénieurs pour évoluer leurs savoir-faire.

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

Toute l'ambiguïté du terme cadre provient de son acceptation en terme de connaissance : le cadre c'est aussi celui qui sait, il a la connaissance ou l'expérience. Le statut cadre s'obtient par l'acquisition d'un niveau de formation élevée par la reconnaissance de l'ancienneté ou plus simplement en occupant un poste de cadre identifié comme tel par une entreprise.

La notion de cadre est liée à des représentations sociales qui fond que le cadre occupe un rang, une place au sein de la société, cette place lui confère un rôle qui n'est pas sans effet sur le comportement ou le mode de vie du cadre qui n'est pas, non plus, sans effet sur la perception, les exigences ou attentes que procède l'environnement quant à ce rôle, ceci est constaté même au sein de l'entreprise.

Introduire l'analyse des représentations sociales dans le champ de l'organisation suppose de situer la problématique sujet-organisation dans le registre théorique et méthodologie de la psychologie sociale.

Pour articuler le registre conceptuel de la psychologie sociale et l'objet empirique que constitue l'entreprise, une approche en termes de représentations sociales permet de poser les prémisses de l'approche sociocognitive dans ce domaine.

Les représentations sociales comme : « une vision fonctionnelle du monde qui permet à l'individu ou au groupe de donner 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 ». ¹

Notre recherche comporte sur les cadres et leurs représentations sociales du savoir-faire au sein de l'entreprise Soummam.

De ce fait, les questions de notre problématique sont les suivantes :

-comment les cadres d'une entreprise représentent-ils leur savoir-faire ?

-quels sont les principaux éléments qui amplifient le savoir-faire des cadres ?

II) - Les hypothèses :

Pour Raymond Quivy, L'hypothèse est une proposition qui anticipe une relation entre deux termes qui, selon les cas, peuvent être des concepts ou des phénomènes. Une hypothèse est donc une proposition provisoire, une présomption, qui demande à être vérifiée. ²

A la suite de deux questions sus énoncées nous donnons la repense provisoire suivante, constituant également notre hypothèses :

-Les cadres de l'entreprise représentent le savoir faire en tant que maîtrise fonctionnelle dans la réalisation des taches ; ainsi que le savoir faire est un atout

¹ Gabriel Moser et Karine Weiss, « Espace de vie aspect de la relation homme- environnement, Edition, Armand colin, Paris, 2003, p : 147-148.

² Luc Van Compenhoudt et Raymand Quivy, Manuel de recherche en sciences sociales, 4^{ème} Edition Dunod, Paris, 2006 p : 128.

indispensable pour maintenir le poste occupé et développer les capacités individuelles et collectives

-Le savoir faire des cadres se développe a travers les diverses formations effectuées (surtout à l'étranger) et les pratiques régulières exécutées dans les distinctes situations du travail

III) - Définition des concepts :

1-le savoir-faire :

Pour AMINA BARCATOOLAH, « le Savoir-faire est la capacité à mettre en œuvre des habilités gestuelles ou conceptuelles pour mener à bien une activité. Les savoir-faire proviennent des apprentissages ou des expériences personnelles, professionnelles, sociales, » etc.¹

Dans le domaine des ressources humaines, le Savoir-faire : c'est recruter, mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, détecter les potentiels actuels et futurs, élaborer un système d'appréciation de l'entreprise, préparer et conduire les entretiens annuels et professionnels, piloter le plan de formation, bâtir un système de rémunération, mesurer le climat social de l'entreprise...

Le savoir-faire c'est la disponibilité à modifier une partie du réel selon une intention et ce, gestuels appropriés.

Le savoir-faire réfèrent à une pratique, que celle-ci soit envisagée sous un aspect général (un métier) ou un aspect particulier (un acte) ; si le plus souvent ils s'appliquent dans le cadre d'une profession, ils la dépassent, comme un témoignent les savoir-faire de la vie quotidienne.²

¹ Amina Baracatoolah, valider les acquis et les compétences en entreprise, Edition, Insep Consulting, Paris, 2006, p : 28.

² Philippe Chanpy et Christiane Etévé, Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation, 2^{ème} Edition, Nathan, Paris, 2002, p : 948.

Le savoir-faire : revoient toujours aux habilités ou aux compétences de ceux qui les mettent en œuvre : moyen de « fabrication » et connaissances, pour exercer une activité mentale pratique dans le cadre plus large d'une technique.¹

Le savoir-faire : c'est la capacité à mettre en œuvre ses savoirs dans une activité professionnelle ou non, manuelle ou intellectuelle, artistique ou domestique, marchande ou non marchande.²

2-Savoir : connaissances générales, scientifiques, techniques, technologiques. Les savoirs sont en fait des connaissances nécessaires à l'exercice d'un emploi³. Il peut s'agir de connaissances théoriques ou de la maîtrise de certains langages scientifiques et techniques.

Le savoir veut dire un ensemble de connaissances théoriques et pratiques d'un individu. Généralement les savoirs sont structurés et ils sont le résultat soit d'un apprentissage dans le cadre d'une formation initiale ou professionnelle, soit issus d'expérience individuelles ou collectives, professionnelles ou non.⁴

3-le métier : ensemble cohérent de compétences, savoir, savoir-faire, savoir être, savoir évoluer.⁵

Aussi c'est un ensemble des activités concourantes à la production d'un bien ou d'un service, regroupées selon des caractéristiques techniques communes.⁶

Le métier est un savoir-faire global d'une entreprise permettant de satisfaire une demande avec une offre adaptée.

La technologie est une composante principale du métier mais d'autres paramètres sont à considérer. Le niveau de qualification du personnel, le style de

¹ Philippe Chanpoy et Christiane Etévé, op cit, p : 949.

² Alain Bruno, Dictionnaire d'économie et de science sociale, Edition, Ellipses, Paris, 2005, p : 417.

³ Valérie Marbach, Evaluer et rémunérer les compétences, Edition, D'organisation, Paris, 1999, p : 21.

⁴ Alain Bruno, op cit : 416.

⁵ Bernard Martory, Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines, 7^{ème} Edition, Dunod, Paris 2008 p : 15.

⁶ Jean-Paul Jués, Gestion des ressources humaines principes et points clés, Edition, Ellipses, Paris, 2002, p : 110.

gestion, le style de production, le métier donne à l'entreprise sa spécialité, son identité, sa vocation.¹

4-Le potentiel : qui est l'ensemble des dispositions personnelles encore incomplètement exploitée qui permettent à une personne d'évoluer vers d'autres fonctions ou métier.²

5-La performance : c'est la situation consistant pour une personne à atteindre voire à dépasser, les objectifs qui lui ont fixés. On peut parler dans le même sens d'appréciation des résultats.³

La performance c'est aussi la mise en œuvre dans une situation de communication définie et par un sujet parlant spécifique, de l'ensemble des règles de la langue.

Selon Dubois : a la langue comme un système de signe, ou substitue la compétence comme système de règles, la performance étant la manière dont le locuteur utilise ces règles.⁴

6-l'expérience : est l'ensemble des situations concrètes à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise (source d'apprentissage théorique, pratique, relationnel).

Aussi : c'est la variable d'une activité à l'autre, qui s'explique par l'accumulation de savoir-faire et les améliorations possibles des processus de production.⁵

7- L'entreprise :

Il existe de multiples manières de définir l'entreprise à retenir trois qui se complètent :

¹ Alain Charles Martin et Ahmed Silem, Lexique de gestion, 6^{ème} Edition, Dalloz, Paris, 2003, p : 339.

² Annick Cohen, Toute la fonction ressource humaine, Edition, Dunod, Paris, 2006, p : 167.

³ Dimitri Weiss, op cit, p : 350.

⁴ Madeleine Grawitz, Lexique des sciences sociales, 7^{ème} Edition, Dalloz, Paris, 1999, p : 312.

⁵ Alain Charles Martin et Ahmed Silem, op cit, p : 234.

Selon l'INSEE :

L'entreprise veut dire toute activité qui a pour but de produire un bien ou un service d'estimer à être vendue sur le marché des biens, de consommation ou de production.¹

Selon François Perroux

L'entreprise combine les facteurs de production en vue d'obtenir un produit qu'elle écoule sur le marché, elle ne tend pas immédiatement et principalement à satisfaire les besoins de ses membres, elle répond à l'appelle des besoins solvables, sur le marché, elle se conforme à la hiérarchie de leur solvabilité et non à celle de leur urgence, le microcosme capitaliste, et l'institution cardinale du capitalisme.

Selon Joseph Aloys Schumpeter

Elle est une organisation autonome de moyens matériels, financiers et humains ayant vocation à exercer une activité économique (production, transformation ou distribution des biens et des services) dans le but de réaliser un profit.²

8- les compétences:

Le concept de compétence a été développé dans de nombreuses études. Voici quelques définitions de la notion de compétence :

La compétence est un savoir-faire opérationnel validé.

Les compétences sont des ensembles de connaissances, de capacités d'actions et de comportements structurés en fonction d'un but dans un type de situation donnée, aussi c'est la capacité à résoudre un problème dans un contexte donnée.

¹ Jean-Claude Géhenne, Dictionnaire thématique des sciences économiques et sociales principes et théories, Edition, Dunod, Paris, 1995, p : 178.

² Alain Bruno, op cit, p : 186.

La compétence peut être définie à un niveau individuel comme étant un ensemble de connaissances, de capacités et volontés professionnelles.

Selon Jean Marie Peretti, la compétence renvoie aux notions de savoir-faire, de capacité, d'habileté, (selon l'expression québécoise) de qualification, d'activité.¹

La compétence est un ensemble de caractéristiques qui permettent à un individu d'atteindre un niveau de performance supérieure dans le travail, une situation ou une mission donnée.²

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

La compétence se définit comme un ensemble d'éléments hétérogènes combinés qui sont en interaction dynamique, parmi ces ingrédients, on distingue communément les savoirs, les savoir-faire, les comportements.⁴

9-La formation :

La formation est le moyen de produire des compétences .Dans ce sens elle peut être considérer comme une fonction de production. La formation a aussi une dimension psychologique, qu'expriment bien les sciences de l'éducation et une dimension sociale, car elle est à la fois un outil de socialisation et le vecteur D'un passage de compétences individuelles à des compétences collectives par le processus d'apprentissage organisationnel.⁵

¹ Jean- Marie Peretti, op cit, p : 57.

² Sylvie Guerrero, Les outils des ressources humains, les savoir-faire essentiels en GRH ,2^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2009, p : 28.

³ Eric Campoy et autres, Gestion des ressources humaines, Edition, Pearson Education, France, 2008, p : 04.

⁴ Valérie Marbach, op, cit, p : 15.

⁵ Robert le Duff, Encyclopédie de la gestion et du management, Edition, Dalloz, Paris, 1999, p : 423.

La formation, en facilitant une mobilité certaine, est un précieux outil de gestion des carrières, dans le quels les salaires et les entreprises peuvent y trouver leur compte.¹

10- l'habilité : c'est le savoir –faire acquis, conduisant à des niveaux de performance élevés dans une tache ou une catégorie de taches.

On utilise le terme habilité pour qualifier une compétence intellectuelle. Apprentissage égale, la différenciation d'individus selon le degré d'habilité refléterait leurs dispositions innées, spécifiques aux taches apprises, les habilités admettent, selon les taches des niveaux très divers et toujours relatifs à une norme. Toutes requièrent l'exercice pratique de l'action ou des actions qui constituent.²

IV) -Méthode et techniques utilisées :

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

1. La méthode adoptée :

La méthode est l'ensemble des procédures, des démarches précises adoptées pour arriver à un résultat. La méthode en science est primordiale, et les procédés utilisés lors d'une recherche en déterminent les résultats.³

L'utilisation d'une méthode est nécessaire dans chaque recherche scientifique, elle permet de découvrir un aspect de la réalité que le chercheur doit suivre pour mener à bien sa recherche.

¹ Annick Saint Sauveur et Jean Pascal laPra, La fonction formation dans l'entreprise, Edition, Garnier, Paris, 1984, p : 13.

² H.Bloch, é. Dépret, et autres, Dictionnaire fondamentale de la psychologie, Edition, Larousse, Paris, 2002, p : 555.

³ Maurice Angers, Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, Edition, Casbah Université p : 9.

Et pour cela nous avons adopté une méthode qualitative qui nous a permis d'analyser de manière qualitative et approfondie les réalités concrètes. La méthode qualitative s'avère nécessaire, car c'est la plus équitable avec notre thème choisi et avec nos hypothèses de travail et aussi adéquate à la réalisation des objectifs de notre recherche.

La méthode qualitative :

C'est une méthode qui vise à recueillir des données nouvelles, de connaître les motivations, et les représentations mentales. L'origine des informations qui sont à la disposition du chercheur sont très diversifiées. Ce qui consiste à traiter les données récoltées puis vérifier la validité des hypothèses et en fin tirer des conclusions. Dans la méthode qualitative le chercheur doit se méfier de sa propre subjectivité, l'avantage de cette méthode c'est de saisir les phénomènes sur le vif.¹

2. la technique utilisée

La technique de recherche représente les étapes d'opérations limitées, liées à des éléments pratiques, concrets, adaptés à un but défini.²

Dans le but de pouvoir récolter les informations proportionnelles à notre sujet de recherche et pour la vérification de notre hypothèse préalablement citée nous avons opté pour l'utilisation d'une technique de recherche qui est : l'entretien semi-directif.

L'entretien : C'est un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations, en relation avec le but fixé.³

¹ Luc Albarello, Apprendre à chercher, l'acteur social et la recherche scientifique, 3^{ème} Edition, de Boeck, Paris, 2007, p : 59.

² Madeleine Grawitz, Méthodes des sciences sociales, 11^{ème} Edition, Dalloz, Paris, 2001, p : 353.

³ Ibid, p : 644.

On considère aussi l'entretien comme une interaction verbale entre deux personnes qui s'engagent volontairement dans la même 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

L'entretien semi-directif :

L'entretien semi-directif, consiste à une interaction animée de façon souple et très ouverte 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, grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite simultanément avec l'interviewé.²

Les entretiens semi-directifs sont menés sur la base d'un guide d'entretien formé de différentes questions préalablement élaborés en fonction des hypothèses. On a décidé de choisir cette technique pour réunir les informations qu'on cherche et les repenses aux questions de notre entretien.

L'objectif de ces entretiens c'est de s'informer le mieux possible sur la question étudié avant d'entrer plus dans le vif du sujet et de mobiliser des ressources plus importantes, et de reformuler la question de départ de manière appropriée et mieux fondée, en même temps de vérifier nos hypothèse préétablies.³

V) -L'échantillon de l'étude :

L'échantillonnage est l'opération qui consiste à prélever un certain nombre d'élément dans l'ensemble des éléments à observer ou traiter. L'échantillon est

¹Benoit Gauthier et autres, La recherche sociale, de la problématique à la collecte des données, 4^{ème} Edition, presses de l'université du Québec, Canada, 2004, p : 295.

²Ibid, p : 296.

³ Luc Van Compenhoudt et Raymand Quivy, op cit, p : 59.

l'ensemble des éléments à propos desquels on a effectivement recueillies des données.¹

Nous avons visé des cadres de la direction technique et maintenance, notre choix de cette catégorie est déterminé par le thème. Parce qu'ils disposent d'un niveau d'instruction élevé, il s'agit d'une catégorie active qui dispose d'un savoir-faire au sein de l'entreprise, ils peuvent nous donner des informations précises, de qualité sur notre thème.

Pour cette raison nous avons pu réaliser neuf entretiens avec les cadres de la direction technique et maintenance au sein de laiterie Soummam, occupant des postes différents.

¹Luc Albarello, op cit, p: 120.

Chapitre II

Généralité sur les compétences et les savoir-faire

Préambule

La notion de compétence fait partie de l'arsenal, de la terminologie et de la méthodologie modernes accompagnant l'évolution de la fonction ressource humaine à la fin des années 70.

Cette notion s'inscrit pleinement et concrètement dans une rupture avec les représentations et la définition du travail prescrites dans la logique taylorienne.¹

D)-Qu'est-ce que les compétences :

Pour ZARIFIAN : « la compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté »². La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises, avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente. La compétence est la faculté à mobiliser des réseaux des acteurs de mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de coresponsabilité.

La compétence regroupe l'ensemble des savoirs et savoir-faire que le travailleur doit posséder pour réussir la mission qui lui est confiée par sa direction.³

Selon BOTERF : « La compétence peut être définie comme une architecture cognitive de nature combinatoire propre à l'individu ».

Pour ROUSSILLON : « La compétence est un construit organisationnel contingent au fonctionnement actuelle et souhaité de l'entreprise ».

La compétence est un savoir agir démontré, elle est indissociable de la notion d'expérience.

¹Jean-Pierre Citeau, Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique, 4^{ème} Edition, Armand colin, Paris, 2002, p : 70.

²Laetitia Letheilleux, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5^{ème}, Edition Gualino, Paris, 2011, p : 43.

³Alain Bruno, op cit, p : 96.

La compétence est un savoir-faire opérationnel validé : savoir-faire c'est-à-dire, capacité à faire (et pas seulement à connaître) ; opérationnel, c'est-à-dire la mise en œuvre concrètement en situation de travail ; validé, c'est-à-dire reconnue par l'environnement. C'est une autre façon de dire « utile, utilisable, utilisé ». ¹

La dimension des savoir-faire est l'élément identitaire de la compétence, qui se base sur l'observation des individus au travail. La capacité des personnes n'est pas supposée ou projetée à partir de critères indirectes : elle doit être constatée pour être reconnue. ²

Selon l'approche par les savoir-faire ou savoir-faire opérationnels, à la mise en œuvre effective des compétences doit être validée.

Ce critère de mise en œuvre est source de confusions. Il n'est pas rare en effet de constater des assimilations abusives entre savoir-faire et performance d'une part, savoir-faire et activité d'autre part.

Les savoir-faire s'appréhendent sur une période plus longue et de façon cumulative. On peut estimer que la capacité prouvée évolue généralement à la hausse et qu'elle est un attribut de la personne, d'une relative stabilité, même si le maintien de la situation professionnelle est une des conditions de sa pérennité.

Les savoir-faire sont en effet extraits des activités qui les requièrent, et la volonté d'affirmer la dimension pratique des savoir-faire se traduit encore souvent par la formule « être capable de ».

L'évaluation par les savoir-faire bénéficie ainsi des conditions d'observation idéales qui sont directement en saisie sur les activités professionnelles. Résultant une bonne rationalisation de la mesure des compétences. On outre

¹ Dimitri Weiss, op cit, p : 296.

²Valérie Marbach, op cit, pp : 17-18.

l'observation des individus en situation comporte une valeur prédictive : elle offre au-delà du constat de compétence une garantie relativement sur l'avenir.

Cette forme de définition permet en quelque sorte de forger le concept nécessaire du problème à résoudre, s'il s'agit de faire évoluer l'organisation du travail la notion de compétence sera définie de manière plus large et quand il s'agit seulement d'améliorer la politique de formation, dans ce cas la notion de compétence intégrera essentiellement des savoirs et des connaissances à acquérir grâce à la formation.

II)-Les caractéristiques de la notion de compétence :

- ✓ La compétence est finaliser, on est compétent par apport a un objet à atteindre.
- ✓ La compétence est le résultat d'une reconnaissance collective elle existe grâce aux regards des autres.
- ✓ la compétence est constituée d'une combinassion, les savoirs, les savoir-faire savoir être.
- ✓ la compétence est de nature contingente, est relative à une situation rencontré, aucune personne n'a une compétence en soi, elle n'est qu'en fonction des exigences distinctive d'une situation du travail.
- ✓ la compétence est observable lors de la mise en situation.
- ✓ la compétence est un processus de construction permanente, c'est-à-dire elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu.¹
- ✓ La compétence d'une part, est contextuel c'est-à-dire qu'une personne compétente dans une situation donnée ne le sera pas forcément dans un autre contexte, et d'autre part évolutive.²

¹ Laëtitia Letheilleux, op.cit, p : 44.

² Jean-Paul Jués , Gestion des ressources humaines principes et points clés, Edition, Ellipses, Paris, 2002, p : 25.

III) -Les typologies des compétences :

La multiplicité des définitions de la notion de compétence traduit, plus profondément plusieurs typologies parmi les quelles on distingue :

Savoir

- Savoir que chaque entreprise est unique et la stratégie de l'une ne peut être reproduite à une autre;
- Connaître la gestion et les fonctions de l'organisation : finances, marketing, gestion, ressources humaines, opérations, etc.;
- Connaître les méthodes et les outils qui existent pour établir la stratégie organisationnelle et savoir que ceux-ci évoluent;

Savoir-être

- Être intéressé par la stratégie et son application complète.
- Être un leader engagé, inspirant et innovant.

Savoir-faire

- Développer la pensée et le réflexe stratégique;
- Développer une stratégie;
- Savoir faire des liens dans l'organisation;
- Savoir former d'autres leaders;
- Développer sa curiosité organisationnelle;
- Savoir communiquer;
- Savoir mobiliser les employés.

Les compétences/connaissances sont aussi distribuées selon quatre types distincts qui peuvent être détourné dans la mesure où ils ne recouvrent par les typologies les plus communément utilisées.

Les connaissances théoriques et pratiques renvoient à une théorie reconnue et enseignée. Elles supposent à la fois une compréhension de la théorie et une capacité de mise en œuvre dans l'exercice d'une activité. Ces connaissances/compétences désignent « une capacité à interroger la théorie pour ajuster la pratique dans une situation réelle ».

Les connaissances opérationnelles désignent « une compréhension synthétique globale d'un ensemble de processus opératoires et des procédures en relation avec un objectif dans le domaine de référence ». Les connaissances opérationnelles s'apparentent beaucoup plus à des savoir-faire. Ce type de compétence revoie à la notion de mission qui est définie par des objectifs à atteindre.

Les bonnes connaissances générales correspondent à la connaissance des grands principes d'actions propres à un domaine et requises pour communiquer et travailler efficacement avec un professionnel du domaine de référence. Ces connaissances constituent une vernie culturelle centrée sur les interactions entre domaines, elles se situent hors du champ des missions principales du poste.¹

IV)-Les typologies du savoir-faire :

Le savoir –faire « technique »lié au métier ou compétences spécifiques :

Ce sont les compétences spécifiques du métier qui ont une composante « technique » directement utilisable dans l'emploi.

Par exemple :

-la programmation d'automatisme pour un technicien.

-le langage java pour un ingénieur informaticien.

¹Valérie Marbach, op cit, p : 78.

-le droit du travail pour un juriste.

Le savoir –faire « support » : adaptation aux outils informatiques, conseil client et adaptation à la demande du client, savoir-faire commercial ou négociation (même en dehors des emplois commerciaux).

Savoir-faire animation/communication : aptitude à s'organiser, savoir animer, communiquer, s'informer, travailler en équipe/encadrer une équipe.

Savoir-faire relevant du développement personnel : résistance au stress, rapidité, ouverture d'esprit, dynamisme.¹

V) -Le processus du savoir et savoir-faire :

a-) La diffusion du savoir :

La connaissance mémorisée n'est utile que si elle peut être restituée. Il existe cependant des modes de diffusion très différents : entre une connaissance détenue par un collaborateur de l'entreprise et diffusée oralement par celui-ci, et cette même connaissance enregistrée sur un disque accessible par l'intermédiaire du réseau de l'entreprise, les possibilités de diffusion sont totalement différentes.

A travers cet exemple, il apparaît que la facilité de diffusion dépendra non seulement du mode de diffusion utilisé, mais également du support de mémorisation sur lequel la connaissance est enregistrée.

b-) La sauvegarde du savoir-faire :

La conservation du savoir permet de limiter les phénomènes de déperdition de connaissance lors de départ du personnel ou plus généralement lors de perte des supports de connaissance. La perte d'un expert difficilement remplaçable peut être lourde de conséquences pour une entreprise.

¹ Annick Cohen, Toute la fonction ressource humaine, Edition, Dunod, Paris, 2006, p:135.

Une politique adéquate de mémorisation du savoir peut permettre de limiter cette déperdition de différentes façons : duplication de la mémorisation de la connaissance (multiplicité des supports), politique volontaire en matière de ressources humaines, lancement d'une bibliothèque d'entreprise...etc.

La croissance des connaissances utilisées dans l'entreprise ne peut qu'accélérer ce besoin.

c-) La conservation du savoir-être :

C'est le cas notamment pour la culture d'entreprise. Elle vise à assurer une publicité, une image, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

Comme le souligne Maurice THEVENET « une image ne se construit pas sur rien. Connaître son identité, sa culture, est indispensable ».

La mise en évidence et la conservation de l'histoire de l'entreprise (les faits historiques majeurs) est le point de départ d'une culture d'entreprise.

d-) La rentabilisation du savoir-faire :

La mise à disposition du savoir-faire de l'entreprise permet d'éviter certaines difficultés qui sont partiellement répétitives, d'autres peuvent se résoudre plus facilement par analogie avec des problèmes déjà résolus.

La plupart des cabinets de conseil utilisent le savoir mémorisé des différentes missions effectuées au sein du cabinet.

e-) La standardisation du savoir :

Certains contextes de résolution de problèmes nécessitent une solution stable dans le temps et dans l'espace. La formalisation de la résolution de ce problème

ou, si cela est possible, son automatiser, est garante de la stabilité de cette solution.

Cette standardisation doit pouvoir être assurée pour toutes les formes de savoir ; prenons pour cela l'exemple de l'attribution de prêts dans la banque.

• **Standardisation du savoir-faire :**

La méthode d'attribution d'un prêt doit être la même quel que soit l'agence et l'employé qui réalise cet acte ; un client à qui l'on refuse un prêt, ne doit pas pouvoir l'obtenir le lendemain.

• **Standardisation du savoir-être :**

Le client doit pouvoir d'une agence à une autre et d'un employé à l'autre être reçu de la même façon et entendre une cohérence de discours sur la banque et ses objectifs.

• **Standardisation de savoir- théorique :**

Le client doit pouvoir obtenir le même renseignement quel que soit l'employé auquel il s'adresse et quelle que soit l'agence.

VI)-Les enjeux de la compétence :

✓ **L'enjeu économique :**

Face au défi de la mondialisation et à une concurrence exacerbée, les entreprises recherchent une plus grande adaptabilité (modification des termes de l'échange, performance) la notion du capital humain prend alors tout son sens, les compétences acquises deviennent un enjeu économique et devant les coûts engagés pour les obtenir (les formations) les entreprises les attendent, un retour sur investissements. La notion du capital humain renvoie, par analogie, à la

notion du capital (le travail étant un facteur de production) et a la capacité des hommes à produire une valeur ajoutée irréductible à leur seule force de travail.¹

✓ **L'enjeu organisationnel :**

La concurrence mondiale et l'exigence d'une plus grande adaptabilité des ressources de l'entreprise conduisent à rechercher la flexibilité.

Cette flexibilité peut être quantitative (l'entreprise joue sur les quantités et le volume des facteurs de production, capital comme travail), ou qualitative (l'entreprise a tenté de réunir les compétences dont elle a besoin pour sa production). La notion de compétence devient alors un enjeu sur le plan organisationnel lors de la mise en place de flexibilité qualitative.

L'importance prise par la notion de compétence amène à réfléchir sur le rôle de l'organisation dans le développement de ces compétences, l'organisation devient un acteur de l'accroissement des compétences lorsqu'elle permet le développement des compétences des salariées qu'elle emploie, dans ce cas, d'organisation qualifiante, elle sera dite apprenante lorsque l'intérêt portera sur les processus collectifs de création, de diffusion, d'assimilation des connaissances et des savoir-faire dans l'organisation, l'accent est mis sur le processus de création et de transfert de la connaissance.

✓ **L'enjeu sociétal :**

Législation en vigueur a remplacé la responsabilité sociale des entreprises en insérant dans la loi l'exigence de l'employabilité, il revient aux organisations de mettre en œuvre les moyens dont elles disposent pour assurer aux salariés la mise à jour et le maintien de leurs compétences tout au long de leurs carrières, ce souci de l'employabilité, très intimement lié à la notion de compétence, répond à un enjeu sociétal : faire face à la montée du chômage.

¹ Laetitia Letheilleux, op, cit, p : 46.

L'emploi à vie dans la même entreprise n'étant plus possible, les salariés doivent être en mesure de répondre aux attentes du monde du travail au moment où ils ont perdu l'emploi qu'ils occupaient au par avant, le salarié est amené à devenir un acteur de son parcours professionnel au côté de son entreprise.

VII) -L'approche par compétence :

De nombreuses approches de compétences sont disponibles nous avons choisie de présenter celles qui sont le plus souvent utilisées dans le champ de la gestion des ressources humaines, qui ont été mise en œuvre en entreprise et qui sont reconnus par les professionnelles.

a)-L'approche par les connaissances professionnelles :

Elle consiste à élaborer un référentiel exprimé en termes de contenus de savoir, essentiellement promus par l'éducation nationale, elle prévaut surtout dans le domaine de la formation continue.

Il s'agit de mettre en perspective le niveau de connaissances requis par un emploi et le niveau de connaissances posséder¹.

b)-L'approche par le potentiel estimé :

La compétence est définie comme « une caractéristique sous-jacente d'un individu présentant une relation cause à effet avec la performance moyenne ou supérieure dans une fonction ». Cherchant à identifier les caractéristiques pouvant prédire le niveau de performance d'un individu.

Cette approche englobe des éléments aussi variés que les comportements, les aptitudes, les savoirs ou sont traité les personnalités.

¹ Loïc Codin et autres, op, cit, p : 174.

c)-L'approche par les savoir-faire opérationnels :

Cette approche s'attache à repérer, par l'observation ce qu'ils sont capable de mobiliser effectivement dans un contexte de travail déterminé, elle présente le désagrément de déterminé des savoir-faire dépendent à la fois de l'individu et de la situation du travail.

d)-L'approche par les démarches intellectuelles :

Cette approche, encore appelé approche « cognitive » s'intéresse au mode de résolution des problèmes dans un contexte organisationnel donné .Il s'agit de repérer les stratégies de raisonnement qui pourraient être utilisée dans d'autres situations professionnelles que celle de l'observation, surtout utilisée dans les domaines de la formation et de l'orientation .Son application dans l'entreprise reste plus délicate dans la mesure ou l'identification des stratégies de résolution des problèmes mises en œuvre dans un emploi qui reste un exercice difficile.¹

VIII) -La compétence mise en œuvre :

Passer de la compétence individuelle à la compétence réellement mise en œuvre exige une approche organisationnelle des conditions de mise en œuvre de la compétence.

Deux niveaux supplémentaires méritent d'être introduits à côté des savoirs élémentaires qui constituent un support incontournable. **Le premier** est celui de la capacité de l'entreprise et de collaborateurs à mobiliser leurs compétences, il s'agit de la volonté personnelle du salarié de se mobiliser dans le poste et l'incitation-salariale et managériale-faite par l'organisation pour qu'il trouve intérêt à mettre en œuvre ses compétences au plus haut niveau. **La seconde** relève des moyens mise à disposition des salariés du bon fonctionnement, de l'organisation, de l'existence des solidarités et de la coopération en son sein.

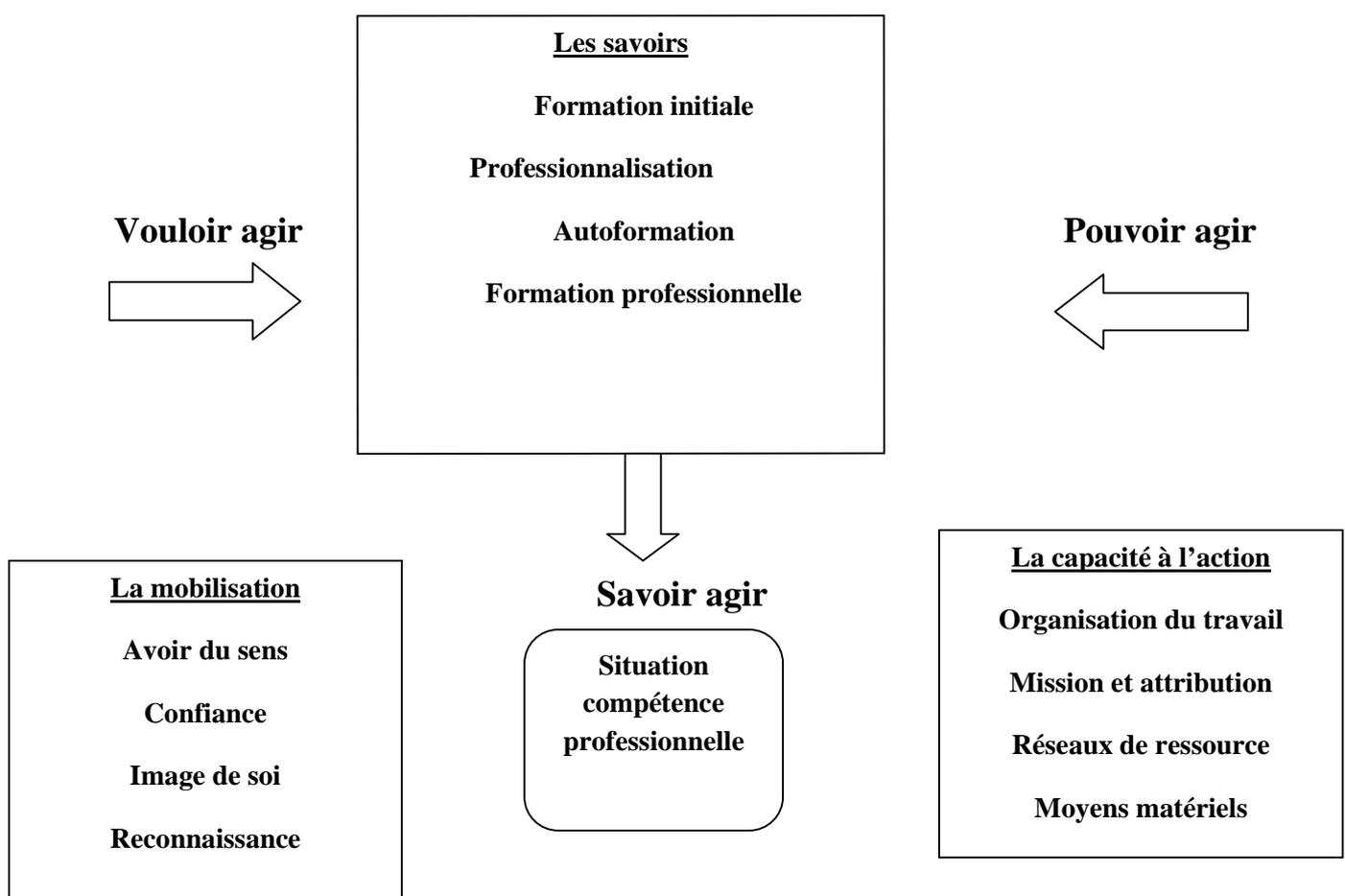
¹ Loïc Codin et autres, op cit, p : 175.

En résumé ; la réalité des compétences dans une entreprise relève à la fois du **savoir agir**, du **vouloir agir** et du **pouvoir agir**. Tous les termes de l'équation sont indispensables : si un seul est manquant, la compétence n'est pas activée »¹.

-La mobilisation(le vouloir agir).

-La capacité à l'action (pouvoir agir).

-Situation compétence professionnelle (savoir agir).



¹Bernard Martory et Daniel Crozet, *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance*, 7^{ème}, Edition, Dunod, Paris, 2008, p : 19.

IX) -Le bilan professionnel et bilan de compétence :

Le bilan professionnel, également dénommé diagnostic de dynamique professionnelle permet :

- à l'entreprise d'anticiper et de décider de l'évolution de carrière d'un collaborateur.
- au collaborateur de faire « un point fixe » de réaliser un diagnostic objectif et de se donner le moyen de relancer sa carrière et gérer son évolution.

Les objectifs de ces bilans sont de mieux canaliser les ressources d'un cadre au sein de son entreprise tout en se faisant un plan de carrière, il peut ainsi choisir les objectifs de son évolution, examiner son expérience et définir son propre potentiel d'évolution.

Le bilan professionnel est un instrument de pilotage de carrière, il peut s'appuyer sur un bilan de compétence.

Le bilan de compétence peut être réalisé tant à l'initiative de l'entreprise, dans le cadre de plan de formation, avec l'accord du salarié concerné, qu'à la demande du salarié qui remplit les conditions d'ancienneté.

Le bilan peut avoir des objectifs variés :

- établir un véritable projet.
- confirmer une piste choisie par l'individu.
- l'aider à se positionner.

Le bilan professionnel, et le bilan de compétences sont des outils, moyens de la gestion préventive, personnaliser et partager des emplois et des compétences de la définition des projets professionnels et de l'orientation des salariés¹.

¹ Jean- Marie Peretti, Ressource humaine et gestion des personnes, 6^{ème}, Edition, Vuibert, Paris, 2007, P : 19.

Chapitre III

Les représentations sociales

Préambule

Les représentations sociales se présentent sous une grande diversité phénoménale : images du réel, croyances, valeurs, systèmes de référence et théorie du social coexistent le plus souvent. Les représentations sociales correspondent à une exigence fondamentale de la pensée humaine, la nécessité de représenter le réel, que celui-ci est à la fois divers et appréhendable d'une multitude de points de vue eux-mêmes dépendant des caractéristiques historiques et sociales des acteurs.¹

I)-l'Historique des représentations sociales :

en 1898 Emil Durkheim introduit l'idée de représentation collective et fixe à la psychologie sociale la tâche d'étudier les représentations sociales

En effet, la psychologie sociale située à l'interface de la psychologie et du social, de l'individuel et du collectif paraît la discipline la mieux appropriée et même de penser le social comme du cognitif et les propriétés de la cognition comme quelque chose de social relié, outre au raisonnement logique, à l'affectif et au symbolique.

La psychologie cognitive a mis en évidence les propriétés structurales de la représentation. Mais, ses modèles basés sur l'intelligence artificielle (traitement de l'information, stockage...) coupent le processus mental de sa base sociale, psychique et corporelle.

Jean Piaget a démontré l'importance de la base motrice posturale et imitative dans la représentation. Par ailleurs, les travaux analysant les conditions de la compréhension et de l'échange linguistique John Searle postulent un arrière fond culturel, un savoir tacite, des conventions, c'est-à-dire ce qui dans la représentation est social.

¹ Gilles Ferréol et autres, Dictionnaire de sociologie, 3^{ème} Edition, Armand colin, Paris, 2004, p : 189.

Les apports récents de l'histoire (Georges Duby), de la sociologie (Pierre Bourdieu), de l'anthropologie reconnaissent et explicitent la fonction de la représentation dans la constitution des ordres et des rapports sociaux, l'orientation des comportements collectifs et la transformation du monde social. Par exemple Georges Duby à propos de l'imaginaire du féodalisme parle de la représentation comme « membrure », « structure latente », « image simple » de l'organisation sociale assurant le passage vers différents systèmes symboliques.

Ces différentes approches permettent que psychologie cognitive et sciences sociales se retrouvent par le biais de la psychologie sociale.

En France, Serge Moscovici pose les bornes d'un vaste champ de recherche articulé autour des représentations sociales. Dans ses différents ouvrages, il démontre le rôle des représentations sociales dans l'institution d'une réalité consensuelle, leur fonction sociocognitive dans l'intégration de la nouveauté, l'orientation des communications et des conduites. Il montre également que les représentations sociales peuvent être étudiées globalement comme des contenus dont les dimensions (informations, valeurs, opinions...) sont coordonnées par un principe organisateur (attitude, normes...) ou de manière focalisée comme structures de savoir organisant l'ensemble des significations relatives à l'objet concerné. Cette deuxième approche est à mettre en parallèle au concept d'organisateur central élaboré par Salomon Asch en 1954 lors de ses recherches sur la formation des impressions. Jean-Claude Abric a été un des premiers à s'interroger sur la structure des représentations sociales. Il pose l'existence d'un noyau central, élément stable et partagé, et d'éléments périphériques susceptibles de variations. Saadi Lahlou partant de l'analyse des représentations sociales de l'alimentation, montre les relations à l'œuvre entre représentations et comportements. Il contribue au rapprochement de la psychologie sociale avec les sciences cognitives.

L'idéologie interprète et ne distingue pas ce qui est interprétable de ce qui ne l'est pas. L'idéologie apparaît comme un ensemble de conditions et de contraintes cognitives présidant l'élaboration d'une famille de représentation sociale, elle se situe à un niveau de généralité plus grand. Ce sont les mêmes conditions et contraintes cognitives qui d'une part lient ensemble certaines représentations et d'autre part rejettent les représentations différentes ou antagonistes. Ce même mécanisme explique en partie comment les membres d'un groupe réflexif s'identifient sans se connaître. M.L. Rouquette écrit « Derrière la diversité apparente des préférences et des engagements se situent des règles configurantes d'origine sociale ».

II)-Définition des représentations sociales :

Le concept de représentation sociale désigne une forte connaissance spécifique, le savoir de sens commun, dont les contenus manifestent l'opération de processus, il désigne une forme de pensée sociale, les représentations sociales sont des modalités de pensée pratique orientée vers la communication, la compréhension et la maîtrise de l'environnement social, matériel et idéal.

MOSCOVICI il définit la notion de représentation sociale comme « des ensembles dynamiques, des théories ou de sciences collectives destinée à l'interprétation et au façonnement du réel, elle détermine des champs de communications possibles, des valeurs, des idées présentes dans les visions partagées par les groupes et règlent par la suite les conduites désirables ou admises »¹. Aussi pour lui les représentations sociales sont des « univers d'opinions » propres à une culture, une classe sociale ou un groupe et relatifs à des objets de l'environnement social.²

¹ Jean- Marie SECA, Les représentations sociales, Edition, Armand Colin, Paris, 2002, p : 36.

² Pascal Moliner et autres, Les représentations sociales pratiquent des études de terrain, Edition puf, Paris, 2002, p : 12.

Pour JODELET, Synthétise en quatre idées :

- la représentation est un processus social.
- la représentation rend intelligible l'environnement.
- la représentation est moteur des conduites.
- La représentation entre dans un code commun de groupe.

Aussi : « il s'agit d'une forme de connaissances socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social ».

Pour ROUSSIEU et BONARDI : une représentation sociale est une organisation d'opinion socialement construite, relativement à un objet donné, résultant d'un ensemble de communications sociales, permettant de maîtriser l'environnement et de se l'approprier en fonction d'éléments symboliques propres à son ou ses groupes d'appartenance ».

Selon Jean Claude ABRIC les représentations sociales comme une vision fonctionnelle du monde, qui permet à l'individu ou aux groupes de donner un sens à ses conduites, et de comprendre la réalité, à travers son propre système de références, la représentation est 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, il considère aussi que la représentation sert de « filtre interprétatif » et « d'instrument de codage ». Favorisant une production originale et un remodelage complet de la réalité, une réorganisation de type cognitif ou connotations idéologiques personnelles, les (attitudes, opinions) et collectives (valeurs, normes) prennent une place essentielle dans le produit que dans le mécanisme même de sa constitution ».¹

¹ Jean- Marie SECA, op cit, p : 40.

DOISE, la définit comme des principes générateurs de prise de position, liées à des insertions spécifique dans un ensemble de rapports sociaux et organisant les processus symboliques intervenant dans ces rapports.¹

Les représentations sociales, ensemble d'attitudes et d'informations qui contribue à la constitution des conduites et des communications sociales des individus.²

III)-Les caractéristiques des représentations sociales :

A)-La représentation est d'être organiser :

Il ne s'agit pas d'une collection d'élément cognitif, mais bien d'une structure. Cela signifie que les éléments qui constituent une représentation sociale entretiennent entre eux des relations, cela signifie que les individus s'accords à établir des relations entre ces divers éléments, car une représentation comme un ensemble d'éléments cognitifs (opinion, information, croyance) relatifs à un objet social.

B)- La représentation est d'être partagée par les individus d'un même groupe social :

Les consensus des éléments d'une représentation donnée dépendent à la fois de l'homogénéité du grouper de la position des individus par rapport à l'objet de représentation. Le caractère consensuel d'une représentation est généralement partiel, localisé à certains éléments de cette dernière.³

C)-La représentation réside dans son mode de construction :

La représentation construit la réalité sociale .Elle est collectivement produite à l'occasion d'un processus global de communication. Les échanges

¹ Pascal Moliner et autres, op cit, p : 20.

² Alain Bruno ,op cit, p : 397.

³ Pascal Moliner et autres, op cit, p : 13.

interindividuels et l'exposition aux communications de masse permettent aux membres d'un groupe de mettre en commun les éléments qui vont constituer la représentation sociale.

Cette mise en commun favorise l'émergence de consensus en même temps qu'elle confère une validité sociale à diverses opinions, informations et croyances. Rien n'apparaît plus vrai et légitime que ce qui est partagé par le plus grand nombre.

D)- enfin, la représentation sociale est socialement utile :

Les représentations sont des systèmes de compréhension et d'interprétation de l'environnement social. Mais elles interviennent aussi dans les interactions entre groupes. Notamment lorsque ces interactions se nouent autour d'objets sociaux. En outre, les représentations sociales fournissent des critères d'évaluation de l'environnement qui permettent, à l'occasion, de justifier ou de légitimer certaines conduites.

VI)-Les mécanismes des représentations sociales :

Deux processus fondamentaux gouvernent l'émergence et l'organisation d'une représentation sociale : l'objectivation et l'ancrage.¹

D)-L'objectivation : permet à un ensemble social d'édifier un savoir commun minimal sur la base du quelle les échanges entre ses membres et des avis peuvent être émises. Elle caractérise par la construction représentative et se déroule en plusieurs phases :

a)- la sélection : elle implique un filtrage de l'information disponible sur l'objet de représentation, et des suppressions d'attributs. Ces altérations ou biais cognitif, résultant de l'intervention du mode de pensée, et de l'idiologie.

¹ Jean- Marie SECA, op cit, p : 80.

b)-la formation d'un schéma figuratif : c'est-à-dire une image qui fait sens qui est cohérente pour l'acteur. Cette structure, nouvelle par rapport à l'objet est à l'origine de cristallisé le processus représentatif. Il donne lieu à la matérialisation et à la simplification du phénomène représenté.

c)-la naturalisation : d'après MOSCOVICI, les idées psychanalytiques sont traduits en outils de communication entre les acteurs, le concept ou la théorie scientifique, après avoir été transformés en image et en élément faisant sens dans l'esprit du sujet, perdre leur caractère de reconstruction et son associé à des entités autonomes, naturelles, objective, donc elle devient une réalité.

II)-L'ancrage : l'ancrage complète le mécanisme de l'objectivation. Il le prolonge dans sa finalité d'intégration de la nouveauté d'interprétation du réel et d'orientation du conduite et de rapport sociaux. Pour MOSCOVICI « ancrer une représentation consiste dans l'activité de l'enraciner dans l'espace social afin de faire un usage quotidien, L'ancrage permet l'utilisation concrète et fonctionnelle de l'objet de représentation sociale, qui est parallèlement filtré, décontextualisé, schématisé et naturalisé »¹

Pour DOISE, il ya trois réalités distinctes² :

-L'ancrage est psychologique quand il est question d'aborder l'organisation de variations au niveau individuel ou interindividuel.

-L'ancrage est sociologique quand on travaille à dégager les variations qui relèvent de la position des groupes sociaux dans l'environnement social (position qu'ils occupent au sein de rapports sociaux tels que ceux de classe, de statut social, de dominance).

¹Jean-Marie SECA, op cit, pp : 63-65.

² Christian Bonardi et Nicolas Roussiau, les représentations sociales, Edition, Dunod, Paris, 1999, p : 99.

-L'ancrage est enfin psychosociologique lorsqu'on recherche des variations entre groupes restreints, groupes qui déterminent la manière dont les individus se situent symboliquement à l'égard de rapport de nature plus personnelle.

Il se constitue dans un mouvement plus vaste de significations collectives, le quelle renverse celui qui mène à l'objectivation, l'ancrage permet deux éléments représenté d'être transformés en fonction des types de rapports sociaux.

L'ancrage reflète une traduction multilinguistique une diversification et une modulation du savoir commun d'une représentation sociale.

Selon DOISE : « l'ancrage permet d'incorporer quelque chose qui ne nous est pas familier et qui nous crée des problèmes dans le réseau de catégories qui nous sont propres et permet de le confronter avec ce que nous considérons un composant, ou membre typique d'une catégorie familière »¹.

Le lien entre les deux processus (l'objectivation et l'ancrage) est dialectique. En effet, le premier mécanisme décrit comment se forme une représentation, et le second, comment elle est modulée, l'objectivation et ancrage se déroulent parallèlement et en contexte .Seulement dans les travaux empiriques ils peuvent être présents séparément.

VI)-L'évolution et la transformation des représentations sociales :

a)-La théorie du noyau central :

En1976 ABRIC définit la représentation sociale comme un ensemble organisés structuré d'information, de croyances, d'opinions et d'attitudes, elle constitue un système sociocognitif particulier composé de deux sous-systèmes en interaction : un système central et un système périphérique.²

¹ Jean- Marie SECA, op cit, p : 24.

² Jean-Claude Abric, « Réflexion sur les représentations sociales » in psychologie et société, N 4, décembre, Ramonville Saint-Agne ères, Paris, 2002, p : 82.

Le noyau central est l'élément fondamental de la représentation car c'est lui qui détermine à la fois la signification et l'organisation de la représentation.

Le noyau central est constitué de quelques éléments, toujours en nombre limité. Il assure trois fonctions essentielles, c'est-à-dire que c'est lui qui détermine :

-la signification de la représentation (fonction génératrice).

-son organisation interne (fonction organisatrice).

-sa stabilité (fonction stabilisatrice).

Le noyau central déterminant la signification, la consistance et la performance de la représentation. Il résiste au changement, puisque toute modification du noyau central entraînerait une transformation complète de la représentation. Pour que deux représentations sociales soient différentes, elle doit être organisée autour de deux noyaux différents. Le repérage du contenu d'une représentation n'est donc pas suffisant pour la connaître et la définir. Deux représentations sociales seront considérées comme identiques si elles sont organisées autour d'un même noyau central, même si leurs contenus est extrêmement différent.¹

Si les représentations sociales ont un noyau central, c'est parce qu'elles sont une manifestation de la pensée sociale et que dans toute pensée sociale, un certain nombre de croyances, collectivement engendré et historiquement déterminées, car elles sont les fondements des modes de vie et qu'elles garantissent l'identité et la pérennité d'un groupe sociale.

Dans ce sens Moscovici annonce que : « toute communication, toute représentation, comporte cette dualité entre signification et idées dont les unes négociable et les autres non négociables dans un groupe, à un moment

¹ Jean -Claude Abric, « Réflexions sur les représentations sociales » in psychologie et société, op cit, p : 82.

donné ». ¹Or, c'est le noyau central qui constitue la part non négociable de la représentation.

La théorie du noyau central retrouve et illustre le point de vue du fondateur Durkheim : « Les sociétés prohibent tous critiques de certaines éléments d'une représentation collective, afin de les maitres au-dessus des autres et de leur conférer une autorité ». C'est en ce sens que le noyau central constitue la base commune et consensuelle d'une représentation sociale, celle qui résulte de la mémoire collective et du système de norme auquel un groupe se réfère. Donc les éléments du noyau central constituent des prescriptions absolues. Toute remise en cause de l'une d'entre elles (c'est-à-dire, toute remise en cause d'un élément du noyau central) entraîne automatiquement la transformation ou l'abandon de la représentation.

L'essentiel du noyau central d'une représentation sociale est bien constitué par Des valeurs associées à l'objet concerné. Ce n'est pas le faite de partager un même contenu qui définit l'homogénéité d'un groupe par rapport à un objet de représentation : c'est le faite de se référer aux mêmes valeurs centrales présentes dans Le noyau. Chercher le noyau central, c'est donc chercher la racine le fondement sociale de la représentation, qui en suite se modulera, se différenciera, et s'individualisera dans le système périphérique.

b)-Le système périphérique :

Pour ABRIC, le système périphérique est beaucoup moins contraignant, il est plus souple et flexible. C'est la partie la plus accessible et la plus vivante de la représentation. Si le noyau central constitue, en quelque sorte, la tête ou le cerveau de la représentation, le système périphérique en constitue le corps et la chair son rôle est essentielle et peut être résumé en cinq fonctions :

¹ Jean-Claude Abric, « Réflexions sur les représentations sociales » in psychologie et société, op cit, p : 83.

Concrétisation, régulation, prescription des comportements, protection du noyau central et personnalisation, d'après l'expression de FLAMENT : « le système périphérique fonctionne comme pare-chocs de la représentation » ; il absorbe l'indicible, le nouveau sans dommages pour le cœur du système sociocognitif. Il favorise ainsi le maintien de ce qui est non négociable ou inconditionnel, pour tel ou tel acteur, dans les éléments du noyau central¹.

Selon FLAMENT, la transformation d'une représentation s'opérera donc dans la transformation de ses éléments périphériques : changement de pondération, interprétation nouvelles, déformations fonctionnelles défensives, intégration conditionnelle d'éléments contradictoires. C'est dans le système périphérique que pourront alors apparaître et être supportée des contradictions.²

FLAMENT considère en effet que les éléments périphériques sont des schèmes, organisés par le noyau central, assurant de façon instantanée le fonctionnement de la représentation comme grille de décryptage d'une situation.

Les éléments périphériques constituent la part la plus variable de la représentation, parce que la plus proche de la réalité extérieure et plus soumise aux situations. Selon ABRIC : « c'est la face la plus visible celle qui est accessible par l'observation et l'entretien ».

Selon MOLINER, les éléments périphériques sont plus proches de l'expérience des individus et de leur réalité quotidienne, ce système périphérique permet donc l'adaptation à la réalité concrète.

Le noyau central et le système périphérique jouent un rôle essentiel dans la stabilité et la cohérence de la représentation, ils assurent aussi la pérennité et le maintien dans le temps.³

¹ Jean-Marie SECA, op cit, p : 75.

² Jean-Claude ABRIC, pratiques sociales et représentations, Edition, PUF, France, 2003, p : 26.

³ibid, p : 28.

On comprendra aussi que la dynamique d'une représentation fonctionne comme un tout : les processus d'objectivation et d'ancrage se combinent dans le mouvement d'appropriation du réel, mais ils participent également à toute évolution ou transformation des représentations¹.

VII)-La relation entre attitude et représentation sociale :

MOSCOVICI s'interrogeait sur la place et le rôle des attitudes dans les représentations. Il leur attribuait un rôle très important dans leur genèse². Elles sont disait-il génétiquement première et donc l'un des éléments essentiels dans l'élaboration de la représentation : cette dernière se construirait à partir des prises de position, par rapport à l'objet. Pour qu'une opinion soit émise ou une attitude élaborée, faut-il qu'une certaine représentation de l'objet existe préalablement. La relation attitude et représentation est donc une relation circulaire complexe, pour MOSCOVICI, elle est déterminée par un lien très fort entre ces deux concepts.

Les travaux de TAFANI éclairé la relation attitude-comportement qui peut être résumée en une formule lapidaire, mais qui traduit bien la nature des processus en cause : les attitudes dépendent des représentations, mais les représentations ne dépendent que superficiellement des attitudes.

D'après RATEAU, si les attitudes dépendent des représentations sociales, alors un changement de représentation doit entraîner un changement d'attitude ; les attitudes sont associées essentiellement au noyau central des représentations.³

Cette modification de l'attitude n'est obtenue que dans le cas où c'est le noyau central qui est mis en cause, mais la mise en cause du système périphérique n'entraîner aucun changement d'attitude.

¹ Christine Bonardi et Nicolas Roussiau, op cit, p : 25.

² Jean-Claude Abric, « Réflexions sur les représentations sociales » in psychologie et société, op cit, p : 93.

³ibid, p : 94.

Par ailleurs, si les attitudes dépendent des représentations, les représentations ne dépendent pas ou peu des attitudes. Cette affirmation est en rupture complète avec les analyses traditionnelles.

Le changement d'attitude n'affecte que le système périphérique de la représentation. Le noyau central, quant à lui, est indépendant des attitudes.

A cette occasion, on trouve deux postulats de bases : celui de la fonction stabilisatrice du noyau central, d'une part, celui de la fonction régulatrice et défensive du système périphérique, d'autre part.

Le système périphérique permet de supporté, ou d'absorber, un changement d'attitude à l'égard d'un objet sans que sa représentation en soit profondément modifiée. Donc on peut avoir des jugements différents sur un objet inscrits dans le système périphérique et néanmoins s'accorder sur l'essentiel de la représentation, c'est-à-dire son noyau central. Le cadre de référence commun - le noyau - peut générer et tolérer de très importantes variations individuelles, dans le système périphérique.

VIII) -Le rôle des représentations sociales :

Les représentations sociales ont une fonction de savoir et qu'elles permettent aux individus d'acquérir et d'intégrer de nouvelles connaissances dans le cadre assimilable et compréhensible et de mieux comprendre les groupes en analysant la façon dont ils se présentent aux mêmes, les autres et le monde.

Elles nous guident dans la façon de nommer et définir Les différents aspects de notre réalité de tous les jours, dans la façon de les interpréter, statuer sur eux et, le cas échéant, prendre une position à leur égard et la défendre.

Les représentations sociales préparent l'individu à l'action et suscitent un ensemble d'attentes normatives car les représentations sont organisées et constituées de connaissances qui vont prescrire au sujet de conduites d'un

certain type qui sont socialement normées, c'est-à-dire attendues de l'individu par la société.¹

Le but des systèmes représentatifs est d'intégrer le mouvement des pratiques et des appropriations mentales et sociales multiples qui alternent progressivement leurs formes quasi stables d'interprétation du réel.²

Les représentations sociales auront pour but essentiel de contribuer aux processus formateurs et d'orientation des communications et comportements sociaux. Le propre d'une représentation sociale sera de constituer un système cohérent où les dimensions sociales produisent un système cognitif spécifique, adapté à la dimension sociale de l'objet.³

Celle-ci nous permet de comprendre la différenciation sociale des conduites et des comportements et le rôle des communications sociales. Elle contribue par ailleurs à mieux appréhender les processus de productions identitaires, la résistance aux changements ainsi que la vulnérabilité des conduites et des comportements dans des contextes de changement ou de rupture.

Les représentations sociales sont des sources de légitimation des conduites et des prises de position particulières. Elles peuvent fournir des connaissances, des valeurs, des explications pour maintenir une habitude, justifier une inégalité ou un événement extraordinaire.⁴

On résume que la représentation sociale est une notion riche d'information que l'on peut étudier sous différentes dimensions individuelles, sociales et spéciales. Elles peuvent dans ce cas non seulement permettre de comprendre les pratiques à un niveau individuel (mobilité, fréquentation) mais aussi rendre compte des enjeux spatiaux entre groupes sociaux (question des conflits d'usages).

¹ Christine Bonardi et Nicolas Roussiau, op cit, p : 21.

² Jean- Marie SECA, op cit, p : 34.

³Ibid, p : 40.

⁴ibid, p : 70.

Ou encore permettre de comprendre les questions d'accessibilité de l'espace, de lisibilité sociale et spatiale, de gestion des territoires par les individus.

Chapitre IV

La sociologie des cadres

I). Définition du concept cadre :

La notion cadre est un concept purement français qui ne trouve son exacte équivalent nulle part ailleurs, bien qu'il ait été importé dans une certaine mesure en Belgique et pour une catégorie de salariés italien (quadri), de plus il n'existe pas de définition légale précise, cependant « le statut » cadre donne accès à des avantages particulières, qui bénéficie d'une image sociale attractive et son importance dans l'entreprise se démontre et quotidienne.

Une des particularités de cette catégorie est une définition « multicritères » qui l'apparentent plus à un statut social qu'à l'exercice de fonction précise dans l'entreprise.¹

Le Cadre est une catégorie socioprofessionnelle défini par les conventions collectives et les régimes de retraite (dans le contexte français) on entend par la notion de cadre celui qui est dans une organisation et occupe un poste de responsabilité.

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

Au sein de la nomenclature des professions et catégories sociaux professionnels, ils sont regroupés dans la catégorie « cadre et profession intellectuelle supérieure ». Et se caractérise par la présence en leur sein de profession indépendants, un niveau élevé de qualification et une place dans la hiérarchie leur confèrent des responsabilités et une large autonomie dans leur travail.³

¹ Rbert le Duff, encyclopédie de la gestion et du management, Edition, Dalloz, Paris, 1999, p : 104.

² Alain Charles Martin et Ahmed Silem, Lexique de gestion, 6^{ème}, Edition, Dalloz, Paris, 2003, p : 71.

³ Alain Bruno, Dictionnaire d'économie et de sciences sociales, Edition, Ellipses, Paris, 2005, p : 66.

Dans le contexte français :

Sont considérés comme cadres les agents possèdent une fonction technique, administrative et juridique, commerciales sur des collaborateurs de toute nature : ouvriers, employés, techniciens, agents de maîtrise, ingénieurs, collaborateurs administratives et commerciaux.

Dans une acception internationale :

Il faut entendre par cadre « toute personne qui a terminé un enseignement et une fonction professionnelle de niveau supérieur ou qui possède une expérience reconnue équivalente dans un domaine scientifique, technique ou administratif, et qui exerce en qualité de salarié des fonctions à caractère intellectuelle prédominant.¹

II. La sociologie des cadres :

Avant les années soixante. Peu de travaux ont été consacrés aux cadres en France On trouve simplement quelques thèses. Celle d'ALMIGEON par exemple en 1943 consacrée à la formation des cadres et leurs rapports avec l'organisation industrielle. Le premier œuvre sociologique est celui de François JACQUIN (1955). Qui présente les résultats d'enquêtes sur la formation, le mode de vie, ainsi que le comportement syndical et politique de cette population. On trouve aussi l'étude de HUMBL (1966) constatera encore combien les cadres restent inclassables dans le système des catégories sociologiques traditionnelles².

a)-Les cadres comme groupe inventé :

Captivant le contre-pied de la recherche de critères objectifs de définition de la catégorie, guidé par l'interrogation sur la « magie sociale » qui fait que des

¹Henri Marché de Boislandelle, Dictionnaire de Gestion vocabulaires concepts et outils, Edition, economica, Paris, 1998, p : 47.

² Boufartigue.P, Gadea .C, Sociologie des cadres, Edition, la découverte, Paris, 2000, pp: 21, 31.

personnes objectivement très diverses partagent le sentiment d'appartenance à un même groupe, BOLTANSKI exprime le processus historique d'invention des cadres. Dans la lignée de l'approche de BOURDIEU, il estime qu'une classe sociale n'existe que si des représentants s'en réclament et lui donnent vie. C'est donc à partir de la construction institutionnelle, politique et symbolique de la catégorie de cadre que l'on peut comprendre l'énigme d'une unité symbolique allant de pair avec une extrême diversité des trajectoires et des positions sociales de ses procédés.¹

Le groupe des cadres existe de manière désormais évidente parce qu'il a réussi à imposer un ensemble de représentations institutionnelles, politiques, cognitives, le concernant. Le problème n'est donc pas de savoir qui est « vraiment » cadre ou non cadre, mais de comprendre la genèse politique de la catégorie. Son apport majeur est la mise au jour des conditions historiques celles de luttes sociales et politiques intenses, dans lesquelles s'est imposé, dans les années trente puis dans l'immédiat après-guerre, un ensemble de représentations qui ont installé les cadres comme une donnée quasi naturelle.

b)- Couches moyennes et agents d'appareils :

Selon BENGUIGUI et MONTJARDET (1983), les membres de la « fonction d'encadrement » sont unis par leur commune appartenance à des appareils, et cette communauté permet de penser plus positivement le rôle des couches moyennes dans le changement social. Sans nier l'importance des rapports de classe, pour eux le rapport l'Etat-société civile qui doit être mis au premier plan de l'analyse de la position sociale des couches moyennes. Qu'il s'agisse d'entreprises privées ou d'organisations publiques, sans oublier que l'Etat joue un rôle primordial dans leur mode de fonctionnement. Les appareils, privés ou publics, réalisent un ensemble de fonctions intermédiaires de

¹Boufartigue.P, Gadea.C, op cit, p : 32.

traduction des orientations stratégiques en opération prescrites aux exécutants. Les agents de ces appareils ont un emploi dont le contenu s'analyse comme « poly activité » : commandement, mais aussi gestion, relations, activités techniques. Ils comprennent donc, avec les cadres, la plupart des contremaitres et une fraction des techniciens. Leur appartenance à la même fonction sociale est plus importante que la diversité de leurs statuts. Contrairement à BOLTANSKI, les cadres, « salariés bourgeois », ne forment pas un groupe social réellement indépendant de la classe dominante.

c)-Les cadres comme salariés de confiance :

L'étude sociologique des cadres concernant leur place dans la dynamique des classes et les 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 ? ». En voulant rendre raison du rôle social de plus en plus incontestable de la catégorie, elles ont mis l'accent évident 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 sociologies apparaissent mieux aujourd'hui, quand les développements de la crise économique et sociale acèrent 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 intermédiaires de l'espace social, et des multiples freins qui y font obstacle à la généralisation des logiques de marché, peine à prendre en compte les activités de travail, ainsi que le rôle des dynamiques politiques et idéologiques macro sociales.

d)- perceptions et aspiration des cadres :

Avant les lois Robien et Aubry, plusieurs enquêtes ont été réalisées, tout en étant les plus semblables à la RTT, qui affirmaient que les cadres ce sont les plus disposés à échanger du temps libre contre du salaire donc les plus manquer de temps libre.¹

III. Le statut cadre :

Le statut Cadre n'est pas seulement le fruit d'une formation aussi longue soit elle. Il doit répondre à des critères transparents dont le premier est de diriger une équipe. Cette fonction d'animation d'équipes peut être compensée par une expertise technique identifiée. Donc dans tous les cas le statut implique obligatoirement de pouvoir répondre au minimum aux quatre critères suivant :

-le devoir de communication:

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

¹ Anouchen Karvar et Luc Rouban, Les cadres au travail, Edition, La découverte, Paris, 2014, p : 79.

-Responsable et autonome:

Une position cadre suppose que le salarié prenne ses responsabilités de manière autonome. Lorsqu'une mission est confiée à un cadre, elle se traduit d'une manière générale par la fixation d'objectifs chiffrés et c'est à lui de s'organiser, de définir les moyens à mettre en place et à gérer son budget. Il rend compte à sa hiérarchie de l'avancée de son travail et des difficultés rencontrées s'il y a lieu. Il organise son temps comme il l'entend pour remplir les missions qui lui sont confiées.

-Apporteur d'idées:

Un cadre est confronté à gérer des difficultés d'ordre technique, relationnel ou organisationnel. Ainsi la société attend de lui qu'il apporte des idées et trouver des solutions. La Direction Générale n'a pas le monopole de la résolution des problèmes. Un Cadre est, par définition, et plus que toute autre, amené à proposer des idées destinées à faire avancer la société ces idées peuvent se traduire par:

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

-capable de prendre des risques:

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

IV. l'identification des cadres en entreprises :

L'identification du cadre s'opère sur la base des fonctions, et le cas échéant d'indices supplémentaires venant compléter la démonstration. Trois cas de figure sont susceptibles de se présenter :

a)- Le salarié exerce des fonctions d'encadrement et répond à tous les indices complémentaires d'identification du cadre. L'intéressé doit être reconnu, sans hésitation, l'aptitude du cadre.

b)- le salarié bénéficie de certains des indices complémentaires d'identification du cadre, et même de tous mais les fonctions qu'il exerce ne peuvent pas être considérées comme des fonctions d'encadrement. L'intéressé n'appelle pas la qualification de cadre. Le fait qu'il bénéficie de certains éléments complémentaires d'identification du cadre est simplement révélateur, soit de mesures de faveur dont l'employeur a souhaité le faire bénéficier, soit de véritables erreurs exemple : rattachement par erreur à un régime de retraite des cadres.

c)-le salarié exerce des fonctions d'encadrement mais ne bénéficie pas des éléments complémentaires d'identification du cadre. La qualité de cadre doit cependant lui être reconnue. L'absence de certains éléments complémentaires peut d'ailleurs être le fruit d'une erreur, tel le non rattachement du salarié au régime de retraite dont il relève normalement.

V). Les types de cadre :**1-Cadre fonctionnel :**

Ayant des responsabilités de conception et de gestion (cadre administratifs, juridiques et financiers, ingénieur d'étude et de recherche). On distingue généralement les types des cadres.

2-Cadre opérationnel :

Aux responsabilités d'exécution et d'application (production, représentants) les critères pour caractériser les cadres demeurent donc imprécis et leur situation à la fois des salariés et de représentants du patron ne facilite pas la définition ni surtout l'image de leur rôle.

3-Cadre de référence :

Système de valeurs, de normes, de principes, de jugement, inspirant de façon souvent inconsciente les opinions, les attitudes et les comportements, sur le plan de la méthode. Terme technique, désigne un ensemble de présupposés nécessaires pour délimiter et déterminer le domaine d'une théorie et son orientation. ¹

4-Cadre de vie :

Notion moderne aussi riche que floue, faisant intervenir des éléments matériels : environnement, mobilier, mais aussi culturels : amis, relations, loisirs, occupation.

VI) .Les critères d'un cadre :

- L'attribution par délégation de l'employeur d'un pouvoir de commandement sur d'autres salariées.
- Un degré élevé d'initiative et de responsabilité dans l'exercice de son travail, sans obligatoirement délégation de pouvoir de commandement.

¹ Madeleine Grawitz, Lexique des sciences sociales, 7^{ème}, Dalloz, Paris, 1999, p : 49.

- Un niveau de salaire dépasse un certain niveau ou coefficient d'une convention collective.¹

VII. 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.
- ✓ 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.

VIII. Les objectifs fondamentaux du cadre :

- S'assurer que son organisation atteint ses buts fondamentaux : la production efficace de biens ou de services.
- Le cadre organise les activités de son unité et en assure la stabilité.
- Le cadre assume la responsabilité de l'élaboration de la stratégie, il adapte ainsi son organisation à un environnement changeant.
- Le cadre doit faire en sorte que son organisation serve les buts de ceux qui la contrôlent
- Le cadre doit servir de lien entre l'organisation et l'environnement, élément clef dans la transmission d'informations entre les deux.

Comme autorité formelle le cadre est responsable du fonctionnement du système statutaire.

¹ Robert le Duff, Encyclopédie de la gestion et du management, Edition ,Dalloz, Paris, 1999, p : 104.

IX. Les rôles professionnels du cadre :

Les cadres sont obligés de jouer plusieurs rôles pour réaliser leurs tâches convenablement, donc la notion d'encadrement est diversifiée en trois implications tel que¹ :

A .Les rôles interpersonnels :**A-1 Le rôle de symbole :**

Un chef symbolique, obligé de remplir un certain nombre de devoirs routiniers de nature légale ou sociale. Activités : cérémonie, demandes faites à cause de statut, sollicitations. Parfois reconnu, mais généralement seulement aux niveaux les plus élevés de l'organisation.

A-2Le rôle de leader :

Un responsable de la motivation et de l'activation des subordonnés, responsable des affectations, de la formation. Activités : pratiquement toutes les activités du cadre impliquant des subordonnés. Le rôle le plus largement reconnu de tous les rôles.

A-3 Le rôle d'agent de liaison :

Crée lui-même, puis entretient un réseau de contacts externes et d'informateurs qui lui apportent faveurs et informations. Activités : accuser réception du courrier, participé à des conseils externes, autres activités impliquant des personnes externes. Pour une large part ignoré.

¹Document internet, URL :<http://papidoc.chic-cm.fr/36cadrea.html>, le 04/04/2014, à 20H43.

B. Les rôles liés à l'information :

B-1 Le rôle d'observateur actif : C'est celui qui Cherche et reçoit une grande quantité d'informations d'actualité, émerge comme le centre nerveux de l'information interne et externe de l'organisation. Activités : s'occuper de tout le courrier et de tous les contacts ayant principalement trait à l'information : périodiques, tournées. Un rôle reconnu mais pas toujours valorisé. ¹

B-2 Le rôle de diffuseur:

Il transmet aux membres de l'organisation des informations reçues de personnes extérieures ou d'autres subordonnés, une partie de l'information concerne des faits, une autre partie a trait à l'intégration et l'interprétation de diverses valeurs des sources d'influence pesant sur l'organisation. Activités : faire suivre le courrier dans l'organisation dans un but d'information, transmission verbale d'information à des subordonnés. Il est peu reconnu.

B-3 Le rôle de porte-parole :

Il Transmet à des personnes extérieures des informations sur les plans, les politiques, les actions, les résultats...de l'organisation, sert d'expert dans le domaine d'activité de l'organisation. Activités : réunions, conseils à l'extérieur, traitement du courrier et des contacts concernant la transmission d'informations à des personnes extérieures. Généralement reconnu comme rôle du cadre.

C. Les rôles décisionnels :**C-1 Le rôle d'entrepreneur :**

Celui qui recherche des opportunités dans l'organisation et son environnement, prend l'initiative de projets d'amélioration pour effectuer des changements,

¹ Document internet, URL : <http://papidoc.chic-cm.fr/36cadrea.html>, le 04 /04/2014, à 20H30.

supervise aussi la conception de certains projets. Activités : nombreuses rencontres consacrées à l'examen de la situation et à l'élaboration de la stratégie. Reconnu mais peu analysé sauf sous son aspect rentabilité.

C-2 Le rôle de régulateur :

Le responsable des actions correctives qu'il faut prendre lorsque l'organisation fait face à des perturbations importantes et inattendues. Activités : nombreuses rencontres de régulation, de traitement des perturbations et des crises. Exigence pour tous les cadres, il s'agit d'intervenir sur les "méli-mélo" inextricables de la vie de l'organisation.

C-3 Le rôle de répartiteur de ressources :

Une personne responsable de la répartition des ressources organisationnelles de toutes sortes, en fait prise ou approbation de toutes les décisions importantes de l'organisation. Activités : gestion de l'emploi du temps, demandes d'autorisation, toute activité touchant au budget et à la programmation du travail des subordonnés. Plus qu'un rôle une mission.

C-4 Le rôle de négociateur :

Il représente l'organisation dans les négociations. Activités : négociation pas toujours reconnu.

X). 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 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. Les cadres dirigeants et supérieurs :

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

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

Un cadre supérieur quant à lui il dispose d'une responsabilité et de décision moins vaste, il circonscrit à un secteur la logistique, la comptabilité par exemple.

Et vu que celui-ci détient un pouvoir très important dans son domaine d'action, il peut également parfois prendre une décision sans avoir recours à son supérieur hiérarchique.

2. Les cadres moyens et subalternes :

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

¹ Gérard Regnault, les relations cadres –entreprises, Editions L'Harmattan, Paris, 1998, pp : 12- 14.

² *ibid*, p: 15.

certainement situés bien loin des centres de décisions importants et qui ayant peu ou voire même jamais d'échanges directs avec les dirigeants. Il se trouvent parmi eux des hommes cultivés et sortant même d'une grande école mais qui pour une raison ou une autre n'ont pas réussi, Ce sont peut-être d'excellents techniciens mais ils n'ont pas l'envergure ou les relations nécessaires pour accéder aux fonctions directoriales. Certes quand il s'agit de régler des questions pratiques qui n'ont pas vraiment une grande importance pour l'entreprise dans ce cas les cadres dirigeant et subalterne peuvent s'être mêlés pour prendre certaines décisions.¹

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

¹ Gérard Regnault, op cit, p p: 16-25.

Chapitre V
Analyse et
interprétation des
données du terrain

I)-Présentation de la laiterie Soummam :

1-Historique

Face aux changements qui ont marqués l'économie mondiale, l'Algérie s'est engagé dans un vaste programme de réformes visant à assurer le passage de son économie vers une économie de marché plus libérale. Dans le domaine de l'agroalimentaire et pour ce qui est des produits de consommation de masse, la faiblesse de la production nationale a pour conséquence une forte dépendance vis-à-vis de l'extérieur, à la suite de cette défaillance, plusieurs entreprises privées ont investi afin de redynamiser l'économie du pays en général et le secteur de l'agroalimentaire en particulier, et parmi ces entreprises, on a l'exemple de SARL« Soummam »

Sarl Soummam est une usine implantée dans une zone industrielle, véritable carrefour économique de Bejaia, unités de production agroalimentaire en cours d'expansion.

Une petite entreprise familiale, créée en 1993, produisant moins de 100 000 pots/jour avec une ligne de production d'une capacité de 4000 pots/heures et employait 20 personnes.

En 1995, la production s'est augmentée et passait à 12000 pots/heures avec trois lignes de production et 60 employés.

2-Evolution : C'est en 2000 que l'usine, baptisée alors Soummam 1, est installée dans la zone industrielle TAHARACHT D'AKBOU, dans la wilaya de Bejaia (est en l'Algérie) où la capacité de production s'est progressée pour

atteindre 60000 pots/heurs grâce à six lignes de production entre lait gélifié et yaourt étuvé aromatisé.

En 2002, une deuxième extension est entreprise sur un terrain mitoyen sous le nom de Soummam 2. Celle-ci entre en production une année après.

Aujourd'hui, Soummam emploie 1000 salariés et génère plus de 2 000 emplois indirects. Son potentiel de production a atteint les 8 000 000 pots de yaourt par jour. Elle est la marque la plus innovante du marché avec plus de 35 références de produits et Pour assurer d'avantage son leadership sur la filière.

2-1- Collecte lait cru :

La laiterie Soummam investit dans la production de lait cru et opte une stratégie qui consiste à financer l'importation de 3300 génisses (race Holstein Importées des Pays-Bas) au profit des éleveurs nationaux qui, à leur tour, rembourseront ce crédit à travers la livraison exclusive de leur production laitière à l'industriel.

2-2- Commercialisation :

LA SARL LAITERIE SOUMMAM commercialise aujourd'hui ses produits à travers tout le territoire national grâce notamment à :

- Une infrastructure de stockage sous froid de **20 000 M³** répartie en 1 dépôt central et 4 dépôt régionaux.
- Un réseau de près de **60 distributeurs agréés** répartis à travers la presque totalité des Wilayets du pays. Commercialisant exclusivement les produits de l'entreprise.
- Un réseau de **200 grossistes et distributeurs** indépendants.
- Une flotte de transport sous froid de plus de **80 camions** de différents tonnages.

- A la motivation du réseau de distribution gros et détail qui a bénéficié d'une mise à disposition, par la SARL Laiterie Soummam, de :
- Plus de **570 camions frigorifiques** de petit tonnage.
 - Prés de **50 Chambers froides**,
 - Plus de **800 présentoirs frigorifiques**.

FLEURON NATIONAL dans son créneau de production, la SARL LAITERIE SOUMMAM fait de la qualité son << cheval de bataille >> et sa priorité

3- Identification de la laiterie Soummam :

- **Dénomination** : LAITERIE SOUMMAM
- **Statu juridique** : SARL
- **Raison social** : Production de yaourt et spécialité laitières
- **Siège social**: TAHARACHT – AKBOU.

4-Produit de l'unité:

L'unité fait circuler le marché les produits suivants :

Yaourt étuvé aromatisé : produits avec les arômes

(banane, fraise, cerise, ananas, framboise, miel, kiwi, pêche, mandarine, orange, citricot et grenadine).

Yaourt nature : constitué de base lacté et des ferments lactiques.

Crème dessert : lait gélifié non acide commercialisé en caramel et en chocolat.

Fromage à pâte fraîche : fromage frais, blanc, aromatisé ou pulvé, plus ou moins égoutté commercialisé sous l'appellation « **Aladin** ».

Yaourt ACTI + : lait fermenté au bifidobacterium et Lactobacillus acidophilus

Olé : c'est un jus lacté.

Brassé aux fruits : yaourt fruité à caillé brassé, commercialisé à la banane mixé, à la fraise mixé et aux fruits des bois mixé.

Yaourt brassé aromatisé : yaourt aromatisé à caillé brassé, commercialisé à différents aromes ; la fraise, banane et fruits des bois.

5- Présentation de différentes directions et les taches des services :

a)-direction générale : Le directeur général Mr HAMITOUCH le 1^{er} responsable figurant dans l'organigramme, est chargé de :

- Définir la stratégie de l'entreprise et veiller à la mise en œuvre.
- Développer et appliquer la politique générale définie par la direction générale.
- Veiller à l'amélioration de la productivité de la société.

b)- direction des ressources humaines :

Cette direction regroupe trois services différents :

- Service personnel.
- Service juridique et moyens généraux.
- Hygiène et sécurité

1)- service de personnel :

C'est un service sous la direction de direction des ressources humaines(DRH) parmi ses principales taches :

- ✓ La formation du personnel et des stagiaires.
- ✓ La sélection des dossiers de candidatures.
- ✓ Veille à la santé des travailleurs et leur bien être.
- ✓ Gestion des affaires sociales des employés.
- ✓ Veiller au développement et le maintien et l'acquisition des ressources humaines au quelle s'ajoute la gestion administrative de la rémunération et de volet social.

2)- service juridique et moyens généraux :

C'est un service par des fonctions suivantes :

- Le contrôle de travail des mécaniciens et agents d'entretien.
- Le conseil juridique des différents services de la SARL laiterie Soummam.
- Le règlement des différentes affaires juridiques.
- Contribution au renforcement des réseaux.

3)-service hygiène et sécurité :

Parmi ses services principaux nous trouvons comme suivants :

Assurer la coordination avec les organismes externes en matière d'hygiène et sécurité d'environnement.

Assurer la programmation et le suivi des contrôles techniques de sécurité des installations

Effectuer les enquêtes sur les accidents de travail et suit les recommandations.

Assurer les opérations de lutte contre les nuisibles (opérations de dératisation et de désinsectisation).

Assurer la destruction des produits finis non conformes et matière première.

Participer aux choix de produit de nettoyage et désinfection, ainsi qu'à la validation et le suivi des produits chimiques.

Sensibilisation et la formation du personnel en matière HS (hygiène et sécurité).

Participer aux choix et la validation des équipements pour assurer l'hygiène des locaux et la protection individuelle du personnel de la laiterie.

Assurer l'évacuation des déchets soit vers la zone de recyclage soit vers la décharge publique.

Suivi des travaux de commission d'hygiène et de sécurité de l'entreprise.

Le suivi et le contrôle de certains travaux neufs.

Inspecter les lieux et l'environnement du travail.

Veiller au respect de la réglementation en matière d'hygiène et sécurité.

Contrôler l'application des consignes de sécurité.

c)-direction et approvisionnement :

Elle est composée de différents service, achats et gestion des stocks :

- **Service achats :** il s'occupe des achats locaux (fourniture de bureau) et des achats externes (matière première et pièces de rechanges industriels).
- **Service gestion de stocks :** il assure la gestion des magasins en matière première, pièce de rechanges et produits finis.

d)-direction commerciale :Elle est composée de deux services, administration des ventes et le quai.

- **Service administration des ventes** : ce service est chargé des commandes externes (expédition assurée par l'entreprise) et des commandes internes(les clients qui viennent avec leurs propres moyens) ainsi qu'il occupe de la caisse (manipulation des billets), la facture, et il contient les dossiers des clients.
- **Service de quai** : ce service est chargé d'exister les bons de changements établis par les deux structures de ventes (interne et externe).

e)-direction contrôle qualité :

Elle est composée de deux services :

- **Service traitement des eaux** : le service traitement des eaux veille sur l'analyse physicochimique et microbiologique des eaux (eaux forage, eaux de procès) de manière à assurer et à fournir une eau de bonne qualité à la production.
- **Service laboratoire et l'analyse** : le service laboratoire et l'analyse veille sur le contrôle des qualités ingrédients (matière première) et produits finis, assure la commercialisation d'un produit sain préservant la

f)-direction technique :

Elle est composée de huit services :

- **Service bureau méthode** : est conçu pour l'élaboration des plannings de la maintenance préventive, ainsi de l'approvisionnement de la pièce de rechange, la principale fonction du bureau est l'analyse des pannes de tous les équipements de la production.
- **Service maintenance procès** : assure et veille au bon fonctionnement du procédé de l'entreprise.
- **Service maintenance parc machine** : assure et veille au bon fonctionnement des équipements de productions (maintenance de parc machine).
- **Service maintenance préventive** : ce service exécute les plannings préventifs émis par le bureau méthode, qui soit trimestriel, ou annuel, et vu le facteur important de la pièce de rechange.
- **Service maintenance automatisme** : la maintenance automatisme assure le bon fonctionnement des équipements automatisés et les systèmes de régulation.
- **Service maintenance utilité** : la maintenance utilisée assure un bon fonctionnement et veille avec sur tout les équipements énergétiques
- **Service maintenance générale** : consiste à intervenir sur des pannes d'ordre général et la tâche principale c'est d'assister et de proposer des améliorations à des projets internes de l'entreprise, (travaux neufs)
- **Service de réparation** : c'est un atelier destiné à mettre en œuvre la préparation du produit de l'entreprise.

L'équipe maintenance générale est constituée des électriciens à intervenir sur différentes équipements de l'atelier de production. SOUMMAM1, SOUMMAM2 et SOUMMAM3

- **Les ateliers de la laiterie :**

- Atelier soummam1 :c'est un atelier ou se trouve les conditionneuses et à la fin du procès (produit fini).
- Atelier soummam2 :c'est un atelier ou se trouve les conditionneuses des lignes de yaourt à boire.
- Atelier soummam3 :c'est un atelier ou se trouve les conditionneuses des lignes de yaourt à boire.

g)-direction finance et comptabilité :

Elle est composée de deux services, finance et comptabilité générale :

- **Service finance :** il s'occupe de tous les décaissements et les encaissements de l'entreprise.
- **Service comptabilité générale :** elle est chargée de saisie de différentes dépenses (achats, charges etc.)Ainsi que le service de la comptabilité des tiers et la fiscalité, et la détermination de résultat de l'entreprise chaque année

h)-Direction marketing :

Cette direction est chargée à exécuter les différentes tâches suivantes :

- Recueil des recommandations des clients, de la direction des ventes et les traduire en plan d'action.
- Mise en place des moyens de l'organisation nécessaire à la tête des objectifs fixés.
- La conception et la mise en œuvre d'une partie des études.
- L'analyse des opérations promotionnelles du marché, en particulier celle de la concurrence.

- La mise en œuvre et le suivi des opérations promotionnelles de l'année.
- Travail avec l'ensemble des services de la société, ainsi les prestataires externes.
- Veille au respect des conditions du travail arrêtées avec les bénéficiaires de présentoir frigorifique destinés à la distribution directe.
- Gestion et suivi des enregistrements et dépôts de marques au niveau de L'INAPI.
- Participation à l'élaboration du plan marketing annuel.
- Réalisation des éléments de packaging (de la création de la maquette à la mise en disposition de l'emballage).
- L'analyse des rapports des superviseurs.
- Participation au salon et foire nationales et internationales.
- Analyse et suivi des ventes par apport à la prévision et plan média.
- Veille à la transmission des documents comptables à la DFC (direction finance et comptabilité).
- Gestion de l'opération affichage et habillage au niveau national.

6-Leur philosophie :

a)-les hommes :

Ils considèrent que le facteur clé du succès d'une entreprise réside dans son potentiel humain.

Aussi, ils s'attachent à entretenir un climat social positif, à investir dans des formations en Algérie et à l'étranger et à créer une culture d'entreprise tournée vers l'esprit d'équipe et l'engagement pour la société.

b)-l'algérientée :

Le non « Soummam » porte en lui ce positionnement, ils sont fiers de leur encadrement à 100%, algériens formés en partie dans la laiterie publique, et de figurer parmi les leaders dans un marché concurrentiel avec comme compétiteurs des groupes de renommée internationale.

c)-la modernité :

L'entreprise se veut résolument moderne, s'appuyant sur des pratiques managériales évoluées, elle veut donner l'image d'une Algérie contemporaine, dynamique, tournée vers l'avenir.

d)- la qualité guide l'ensemble des actions et décisions de la société :

- Elle investit en permanence sur les hommes et les moyens matériels.
- Investissement dans la formation.
- Investissement dans des équipements industriels.
- Bénéficient des avancées technologiques les plus récentes.

La qualité des produits Soummam est aujourd'hui reconnue à travers tout le territoire national.

La notoriété de la société et sa réputation sont fondées sur la qualité de ses produits.

Soummam jouit d'une forte notoriété sur l'ensemble du territoire, ses produits sont synonyme de qualité, l'entreprise véhicule également l'image d'une organisation innovante, elle propose la gamme de produits laitiers frais la plus large du marché.

II)-Analyse et interprétation des cas :

1-Analyse des cas :

Cas n°1 :

Chef de service maintenance procès de yaourt à boire, diplômé universitaire en tant qu'ingénieur en maintenance, marié âgé de 43ans, notre cadre a subi une formation dans le domaine du froid industrielle, son ancienneté professionnelle est de 14 ans d'expérience.

Les missions liées au poste de cet enquêté sont : **la planification, suivie de fonctionnement des équipements, étude de réalisation des installations et leur mise en service, collaborer à la préparation de la pièce de rechange et de la planification de toute intervention avec le service méthode.** Ce dernier est conçu pour l'élaboration des plannings de la maintenance préventive, ainsi de l'approvisionnement de la pièce de rechange, la principale fonction c'est l'analyse des pannes de tous les équipements de la production.

Le travail représente pour ce chef de service : « **un moyen de subvenir à mes besoins** ». Selon la pyramide des besoins chez Maslow¹, 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 sociaux.

La laiterie Soummam pour lui : « **c'est comme une partie de mon parcours professionnel** ». Un parcours professionnel c'est l'ensemble des séquences, étapes choisis ou subi, qu'une personne connaît tout au long de sa vie professionnelle. Depuis le premier jour de sa première activité professionnelle au dernier jour de sa dernière activité.

A propos de la satisfaction au travail ce cadre signale qu'il est **satisfait grâce aux bonnes relations qui existent entre les collaborateurs.** Selon la théorie

¹ ANNIEK Cohen-HAEGEL, Toute la fonction ressources humaines, 2^{ème} Edition, Dunod, paris, 2010p : 80.

des besoins, F. Herzberg met en évidence certains facteurs qui sont source de satisfaction, les nommes facteurs d'hygiène ou facteurs d'ambiances comme : les conditions physiques au travail, et aussi les relations avec des collègues, et avec les supérieurs. Pour lui la satisfaction au travail est l'état émotionnel qui résulte de la correspondance entre ce que la personne attend de son travail et ce qu'elle espère en retirer.¹

Pour la motivation au travail ce cadre déclare : « **ce qui me motive le plus au travail c'est mon équipe et mes collaborateurs, car Il ya une bonne entente entre nous et avec notre directeur** ». La motivation comme un processus qui fait naître l'effort pour atteindre un objectif et qui relance l'effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint. Pour ce cadre la motivation c'est de travaillé en équipe, le travail en équipe implique une convergence des efforts et des travaux personnels pour la réalisation d'une tâche ou d'une action commune, d'un projet commun. Aussi la motivation pour lui c'est le climat de travail c'est-à-dire Les relations qui se nouent entre les membres de l'organisation fonctionnent selon un mode particulier qui permet aux acteurs de résoudre les problèmes concrets de la vie de l'organisation selon les relations habituelles.

Concernant la tâche d'encadrement au sein de l'entreprise ce cadre assure qu'il : « **joue le rôle d'un manager, gérer mon équipe au temps réel, donnée les moyens soit sur le plan technique et professionnel, aider nos collaborateurs dans des tâches difficiles** ». 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.

¹ ANNIK Cohen-HAEGEL, op cit, p: 88.

Donc tout encadreur a pour responsabilité d'obtenir des résultats et d'atteindre les objectifs fixés par son unité et qu'il puisse mener à bien ses missions.

A la question relative au savoir-faire spécifiquement adopté à son milieu professionnel il répond : « **le suivi de processus de production, sur le plan qualité c'est-à-dire la qualité du produit et leur texture(le gout), ainsi sur le plan technique c'est-à-dire suivie le processus de fabrication on essaye toujours d'améliorer la qualité de notre produit** ». Le savoir-faire c'est la pratique aussi c'est la maîtrise et l'utilisation des équipements le procéder et les techniques de contrôle, donc se cadre il maîtrise le processus du yaourt à boire, il maîtrise une compétence qui est considéré comme un construit organisationnel, au fonctionnement souhaité de l'entreprise.

Cas n°2 :

Il s'agit d'ingénieur en électro technique contrôle industriel, marié âgé de 37ans son niveau d'instruction c'est bac+3, qui est affecté à la direction technique et maintenance, il occupe un poste d'un chef de service parc-machine c'est-à-dire assuré et veille au bon fonctionnement des équipements de production, recruté depuis 2002.

Ce cadre représente le travail : « **comme un moyen pour parvenir à mes besoins, et de faire quelque chose d'ont j'ai besoin de le faire** ». Selon l'école des relations humaines ces besoins existant à l'état latent chez l'individu, mais leur manifestation concrète est subordonnée à une distribution hiérarchisé de telle façon que les besoins supérieur ne peuvent être réellement sollicités que si les besoins inférieurs ne sont pas raisonnablement comblés¹. En d'autres termes, le besoin d'un individu se présente selon un ordre de nécessité, l'individu cherche à combler graduellement les besoins qui améliorent sa vie.

¹Jean- Marie Peretti, Ressources humaines et gestion des personnes, 6^{ème} Edition, Vuibert, Paris, 2007, p : 27.

Concernant la motivation au travail il affirme : « **ce qui me motive le plus c'est que je travaille dans ma spécialité, c'est -à- dire je maîtrise mon domaine, avoir le temps avancé malgré les difficultés, il y a toujours quelque chose qui m'encourage pour travailler** ». La motivation c'est l'ensemble des motifs ou facteurs qui expliquent que l'on agisse ainsi¹. On peut dire aussi que la motivation c'est le résultat d'une situation globale, qui consiste à placer une personne dans un environnement motivant. Le comportement est motivé par les objectifs conscients du salarié qui est avant tout rationnel, c'est-à-dire capable de fixer les objectifs et d'orienter sa conduite pour les atteindre. Le salarié produit plus et travaille mieux si ses objectifs de rendement pour l'organisation sont élevés.

Le savoir-faire représente pour ce cadre : « **un atout indispensable, mais insuffisant car avec ce savoir-faire seul on ne peut pas avancer, ce dernier doit évoluer** ». L'avantage concurrentiel des entreprises évoluant dans un contexte turbulent se fonde de plus en plus sur des compétences distinctives reposant une grande partie sur la capacité à développer et gérer des savoirs collectifs. Donc la stratégie des 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.

Quant à l'habileté il affirme : « **cette activité nécessite forcément la capacité physique et intellectuelle** ». L'habileté c'est la capacité de combinaison de perception, de mouvement, de gestes acquis et reproductible dans un contexte donnée. C'est d'avoir les connaissances techniques, incluant la connaissance du travail à faire.

¹Jean-Marie PERETTI, op cit, p : 30.

Le savoir-faire de ce cadre est évolué à l'aide des formations en disant : **« j'ai fait des formations en France ce qui concerne le thermoformage, l'automatisme »**. 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.¹Dans les entreprises la formation est une obligation légale certes, et un moyen pour gérer le personnel, et une source de dépense nécessaire.

En ce qui concerne l'expertise pratique se cadre déclare : **« tous ce qui concerne les installations des machines et leurs fonctionnements, car il me permet de connaitre mieux l'outil de production »**.L'expertise désigne un savoir technique, dont la profession s'efforce de maintenir la qualité et la performance.²C'est-à-dire l'expertise intègre d'autres composants comme le progrès technique, les améliorations des produits et des procédures ainsi que des processus organisationnels.

Il parle sur ses capacités dans l'installation et la mise en marche des équipements : **« j'ai assisté aux installations automatiques des machines et leurs déplacement, je fais le travail tout seul grâce à mon expérience et mes formations, toujours notre objectif c'est de vouloir une bonne maintenance »**.Le partage des bonnes pratiques des retours d'expérience visent à installer les équipements, ces formules, à la limite des pratiques, concernent des apprentissages collectifs, c'est-à-dire que l'expérience et l'apprentissage sont des moyens nécessaires pour l'amélioration d'une organisation et pour le

¹ Jean- Marie Peretti, op cit, p : 105.

² Le ROBERT Seuil, Dictionnaire de sociologie, France, 1999, p : 211.

développement des capacités des cadres, lui permettre de maîtriser leurs tâches quel que soit sur le plan professionnel ou technique.

Cas n°3 :

Notre troisième cas est un gestionnaire de stock pièces de rechanges, marié âgé de 35ans, il a été recruté au sein de la laiterie Soummam en 2003. Les missions liées à ce gestionnaire sont : la gestion du magasin, encadrer une équipe, assurer la disponibilité de la pièce de rechange, veiller à la propreté du magasin, suivre des commandes, renouvellement du stock.

Interrogé sur la motivation au travail il répond : « **ce qui me motive au travail c'est le climat de travail, le privilège et aussi une occupation pour moi** ».

La motivation se concrétise à 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. Le climat de travail réfère aux perceptions que les membres d'une organisation ont de leur environnement de travail. Il représente la mesure de la qualité avec laquelle les individus se sentent traités ou considérés dans leurs comportements et attitudes au travail.

Concernant les domaines d'expertise il déclare : « **je maîtrise les différents types de pièces de rechanges, soit des pièces mécaniques, électriques, pneumatiques, hydrauliques, automatismes, instrumentation, maîtrise des machines thermoformages** ». C'est-à-dire l'expertise désigne un savoir spécialisé de nature scientifique ou technique généralement orienté vers l'application pratique.¹

¹Document internet, [Http:// www.cpc.inc.pdu/measure/trainig/.../hiv](http://www.cpc.inc.pdu/measure/trainig/.../hiv), consulter le (19 avril 2014 à 22h45).

Interrogé sur la tâche d'encadrement il dit : « **la maîtrise des éléments, voir la méthode utiliser comment avoir un rendement de chaque élément, une bonne écoute des éléments, assurer leur droit, et veuille sur la réalisation de leurs obligations** ». 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 deux, aussi c'est pour renforcer les relations qui se nouent entre eux pour mieux réaliser leur travail et accroître le rendement.

Le savoir-faire pour lui c'est : « **un élément stratégique pour effectuer notre taches convenablement et de travaillé dans un climat agréable, et il me permet de progressé dans ma vie professionnelle** ». Le savoir-faire est la connaissance des moyens qui permettent l'accomplissement d'une tâche. Il concerne à la fois les possibilités de progresser dans le métier ou d'aller vers d'autres types d'activité on le nomme généralement le potentiel individuel. Cette flexibilité ne concerne pas seulement les cadres mais l'ensemble des personnels soumis à des évolutions des techniques et de l'organisation.

On se qui concerne l'évolution du savoir-faire il affirme : « **mon savoir-faire est évoluer par des formations comme des séminaires, management, gestion de stock, présentations de divers logiciels, une autre formation ce qui concerne l'entreprise c'est l'ISO 22000** ». L'iso 22000 c'est une norme internationale elle est applicable dans les entreprises de la filière agro-alimentaire. Elle met l'accent sur la recherche d'information concernant les produits alimentaires. C'est-à-dire que l'entreprise Soummam elle va bientôt entrer dans cette norme internationale. Donc la formation peut répondre aux différents types d'objectifs : adapter les salariés aux exigences des postes, accompagner les évolutions d'emplois et favoriser le maintien dans l'emploi des salariés, développer les compétences des salariées et participer à l'évolution de

leurs qualifications¹. La formation peut constituer un élément important dans la réalisation de la stratégie de l'entreprise.

Répondant à la question qu'est ce qui distingue les bonnes aptitudes chez les cadres de la laiterie Soummam, il dit : **«le calme, il faut savoir sanctionner ou la manière de motiver les éléments, avoir des bonnes relations avec les divers cadres d'autre service»**. Aptitude définissent les compétences des individus quant à leur capacité de mettre en œuvre plus au moins efficacement des opérations et à maîtriser des situations où l'on doit résoudre des problèmes² C'est-à-dire : savoir comment agir sur le milieu professionnel, l'entreprise Soummam s'intéresse aussi aux bonnes relations qui existe entre les cadres car elles leurs permettent de rénover et de travailler dans un climat favorable.

Cas n°4 :

C'est le cas d'un ingénieur en génie mécanique, marié âgé de 31ans, son niveau d'instruction bac+5, occupe un poste d'ingénieur en méthode, il a 3ans d'expérience.

Pour la question quels sont vos savoir-faire spécifiquement adaptés à votre milieu professionnel il répond : **« diriger, améliorer, le pouvoir de prendre les décisions, savoir agir »**. C'est-à-dire améliorer les connaissances des salariés et il les aide à apprendre des décisions à travers les expériences vécues, La décision c'est de choisir les actions à développer et à mobiliser les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.

On ce qui concerne le savoir-faire de ce cadre est évolué à l'aide des formations il déclare : **« j'ai fait des formations au sein de l'entreprise en ce qui concerne le HACCP »**. Le HACCP c'est l'abréviation de Hazard, Analysis,

¹ Eric Cmpoy et autres, Gestion des ressources humaines, Edition, Person Education France, 2008, p : 141.

² Philippe Champy et Chistine ététvé, Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation, 2^{ème} Edition, Nathan, Paris, 2002, p : 85.

Critical, control, Points c'est-à-dire : méthode et principe de gestion de la sécurité sanitaire des aliments. Le HCCP est avant tout une méthode, un outil de travail mais pas une norme, c'est un document descriptif élaborer par un consensus et approuver par l'organisme de normalisation reconnue.

Il parle de l'habilité nécessaire pour son activité il dit : « **la communication, diplôme dans le domaine, l'initiative, l'analyse, et l'expérience** ».La communication constitue un outil ultime d'échange de chaque individu, une grande part de la réussite repose sur des habilités de communication. En effet, le processus global de la supervision sera influencé par ces habilités. La communication saine s'avère essentielle à l'intérieur des équipes de travail, car elle permet aux individus de gérer l'information et surtout d'entretenir de bonnes relations. L'expérience intègre d'autres composants comme le progrès technique, les améliorations des produits et des procédures ainsi des processus organisationnels.

En lui posant la question quels sont vos reflexes pour résoudre des problèmes d'ordres professionnels il répond : « **c'est à base de sélection on règle des problèmes, on va voir est ce que la machine est en panne, et en va dégager un ordre du travail, en suite on intervient, chaque jour en fait des visites pour voir l'état actuelle d'une machine avec des plants préventifs** ».C'est-à-dire la laiterie Soummam contribue à la prévention des risques professionnels comme par exemple les pannes, Dans le but d'améliorer la production et de travaillé dans des conditions meilleurs.

On ce qui concerne la tâche d'encadrement il déclare : « **selon la nécessité du service, il y a des éléments à gérer c'est à nous de les suivent et de les encadrés** ».Le responsable doit savoir organiser et coordonner le travail de son équipe, ainsi de relancer en permanence l'innovation de la part de ses

collaborateurs, un encadreur il doit développer sa créativité son aptitude à gérer le changement.

Cas n°5 :

Nous allons à présent étudier le cas d'un marié âgé de 35ans, titulaire d'un diplôme BTS en électro mécanique, il a 10ans d'expérience. Il possède un poste maintenance procès du yaourt à boire.

Concernant la motivation au travail il annonce : « **ce qui me motive le plus au travail c'est la communication, la simplicité, la curiosité de balliez une panne** ». Selon l'école des relations humaines, il existe un système informel qui conditionne les comportements au travail, les sentiments et les relations entre les individus c'est ce qui augmente le rendement dans l'organisation.

Le savoir-faire pour ce cadre : « **c'est la clé de la réussite** ». Cela veut dire qu'avec son savoir-faire il peut réussir dans tous les domaines techniques ou professionnels, c'est l'augmentation de la pérennité de l'entreprise.

Les missions de ce cadre sont réalisées en équipe il affirme : « **en équipe toujours, avec le service maintenance on fait des briefings chaque matin** ».

Le briefing c'est des petites réunions qu'ils font chaque matin et qui dure de 15 à 20minute, pour voir l'état des équipements, l'objectif est de permettre au groupe de discuter, d'échanger sur un thème, le but à plus long terme recherche à savoir l'état des équipements et le produit, le rapprochement des points de vue, voir une position commune, Chacun il donne son point de vue. Ce travail en équipe améliore l'état de l'organisation et il développe les connaissances des salariés.

En parlant de l'habilité il dit : « **notre activité nécessite un effort physique, et aussi d'avoir une expérience dans le domaine** ». La direction maintenance

nécessite une habilité physique dans l'installation des équipements par exemple un stérilisateur c'est-à- un appareil de traitement thermique.

Cas n°6 :

Nous allons à présent étudier le cas d'un célibataire âgé de 27ans, titulaire d'un diplôme d'ingénieur en génie mécanique, il travaille à la direction maintenance depuis 2ans.

Pour ce cadre le travail c'est : « **une nécessité pour les ingénieurs** ». Selon le dictionnaire de sociologie¹, le travail occupe une place prépondérante. C'est un facteur de production, il mobilise des savoir-faire, permet à l'homme de s'affranchir des contraintes du milieu et contribue ainsi à la création des richesses, les revenus qui lui sont associés constituent une composante essentielle de la demande des ménages et donnent accès à la consommation des biens ou de services. C'est-à-dire le travail améliore la situation soit sur le milieu professionnel ou la vie personnelle d'un individu.

En parlant de la motivation il dit : « **ce qui me motive le plus au travail c'est l'apprentissage, l'expérience acquise, les savoirs acquis, les perspectives** ».L'apprentissage désigne notamment les dispositifs assurant le passage des connaissances individuelles aux connaissances collectives, les expériences de chacun participant à l'élaboration d'une connaissance commune permettant d'agir de manière coordonnée sans pour autant avoir codifié précisément ces connaissances². Pour ce cadre, l'expérience et l'apprentissage aussi le savoir rendent le travail plus simple, c'est ça qui le motive le plus au travail.

Il parle de la tâche d'encadrement au sein de l'entreprise en disant : « **c'est nous qui programme des techniques et des méthodes utilisé on donne des ordres,**

¹ Gilles Ferréol, Dictionnaire de sociologie, 3^{ème} Edition, Armand Colin, Paris, 2004, p : 209.

²Jean-François Dotier, Le dictionnaire des sciences humaines, Edition Sciences humaines, Paris, 2004, p : 25.

toujours en suis la bonne exécution de la tâche ». C'est-à-dire ce cadre dirige son équipe, donc il doit permettre la créativité, l'initiative, la remise en cause tout en préservant l'efficacité collective vers un objectif commun. Notre enquêté cherche toujours à faire évoluer son unité et à l'adapter au changement de l'environnement.

Pour cet interviewé les missions sont réalisées généralement en équipe en disant : « **ça dépend les tâches, lorsqu'il s'agit des bilans de service ou bien des pièces de rechange en équipes, mais lorsqu'il s'agit de la saisie c'est individuel** ». Cette direction favorise 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.

Le réflexe de cet ingénieur pour résoudre des problèmes d'ordre professionnel c'est : « **diagnostiqué, lorsqu'il y a un problème de panne** ». Selon lexicque de gestion, diagnostiqué c'est un jugement qui se porte sur le fonctionnement d'un système ou la situation d'une organisation. En identifiant les causes de cet état et les perspectives liées à cet état¹. C'est-à-dire ce cadre vise directement le problème ou il y a une panne et ensuite il va la régler.

Concernant l'expertise pratique il déclare : « **organiser une intervention et de faire le suivi de tous les problèmes qui peuvent exister c'est-à-dire une maintenance préventive, et aussi en fait la certification des produits** ». La maintenance préventive est l'ensemble des opérations exécutées à des intervalles prédéterminés ou selon des critères prescrits et destinées à réduire la probabilité de défaillance ou la dégradation du fonctionnement d'un bien. Le but c'est de réduire la probabilité de certaines défaillances supposées de l'équipement, et d'améliorer sa disponibilité et de réduire ses coûts de défaillance elle permet d'assurer la sécurité des personnes et la qualité du

¹ Alain-Charles Martinet et Ahmed Silem, Lexique de gestion, 6^{ème} Edition, Dalloz, Paris, 2003, p : 178.

produit fabriqué. La certification des produits ou certificat d'alimentarité c'est-à-dire le matériel utilisé est alimentaire.

Cas n°7 :

Responsable automatisme, possédant un diplôme universitaire d'ingénieur d'état en électrotechnique, célibataire âgé de 35ans, et 8ans d'expérience à laiterie Soummam.

Ce qui motive le plus ce cadre au travail selon lui c'est : « **La rémunération, l'accomplissent des taches et surtout le faite de travailler en équipe c'est ça qui me motive le plus au travail ce sentiment d'appartenir à un groupe** ».

Selon Herzberg le travail en groupe veut dire être un élément actif du réseau, c'est être reliaer 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

La motivation c'est aussi le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement.

Le savoir-faire représente pour ce cadre : « **un moyen a bien mené mes missions au sein de l'entreprise et me permettre d'évolué dans ma carrière professionnelle** ». La notion du savoir-faire rassemble deux notions essentielles : le « savoir » qui est représenté par l'acquisition d'une forme de

¹ Annick Cohen-Haegel, op cit, p: 81.

connaissance et le savoir-faire qui est l'art de mettre en action cette connaissance au service d'un objectif déterminé.

L'exercice de l'activité de ce cadre nécessite l'habileté suivante en disant : « **connaissances et maîtrise des installations électronique en informatique, sur le système hydraulique, mécanique, pneumatique** ». La notion d'habileté désigne une capacité, une aptitude acquise à réaliser un acte, une tâche ou un travail particulier. Du même trait elle désigne la qualité d'une personne habile à réaliser cette action l'habileté acquise devient une sorte de savoir-faire imperceptible.

Le rôle joué par ce cadre au sein de cette entreprise c'est d'après lui : « **la sensibilisation et l'écoute des éléments de l'équipe et la mobilisation si nécessaire** ». 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 La pratique d'encadrement est aussi considérer comme la mise en œuvre de moyens de travail par des forces de travail « situations d'équipe » socialement qualifiées sur des matières premières qui les transforment en produits donnés, et cela au sein de certains rapports sociaux de production.

L'expertise pratique de ce chef est comme suit : « **localiser le dysfonctionnement, recherché l'origine de dysfonctionnement, agir pour éliminer le dysfonctionnement, c'est-à-dire employer des moyens**

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

intellectuels ou matériels pour éliminer le dysfonctionnement ». La notion d'expertise c'est la mesure d'instruction par laquelle des experts, des personnes ayant acquis une connaissance approfondie par l'expérience, la pratique qui sont chargés, en réponse à une demande spécifique et bien définie faite par une autorité administrative, une structure ou un tiers sur un sujet donné, de mener une étude scientifique et/ou technique.

Cas n°8 :

Chef de service utilité (travaux neufs), 37ans, célibataire, diplômé en tant que technicien supérieur en froid industriel, 8ans d'expérience a la laiterie Soummam.

Ce qui motive ce chef c'est : « **au niveau de la hiérarchie, les encouragements, les formations, la rémunération bien sûr** ». La motivation désigne les forces qui agissent sur une personne ou à l'intérieur d'elle pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orientée vers un objectif. Les pulsions, enjeux ou mobiles auxquels obéissent les salariés dans leur travail affectent leur productivité. La motivation c'est aussi l'habileté à manifester de la détermination, à maintenir de l'intérêt et du dynamisme au travail et à développer des efforts constants dans la poursuite des objectifs fixés.

La tâche de L'encadrement signifie pour ce cadre que : « **chaqu'un a son care, il faut les connaitres tous, leurs points faibles, il faut gérer les compétences, les écoutés, les comprendres, d'orienter d'une certaine rigueur, il faut aller indirectement** » L'encadrement est une relation professionnelle et personnelle

entre deux personnes (le manager et l'agent). L'encadrement est aussi un processus dans lequel il existe des polarités dans la nature et les objectifs de la formation à la recherche, ce processus se repose essentiellement sur des échanges (le plus souvent sous forme de rencontres) entre les deux associées.

Pour ce cadre le savoir-faire est : « **relié à la compétence, confiance, même à la mortalité d'individu comment il va réagir** ». 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 le savoir-faire concerne 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.

L'exercice du poste lie à ce cadre nécessite selon lui l'habileté ont dictant comme suit : « **une longue expérience car il y a différents domaines (énergie), la volonté** ». La notion d'habileté est fortement liée à celle de transmission du savoir-faire. L'habileté ne se transmet pas par la seule voie procédurale ni de façon strictement rationalisée. L'acquisition d'une habileté suppose, par l'incorporation de l'expérience de l'acte ou du travail à effectuer, une familiarité intime avec celui-ci. François Sigaut montre par ailleurs que l'acquisition des habiletés s'accompagne de l'incorporation des valeurs liées au métier ou à l'activité à exercer et, de l'acquisition d'une identité.¹

¹ Document internet URL : http://fr.wikipedia.org/wiki/Habilet%C3%A9_%28Technique%29, consulté le 02/05/2014, à 20H12

La capacité nécessaire dans l'installation des équipements et leur mise en marche le cadre affirme que : « **des organisations qui prend en charge, un suivi une suppression c'est pas nous qui installe c'est l'organisme, la mise en service c'est dans le contrat, après on fait les entretiens préventif et lucratif. Le suivie d'un programme préventif un équipement en alternance préventif est systémique des équipements en cas où il y a un pré charge, définir les besoins d'industrie pour assurer la prétendante** ». D'après le dictionnaire Le Petit Robert , le terme de capacité tire son origine du latin *capacitas* et *capax* qui renvoie soit à l'idée de la contenance soit à celle de l'aptitude, de l'habileté, de la faculté, de la force ou du pouvoir de réaliser quelque chose de même qu'à la qualité de quelqu'un qui est en état de comprendre ou de faire quelque chose. Posséder une capacité, c'est donc avoir l'habileté ou l'aptitude de réaliser une chose selon les objectifs que l'intention initiale avait définis. En d'autres termes, le concept de capacité remplit l'espace qui existe entre l'intention et le résultat, en prenant pour acquis que le résultat est conforme à l'intention initiale.

Cas n°9 :

Chef de section, diplômé d'un diplôme d'un technicien supérieur en électronique, âgé de 35ans, célibataire, 13ans d'expérience dans cette entreprise.

Les missions liées au poste de ce chef sont comme il dit : «**la gestion de l'équipe maintenance selon les méthodes, l'exécution, curatif. Intermédiaire bureaux**

méthode et les techniciens préventif c'est à dire assurer la tâche préventif ».

La motivation au travail pour ce cadre c'est : « **le travail en équipe beaucoup plus, le salaire et le climat du travail** ». La motivation est un des éléments décisifs à la survie des entreprises car elle présente un lien évident avec la compétitivité. L'intérêt de cette notion n'a pas échappé aux responsables d'organisation qui, pour manager les hommes et les équipes, ont une forte attente d'outils et de méthodes sur ce champ. La motivation c'est la sélection, l'énergie et la direction du comportement de La motivation qui est défini comme le Processus qui détermine comment l'énergie est utilisée pour satisfaire des besoins.

Le savoir-faire représente selon ce cadre un avantage on disant : « **il est important et indispensable toujours j'apprends** ». Le savoir-faire, expression du métier est définit à travers l'ensemble des capacités techniques que possèdent les salariés d'une entreprise .Ces savoir-faire caractérisent le métier de l'organisation, c'est-à-dire ce qu'une unité sait mieux faire que les autres. Le savoir-faire est la connaissance des moyens qui permettent l'accomplissement d'une tâche.

La capacité de la mise en marche des machines selon ce cadre il dit que : « **elle est limité c'est pas par apport a sa tâche c'est par apport à la maitrise, l'expérience, l'initiative, la mise en place des machines, réglage la mise a point, mettre en place les matériels de maintenance, la réparation des**

taches la vérification(mis à point) ». La capacité à travailler c'est la Manière dont le travailleur se sent, manière dont il se perçoit capable de réaliser son travail en regard des exigences de travail auxquelles il est confronté, de sa santé et de ses ressources mentales.¹

III)-Discussion des résultats :

-Notre première hypothèse est comme suit : les cadres de l'entreprise représentent le savoir-faire en tant que maîtrise fonctionnelle dans la réalisation des tâches ; ainsi que le savoir-faire est un atout indispensable pour maintenir le poste occupé et développer les capacités individuelles et collectives.

- D'après les réponses des cadres sur les différentes questions émises dans notre entretien de recherche relatif à la première hypothèse, les cadres considèrent le savoir-faire comme la clé de la réussite, qui leur permet d'évoluer dans leur vie professionnelle.

-le savoir-faire est aussi la connaissance des moyens et la maîtrise des techniques dans des contextes spécifiques, qui influence positivement sur les aptitudes et d'assurer la pérennité de l'entreprise.

En ce qui concerne la deuxième hypothèse : on a constaté que les cadres considèrent la formation et l'expérience comme des outils efficaces dans le développement des compétences en améliorant leur niveau d'expertise par l'acquisition de nouvelles connaissances pratiques.

-La formation constitue le passage obligatoire de l'adaptation des qualifications aux évolutions des missions et des métiers en développant le savoir-faire, c'est ce qui confirme nos hypothèses.

¹ Document internet URL :<https://asso.univ-lyon2.fr/grepsyt/IMG/pdf/Hellemans.pdf>, consulté le 07 /05/2014, à 14H30.

Conclusion

Aujourd'hui l'entreprise prend de plus en plus conscience de l'immense pouvoir du savoir-faire dont l'enjeu devient de plus en plus crucial du fait que les restructurations des organigrammes privent aujourd'hui les entreprises d'une précieuse mémoire collective : expérience collective, connaissances tacites, sagesse des individus.

En effet, Dans une économie où la seule certitude est l'incertitude, l'unique source d'avantage concurrentiel durable est le savoir-faire. La technologie omniprésente, les concurrents multiples, les entreprises qui réussissent sont celles qui créent constamment de nouveaux savoirs, les intègrent rapidement dans de nouvelles technologies et de nouveaux produits.

Il est aisé de constater que plus de 80% de l'information dans les entreprises algérienne n'est pas intégré dans son système d'information, elle est stockée dans le cerveau des experts et sous le sceau du secret. On peut dire que l'une des clés de la réussite de la laiterie Soummam c'est le faite d'avoir un personnel très compétant, des cadres doté d'un savoir-faire due à l'expérience et aux apprentissages suivi toute au long de leur carrière. Ce savoir-faire est considéré comme un élément clé nécessaire pour la réalisation des objectifs de l'entreprise et son évolution. Vu que ce dernier est la connaissance des moyens qui permettent l'accomplissement d'une tâche, et la maîtrise de certaines techniques. La prise en compte de l'importance du savoir-faire par la laiterie a fait d'elle ce qu'elle est devenu aujourd'hui, on peut la qualifier d'un phénomène hors commun, démarrer d'un rien et la voilà aujourd'hui leader sur tout le marché Algérien, en quelque sorte elle a pu réaliser son objectif principal celui de se faire connaître par tous dans le monde.

De ce fait l'entreprise de la laiterie Soummam est propriétaire du capital humain, mais ce dernier se compose des cerveaux qui change avec le temps, il y'a ceux

qui partent pour différentes raisons, car c'est eux qui maintient la survie de l'entreprise. Ces cerveaux ne sont pas éternelles dans cette entreprise c'est là qu'on se pose la question : est-ce que malgré le départ de ces potentiels, la laiterie Soummam arrivera t'elle quand même a demeuré ?

La liste bibliographique :

Les ouvrages :

- 1-ABRIC Jean- Claude, Pratiques sociales et représentations, Edition, P.U.F, Paris, 1994.
- 2-BARBIER Jean-Marie et GALATHANU.O, Les savoirs d'actions, Edition, - L'harmattan, Paris, 2006.
- 3-BARACATTOOLAH Amina, Valider les acquis et les compétences en entreprise, Edition, Insep Consulting, Paris, 2006.
- 4-BEIRENDONK Louvan, Tous compétents, le management des compétences dans l'entreprise, Edition, Boeck, Paris, 2006.
- BLOCH.H et DEPRET.E et autres, Dictionnaire fondamentale de la psychologie, Edition, Larousse, Paris, 2002.
- 5-BONARDIE Christine et ROUSSIAU Nicolas, Les représentations sociales, Edition, Dunod, Paris, 1999.
- 6-BOUFARTIGUE.P, GADEA.C, Sociologie des cadres, Edition, La découverte, Paris, 2000.
- 7-COHEN Annick, Toute la fonction ressource humaine, Edition, Dunod, Paris, 2006.
- 8-COMPOY Eric et autres, Gestion des ressources humaines, Edition, Pearson éducation, Paris, 2008.
- 9-CITAEAU-Jean Pierre, Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques, Edition, Armand colin, Paris, 2002.
- 10-CODIN Loïc et autres, Gestion des ressources, 3^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2007.

- 11-JUES Jean-Paul, Gestion des ressources humaines principes et points clés, Edition, Ellipses, Paris, 2002.
- 12-GAUD.V, La politique sociale de l'entreprise, Edition, Hommes et techniques, Paris, 1986.
- 13-LETHEILLEUX Laetitia, l'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5^{ème} Edition, Gualino, Paris, 2011.
- 14- MARBACH Valérie, évaluer et rémunérer les compétences, Edition, D'organisation, Paris, 1999
- 15-MARTORY Bernard et CROZET Daniel, Gestion des ressources humaines, 7^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2008.
- 16-MOLINER Pascal et autres, Les représentations sociales pratique des études de terrain, Edition, P.U.F, Paris, 2002.
- MOSER Gabriel et WEISS Karine, Espace de vie aspect de la relation homme-environnement, Edition, Armand colin, Paris, 2002.
- 17-MARCHAL Luc, La détection des potentiels, pour une gestion anticipé des ressources humaines et des carrières, Edition, E.S.F, Paris.
- 18-MARTINET Alain-Charles et SILEM Ahmed, Lexique de gestion, 6^{ème} Edition, Dalloz, Paris, 2003.
- 19-PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, 15^{ème} Edition, Vuibert, Paris, 2008.
- 20-PERETTI Jean-Marie, Ressources humaines et gestion des personnes, 6^{ème} Edition, Vuibert, Paris, 2007.
- 21-REGNAULT Gérard et ROUBON Luc, Les cadres au travail, Edition, La découverte, Paris, 2014.

22-SAIN-SAUVEUR Annick et LAPRA Jean Pascal, La fonction formation dans, Edition, Garnier, Paris, 1984.

23-SECA Jean-Marie, Les représentations sociales, Edition, Armand colin, Paris, 2001.

24-WEISS Dimitri, Ressources humaines, 2^{ème} Edition, D'organisation, Paris, 1999.

Les ouvrages méthodologiques :

25-ANGERS Maurice, Initiation à la méthodologie des sciences humaines, Edition, Casbah.

26-ALBARELLO Luc, Apprendre à chercher, l'acteur sociale et la recherche scientifique, 3^{ème} Edition, De Boeck, Paris, 2007.

27-COMPENHOUDT Luc-Van et QUIVY Raymond, Manuel de recherche en science sociales, Edition, Dunod, Paris, 2006.

28-GRAWITZ Madeleine, Méthode des sciences sociales, 11^{ème} Edition, Dalloz, Paris, 2001.

29-GAUTHIER Benoit et autres, La recherche sociale, de la problématique à la collecte des données, 4^{ème} Edition, Presses de l'université du Québec, Canada ,2004.

Les dictionnaires et encyclopédies :

30-BRUNO Alain, Dictionnaire d'économie et de science sociale, Edition, Ellipses, Paris, 2005.

31-BEITONE Alain et autres, Dictionnaire des sciences économique, Edition, Armand colin, Paris, 1995.

32-CHAMPOY Philippe et ETEVE Christiane, Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation ,2ème Edition, Nathan, Paris, 2002.

33-DOTIER Jean-François, Le dictionnaire des sciences humaines, Edition, Science humaines, Paris, 2004.

34-DE BOISLONDELLE Henri-Marché, Dictionnaire de gestion vocabulaire, concepts clés, Edition, economica, Paris, 1998.

35-FERREOL Gilles, Dictionnaire de sociologie, 3^{ème} Edition, Armand colin, Paris, 2004.

36-LE DUFF Robert, Encyclopédie de la gestion et du management, Edition, Dalloz, Paris, 1999.

37-GEHANNE Jean-Claude, Dictionnaire thématique de sciences économiques et sociales principes et théories, Edition, Dunod, Paris, 1995.

38- SEUIL Le robert, Dictionnaire de sociologie, 1999.

Les revus :

ABRIC Jean-Claude, « Réflexions sur les représentations sociales »in psychologie et société, n°4, Décembre Ramonville Saint-Agne érés, Paris, 2002.

Les sites d'internet :

Http: //www. Cpc .inc. pdu /measure/training/.../hiv.

Http://www.agrojob.comme /dictionnaire /de finition-encadrement-2303htm.

Http://fr.wikipedia.org /wiki/habile t%c3% a9%28 technique%29.

Http://asso,univer-lyon2.Fr /grepsyt /Img /pdf/hellemans.pdf.

Http: // papidoc. Chic-cm. Fr.

Les annexes

Guide d'entretien

Données personnelles :

- 1-Sexe :
- 2- Age :
- 3- Niveau d'instruction
- 4- Situation familiale :
- 5-Diplôme obtenu :
- 6-La spécialité suivie à l'université
- 7-Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?
- 8-L'ancienneté professionnelle
- 9-Occupez-vous quel poste au sein de la laiterie SOUMMAM ?
- 10-Quelles sont les missions liées à votre poste ?

Informations sur l'emploi :

- 11-Depuis quand travailler vous a la laiterie SOUMMAM ?
- 12- Que représente le travail pour vous ?
- 13-Que représente la laiterie SOUMMAM pour vous ?
- 14- Etes-vous satisfait dans votre travail ?
- 15-Qu'est-ce qui vous motive le plus au travail ?
- 16-Quels sont vos domaines d'expertise ?
- 17-Comment jouez-vous la tache d'encadrement au sein de votre entreprise ?

18-Vos missions sont réalisées individuellement ou en équipe ?

Les représentations du savoir-faire :

19-Que représente le savoir-faire pour vous ?

20-Quels sont vos savoir-faire spécifiquement adaptés à votre milieu professionnel ?

21-Vos savoir-faire ont-ils évolué au fil du temps ? sous l'influence de quel facteur ?

22-L'exercice de votre activité nécessite qu'elles habilités ?

23-Selon vous qu'est-ce qui distingue les bonnes aptitudes (dispositions) chez les cadres de la laiterie SOUMMAM ?

24-Quels sont vos réflexes pour résoudre des problèmes d'ordre professionnels ?

25-Décrivez votre expertise pratique.

26-Citez vos capacités dans l'installation et à la mise en marche des équipements.

Organigramme de l'unité Soumnam :

