

Université Abderrahmane MIRA Bejaia
Faculté des sciences humaines et sociales
Département des sciences sociales

Mémoire de fin de cycle en vue d'obtention d'un diplôme de master.

Option : Sociologie du travail et des ressources humaines.

**Les cadres entre l'identité professionnelle et l'auto-évaluation
de leurs compétences.**

Cas pratique : L'entreprise **la SARL IBRAHIM & FILS IFRI BEJAIA**

Réalisé par :

✓ TEKERRABET DJAMILA

✓ OUMEDJKANE OURDIA

Encadré par :

M. LAOUDI FERHAT

Année universitaire : 2013 / 2014.

Remerciements

Je tiens à exprimer mon plus grand remerciement à mes très chers parents pour leur soutien moral et financier et leurs encouragements.

On tient cependant à remercier chaleureusement M. LAOUDI Ferhat de nous avoir fait découvrir le monde de la recherche ainsi que son enthousiasme et sa confiance sans faille.

Il n'a épargné ni son temps ni son énergie dans l'accomplissement de ce travail. Qu'il trouve ici l'expression de ma gratitude.

Nous profonds remerciement pour vous également l'ensemble de personnel de la SARL IBRAHIM & FILS FILS, et à tous ceux et celles qui nous aidé de près ou de loin dans la réalisation de ce projet.

Dédicace

Je dédie ce modeste de travail à mes très chères parents, qui m'ont aidé à suivre mon chemin et qu'ont veillé tout au long de ma vie à m'encourager et me poussé en avant.

Votre amour, votre tendresse, votre force et bénédiction m'ont été d'un grands secours pour mener à bien mes études.

À mes sœurs Hadjira Hassiba Yamina et ourida

À mes frères Belaid Hafid et Boualem

À toute ma famille.

À mon binôme Warda.

A tous ceux qui me sont chères.

Djamila.

Dédicace

Je dédie ce modeste de travail à mes très chères parents, qui m'ont aidé à suivre mon chemin et qu'ont veillé tout au long de ma vie à m'encourager et me poussé en avant.

Votre amour, votre tendresse, votre force et bénédiction m'ont été d'un grands secours pour mener à bien mes études.

À mes sœurs Souad et son époux Zahir, Lynda et son fiancé saddek, et Fairouze et son fiancé Yacine sans oublié ma nièce adorée Mayssa.

À mon frères Mourad et sa petite famille, et à mon petit frère koukou.

À toute ma famille, mes grands parents que je leurs souhaite une longue vie inchallah, mes oncles, mes tentes.

À mes cousines Sonia, Laetitia, wassila, Tina, dalia.

À mes copines les plus chères au cœur, Zina, Biba, Hanane, Zahou, Sabrina, dida.

À mes amis Syphax, Yacine, mhand, Hakim.

À mon binôme djidji.

A tous ceux qui me sont chères.

Warda.

Sommaire

Introduction	I
--------------------	---

Chapitre I : le cadre méthodologique

1-La problématique.....	02
2-Les hypothèses.....	03
3-Les concepts clés.....	04
4-Méthode et technique utilisées.....	07
5-l'échantillon.....	08

Chapitre II : la gestion des compétences et évaluation des compétences.

Section I : généralité sur la gestion des compétences.

1-bref historique sur la gestion des compétences.....	09
2-définition de mot compétence.....	10
3-caractéristiques de la compétence.....	12
4-typologie de la compétence.....	12
5-la gestion des compétences	13
6-les enjeux de la gestion des compétences.....	15
7-les avantages de la gestion des compétences.....	17

Section II : évaluation des compétences.

1-la gestion des compétences dans la gestion des ressources humaines.....	18
2-identifier l'évaluation.....	19
3-les objectifs de l'évaluation.....	20
4-évaluer les compétences.....	21
5-les méthodes d'évaluation.....	21

6-auto-évaluation.....	22
7-feedback.....	23
8-assessment centre.....	24

chapitre3: l'identité professionnelle des cadres.

1-émergence des cadres.....	25
2- notion cadre.....	25
3-identité professionnelle.....	26
4-identité valeurs et mode d'implication différencie.....	27
5-cadre comme groupe inventé.....	28
6-critères d'un cadre.....	29

Chapitre 4 : analyse et interprétation de résultats de terrain.

Section I : présentation de l'organisme d'accueil :

1-historique de la SARL « IFRI »	32
2- la situation géographique	32
3 - mission et activité	32
4- la gamme de production	34
5- IFRI dans l'échelle nationale	36
6- IFRI dans le monde	37
7- différentes services	37
9 : la structure de département des ressources humaines	41
10 : la structure de service personnel	42
11 : les différentes tâches de service personnel.....	43

Section2 : analyse des cas.

1-étude des cas.....44

Conclusion.....78

Liste bibliographique.....79

Annexes.

INTRODUCTION

Le capital humain représente une source fondamentale de la création de valeur et de richesse. De ce fait, il constitue une clé stratégique au service de la compétitivité de l'entreprise dans un environnement performant.

Bien qu'elle présente plusieurs facettes, l'entreprise est une cellule dont l'activité est une combinaison d'un certain nombre de moyens financier, matériel et humain. La disposition de ces moyens et la relation entre eux définissent la structure organisationnelle de l'entreprise.

Pour s'adapter aux transformations de son environnement et répondre aux besoins de ces clients, toute entreprise repose sur plusieurs éléments stratégiques, et les questions liées à la gestion des ressources humaines sont les plus préoccupées par les superviseurs des entreprises.

Avec les mutations dérivées et qualités qui affrontent une propagation étonnante des besoins en ressources humaines nettement nommées, et l'évolution des pratiques de production qui ont rendu l'adaptation au changement indispensable, il est vital que les organisations suivent ses modifications en concentrant sur les moyens techniques de production mais aussi sur l'élément humaine, dans ce contexte la fonction ressource humaine doit être un élément de stabilité et de sécurité en garantissant à l'entreprise un capital humain toujours au bien de ces compétences, les gestionnaires des ressources humaines sont bien placés pour jouer un rôle déterminant afin d'aider l'entreprise à réaliser son objectif, et devenir une entreprise responsable sur le plan social et environnemental, et la gestion des ressources humaines en s'intéressant aux compétences individuelles et collectives.

Dés lors, la compétence est devenue une véritable problématique, et l'exigence de la performance la plus accrue, est devenue alors un atout incontournable, notamment à cette ère de mutation technologique.

A cet effet la compétence apparaît à l'entreprise comme l'un des moyens, pour faire face à ces évolutions, d'accroître sa capacité et de mobiliser le personnel dans l'atteinte des objectifs des deux côtés, soit de l'organisme lui-même soit du salarié, en développant ainsi, leurs compétences et assurant leurs adhésions missions.

Cependant l'entreprise après avoir pris connaissance d'une pénurie de compétences compte tenu d'une logique préventive basée sur un système de gestion prévisionnelle des ressources

humaines et d'une gestion dynamique des grilles de compétences, lance un programme de développement des compétences, l'entreprise doit mettre en place un plan de formation professionnelle continue pour pallier toutes les insuffisances et les manquements en compétences. Le plan de formation pluriannuel contient les priorités, les types de qualifications à pouvoir, le budget, les modalités pédagogiques, le niveau de la formation, l'achat de la formation, les périodes, le personnel concerné, les dispositifs de formation, etc. Le besoin immédiat sera comblé par des compétences disponibles via des techniques de mobilité professionnelle et de reconversion si le changement ne demande pas une formation supplémentaire. La promotion par des concours internes ou par liste d'aptitude ne permet pas d'acquérir de compétences nouvelles. En effet, ces deux modes de promotion ne tiennent pas compte des aptitudes comportementales et relationnelles dans la réalité des faits des candidats. Les premières sont basées sur des connaissances théoriques par contre les deuxièmes sont subjectives

Ainsi, le seul moyen crédible et accepté par tout le monde pour développer les compétences au sein d'un organisme est la formation professionnelle. Mais pour engager un plan de formation réussi et efficace afin de développer la compétence il y a lieu de bien connaître les vrais besoins de l'entreprise et à temps pour ne pas accumuler les retards d'ajustement et de financer inutilement des formations inadaptées, alors il s'agit de préparer et adapter les compétences pour faire face à tous ces changements.

Au tour de notre thème sur « les cadres entre l'identité professionnelle auto-évaluation de leur compétences » en essayant d'étudier comment les cadres évaluent les compétences au sein de l'entreprise IFRI et aussi étudier leur identité professionnelle, nous avons élaboré un plan de travail divisé en 04 chapitres :

Le premier chapitre : dans le premier chapitre, nous présentons de notre recherche et les hypothèses de l'enquête, et nous essayons d'appréhender les concepts clés qui représentent la base de notre analyse.

Nous allons citer dans le même chapitre la méthode et la technique utilisées pour la réalisation de notre travail scientifique et les cas visés.

Le deuxième chapitre : est composé de deux sections, la première concerne la gestion des compétences avec une approche historique et un éclaircissement sur la notion « compétence »,

avec précision de ces caractéristiques et ça typologie, et la deuxième section est liée à l'évaluation des compétences, en insistant sur l'identification et les objectifs de l'évaluation.

Le troisième chapitre : dans le troisième chapitre on parlera sur les cadres et leurs émergences, ainsi que sur l'identité professionnelle.

Le quatrième chapitre : on fera une représentation de l'organisme d'accueil LA SARL IBRAHIM & FILS IFRI en parlant sur sa situation géographique, ses différentes direction, sur ses produits, mais aussi on essayera d'analyser et d'interpréter les réponses des cadres.

Et enfin, on termine notre étude, par une conclusion qui comprend des résultats les plus importantes auxquels on a aboutis dans ce travail.

Chapitre I

Cadre méthodologique

1/ problématique :

Toute organisation aujourd'hui voit de plus en plus le besoin d'intégrer les ressources humaines à sa stratégie d'entreprise, une gestion qui est considéré comme un facteur déterminant dans le développement de cette dernière et qui est définis comme « une appellation large, englobant l'ensemble des processus, taches, et activités nécessaires au traitement des questions du personnel »¹.

L'entreprise est un ensemble de compétence dont l'organisation va permettre une création de valeur. L'organisation se présente comme un potentiel d'actions créateur de valeur que comme un ensemble d'actifs matériels. Les actifs immatériels deviennent de plus en plus importants. Ce n'est pas une machine-outil qui fait la valeur d'une entreprise mais sa capacité d'innovation, de captation de nouveaux segments, d'attraction par rapport à sa marque et la qualité de ses produits².

Parler de ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources. La gestion des ressources humaines a pour ambition de développer les ressources (compétences, talents, habiletés...) De tous ceux qui travaillent pour l'entreprise et de les mobiliser dans le cadre de ses projets.

*La compétence est «un ensemble relativement stable et structuré de pratiques maîtrisées, de conduites professionnelles et de connaissances, que des personne ont acquises par la formation et l'expérience et qu'elles peuvent actualiser, sans apprentissages nouveaux, dans des conduites professionnelles valorisées par leur entreprise ».*³

Intégrer une dimension des ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est aujourd'hui une nécessité reconnue, la direction générale savent que les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à leur organisation, elles adoptent une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale.⁴

¹ EMERY Yves, renouveler la gestion des ressources humaines, 1 ère édition, presse polytechnique et universitaire, LAUSANE, 2003, P10.

² DAVID Autissier et autres, l'atlas du management, EYROLLE, paris, 2011, P 311.

³ CLAUDE Levy-Leroyer, la gestion des compétences, les démarches essentielles pour la compétitivité des entreprises, Ayrolle, paris, 2009.

⁴ JEAN -MARIE Peretti, gestion des ressources humaines, 15^{eme} édition, Vuibert, paris, 2008, P 84.

Cela suppose que toute entreprise doit s'appuyer sur des nouvelles logiques et des nouvelles productions favorisant l'investissement immatériel, qui consiste en acquisition, conservation et développement de la ressource humaine la plus précieuse, qui doit être non seulement compétente et professionnelle, mais aussi performante et efficace.

Les entreprises et les organisations exigent que les cadres et les dirigeants maîtrisent la dimension ressource humaine qui est un élément clé de leur évaluation et conditionne leur réussite professionnelle. Leur fonction est d'apporter les connaissances théoriques et pratiques, les savoirs, savoir-faire et compétences, qui leur permettent d'assumer de façon efficace leur rôle et leur responsabilité hiérarchique.

Le statut social des cadres et des ingénieurs est étroitement lié à l'idée d'une organisation du travail. Il tient à un savoir-faire particulier, permettant de faire travailler en équipe des personnes en compétences et aux talents différents, d'ajuster les ressources humaines ou techniques dans des ensembles complexes¹.

Par un autre point de vue les inspirations et les représentations des compétences par les cadres diffèrent d'un sujet à un autre, et d'une contingence à une autre. Leurs relations sociales, encadrement et décision, et en fonction des positions occupées, ils construisent des réalités et des comportements qui leur sont propres.

Étant donné que notre étude porte sur les cadres entre identité professionnelle et l'auto-évaluation de leurs compétences au sein de la SARL IFRI, partant de ce contexte nos questions seront posées comme suit :

- sur quel critère les cadres évaluent-ils leurs compétences ?
- comment les cadres définissent-ils leurs identités professionnelles ?

2/ Les hypothèses :

L'hypothèse peut être envisagée comme une réponse anticipée que le chercheur formule à sa question spécifique de recherche. Un énoncé déclaratif précisant une relation anticipée et plausible entre des phénomènes observés ou imaginés².

¹ KARVAN Anousheh et ROUBAN Luc, les cadres au travail, les nouvelles règles de jeu, édition la découverte, Paris, 2004, P 10.

² MACE Gordon, guide d'élaboration d'un projet de recherche, 2^e édition, Québec, Canada, 1988, P35.

Hypothèses du travail :

- Les cadres de l'entreprise insistent dans leur auto-évaluation des compétences sur l'innovation et la capacité d'agir au moment optimal. Ces critères émanent du savoir acquis durant les études supérieures et les formations endurées, ainsi que l'expérience obtenue pendant l'exercice régulier des tâches exigées par le poste.
- Les cadres définissent leur identité professionnelle à travers les rôles qu'ils remplissent surtout l'encadrement, l'initiation et la gestion.

3 / Définition des concepts :

Entreprise :

Unité économique et sociale autonome qui englobe à la fois la direction, le personnel et les moyens d'action en vue de la poursuite d'une fin déterminée. Entendue dans ce sens, l'entreprise n'a pas de personnalité juridique, mais elle est cependant prise en considération par la loi, notamment dans le domaine des relations du travail en ce qui concerne la continuation des conventions collectives¹.

L'entreprise est une unité qui vend sur le marché des biens et des services qu'elle produit en combinant des facteurs de production (travail, capital), son objectif est de réaliser le profit maximum, c'est un milieu favorable à l'étude des comportements des individus et des activités de ces individus².

L'entreprise est une unité de production originale, caractéristique du capitaliste formés d'un groupe d'homme travaillant ensemble à des postes différents, en vue de produire des biens à vendre des profit sur le marché, mais aussi un groupe social d'un utilité en dehors du profit objectif commun relation, information...³

Gestion des ressources humaines :

la gestion des ressources humaines peut se résumer à faire en sorte que l'entreprise ou l'organisation à laquelle on s'intéresse dispose en temps voulu des personnels dont elle a besoin. Autrement dit, c'est avoir les ressources qu'il faut, ou il faut quand il faut. Il s'agit d'une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés

¹DION Gérard, DINCTIONNAIRE CANADIEN des relations du travail, 2eme édition, édition LAVAL Québec, 1986, P 192.

²JEAN PAUL Piriou Denis cleric, lexique sciences économique et social, 8^{ème} Edition, paris, 2007, P51.

³MADELEINE Grawitz, lexique des sciences sociales, 7^{ème} édition, Dalloz, Paris, 1994, P49.

utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations.¹

La fonction ressource humaine est cette partie de l'administration générale qui a pour rôle de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de diriger, de contrôler les activités de chaque supérieur hiérarchique lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétent, à le conserver, à l'utiliser et à le développer en vue d'atteindre des objectifs de son organisation et ceux de ses collaborateurs d'une manière efficace.²

Gestion des compétences :

la gestion des compétences en situation de coopération forme que cherche à prendre la gestion des ressources humaines consiste à accompagner, à favoriser et à préparer les changements vers des organisations qualifiantes : la compréhension des liaisons à établir entre choix stratégiques, organisationnels, opérationnels, d'une part, et outils et méthode de la gestion des ressources humaines, d'autre part, est l'une des conditions de la construction d'une gestion pertinente des ressources humaines³.

Dans le domaine des ressources humaines, la gestion des compétences se définit comme un ensemble d'activités destinées à exploiter de développer de manière optimale les compétences des individus et des groupes, dans le but de réaliser la mission de l'entreprise et d'améliorer les performances des collaborateurs⁴.

Compétence :

La compétence prend sens par rapport à l'action ; on ne peut parler des compétences que dans le cadre précis d'une situation de travail. Elle combine de façon dynamique les différents éléments qui la constituent « savoirs, savoir faire pratiques, raisonnements. » pour répondre à des exigences d'adaptation⁵.

Les compétences constituent un lien entre, d'une part, les missions à accomplir et les comportements mis en jeu pour ce faire et d'autre part, les qualités individuelles nécessaires pour se comporter de manière satisfaisante¹.

¹ LETHIELLEUX Laëticia, l'essentiel de la gestion des ressources humaines, édition GUAINO, 2012, P17.

² SEKOU LAJHDAR, la gestion du personnel, édition d'organisation, paris, 1998, P1.

³ BEAUJOLIN François, la gestion des compétences, édition NATHAN, paris, 1999, P 8.

⁴ LOU VAN Beirendonck, tous compétents le management des compétences dans l'entreprise, Boeck, Bruxelles, 2006, P39.

⁵ CADIN Loïc Guérin Francis PIGEYRE Frédérique, gestion des ressources humaines, 3eme édition, DUNOD, paris, 2007, P171.

Cadre:

Salarié qui occupe des positions de coordinations et les responsabilités hiérarchiques ou professionnelles, qui se voient investir de la tâche d'accomplir les objectifs de l'entreprise ou d'une unité administrative².

Un cadre se définit comme un nombre de personnel responsable d'un secteur déterminé dont il assure l'encadrement. La catégorie des cadres se manifeste, être un cadre est une promotion pour certains est un acquis pour d'autres, il désigne un salarié exerçant par délégation du chef de l'entreprise une fonction d'initiative ou de responsabilité exigeant compétences et technicité pour assurer l'organisation, le contrôle ou même l'exécution du travail³.

Un cadre exerce l'ensemble des professions caractérisées par l'activité de responsabilités hiérarchiques ou professionnelles, par une autonomie reconnue dans l'organisation de leur travail et par un niveau de salaire relativement élevé. Le terme, initialement réservé aux salariés ayant une responsabilité hiérarchique leur donnant autorité sur l'organisation du travail et l'appréciation des résultats⁴.

Evaluation :

Evaluer, c'est porter un jugement de valeur en GRH, ce jugement s'exprime dès qu'une décision concernant les salariés est prise, qu'il s'agisse de recrutement, d'augmentation de salaire ou de promotion. C'est sur la base de ce jugement que l'organisation choisit ses membres et décide de leur devenir⁵.

L'évaluation, concerne directement ou indirectement, le devenir des salariés dans l'entreprise (rémunération, promotion, affectation,...) et, à ce titre, concerne le pouvoir de la hiérarchie. Sinon, l'évaluation est perçue comme un simple exercice formel inutile. L'évaluation concerne la fonction de contrôle que doit exercer toute hiérarchie⁶.

¹ CLAUDE Levy-Leroyer, op cite, p67.

² DIOND Gerard, op cite, P51.

³ MADELEINE Grawitz, op cite, p 49E

⁴ DENIS Clerc et PIRIOU Jean Paul, lexique des sciences économiques et sociales, 8ème édition, Découverte, paris, 2007, P17.

⁵ JEAN LUC CERDIN, Gérer les carrières, Vade-mecum, édition Ems, p 196.

⁶ WESS Dimitri, ressource humaines, 2ème édition, édition d'organisation, paris, 2003, p76.

4 / Méthode adopté et technique utilisée :

On peut définir la méthode comme « l'ensemble de règles indépendante de toutes recherche, et des continus particuliers visant surtout des processus et des formes de raisonnement de perception rendant accessible la réalité a saisir »¹.

D'après la nature de notre sujet d'étude et en relation avec nos hypothèses de recherche, nous avons adopté la méthode qualitative, qui se réfère à l'élaboration d'un guide d'entretien et l'analyse de contenu.

La méthode qualitative :

La méthode qualitative vise d'abord à comprendre le phénomène à l'étude. Il s'agit d'établir le sens de propos recueillis ou de comportements observés. On se base davantage sur l'étude de cas ou de petit nombre d'individus².

« La méthode qualitative de recherche est une stratégie de recherche utilisant diverses techniques de recueil et d'analyse qualitative dans le but d'explicitier, en compréhension un phénomène humain ou social... »³

¹ MADELENE Grawitz, op cite, P351.

² MAURICE Angers, initiation pratique à la méthode des sciences humaines, CASBAH, Alger, 1996, P 60.

³ ALEX Muccthielli, dictionnaire des méthodes qualitatives en SHS, Arman colline, Paris, 1996, P 129.

L'interview semi-directive : l'interrogé aura à répondre le plus directement possible à des questions précises (mais qui restent tout de même assez larges) ; il ne doit pas dévier du cadre de chaque question ni associer librement selon. Ce genre d'interview est, comme son nom l'indique, à mi-chemin entre la non directive et la directive. Dans la pratique, c'est souvent une combinaison de ces deux formes que l'on utilise. Le but recherché est de s'informer, mais en même temps de vérifier, à l'aide de questions, des points particuliers liés à certaines hypothèses préétablies¹.

¹OMAR Aktouf, méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Québec, 2006, P89.

Echantillon :

Nous avons ciblé les cadres désignés de l'entreprise IFRI, le choix de cette catégorie est dicté par le thème. Les cadres disposent d'un niveau d'instruction élevé, de ce fait il s'agit d'une catégorie influente au sein de l'entreprise et peut donner des informations de qualité sur le sujet de notre mémoire.

Notre échantillon est constitué de 10 cadres qui occupent des postes variés au sein de la SARL IFRI.

Nous avons pu réaliser les entretiens au cours d'une durée de quatre semaines, du 04/02/2014 jusqu'au 04/03/2014.

Dans notre travail de recherche on a opté pour l'échantillon visé qui fait partie de l'échantillonnage non probabiliste lié à la méthode qualitative, et de point de vue statistique on ne peut pas généraliser les résultats de l'enquête.

Chapitre II

Gestion et évaluation des compétences

Section 1 : généralité sur la gestion des compétences :

1/ Approche historique :

Les besoins que cherche à anticiper le directeur des ressources humaines ont évolué au fil du temps ; ce sont ses évolutions qui ont justifié une révision constante de l'approche de la gestion prévisionnelle des ressources humaines, faisant ainsi se succéder plusieurs modèles d'analyse :

- ✓ la première période qui peut être identifiée est celle des années 1960 : les conditions économiques sont favorables ; les prévisions établies par les entreprises sont à la fois à long terme, quantitatives et collectives, portant principalement sur la gestion des effectifs salariés ; on parle de « gestion prévisionnelle des emplois »¹. la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en vigueur des années 1970 à 1986 correspond à une gestion prévisionnelle des effectifs, à une logique de maîtrise des flux à partir d'une prévision des stocks. Ces démarches répondent surtout à des préoccupations globales des directions générales qui veulent mieux connaître les emplois².
- ✓ le début des années 1970 : se caractérise par la prise en compte, de la part des entreprises, des nouvelles attentes des salariés (amélioration des conditions de travail, épanouissement dans le travail) pour cela, la gestion prévisionnelle, tout en restant quantitative et à long terme, devient de plus en plus individualisée (grâce aux débuts de la gestion des carrières des salariés)³. La gestion prévisionnelle intégrée s'accompagne d'une recherche d'un management à visage humain, l'objectif de la gestion prévisionnelle du personnel est la prévision des affectations individuelles conformes aux besoins de l'entreprise et aux aspirations des individus, cette orientation de la gestion prévisionnelle a surtout été appliquée à la gestion des cadres et plus précisément à la gestion de leurs carrières⁴.
- ✓ la survenue des deux chocs pétroliers (1973 et 1979) vient modifier les priorités des entreprises : désormais, les prévisions à long terme sont beaucoup plus aléatoires, voire impossibles. la gestion prévisionnelle ne s'effectue plus dans un contexte de croissance mais dans un environnement de crise. à partir de la première moitié des années 1980,

¹ COMPOY Eric MAKLOUF KARIM et autres, gestion des ressources humaines, collection SYNTHÈSE EARSON université de Sorbonne, Paris, 2008, p 6.

² Françoise Kerlan, guide pour la GPEC, édition Eyrolles, Paris, 2007, P18.

³ COMPOY Eric MAKLOUF et autre, op cite, p 6.

⁴ WEISS Dimitri, op cite, P 390.

l'identification des compétences des salariés et l'évaluation de leur évolution deviennent une préoccupation à part entière des entreprises. Ce sont les débuts de la gestion « prévisionnelles des emplois et des compétences »¹. A la suite de la premier choc pétrolier, l'intérêt pour la prévision marque une pause. Les procès en incapacité faits aux prévisionnistes de tous domaines n'ont pas marqué d'atteindre les tentatives de gestion prévisionnelle .aux reflux de l'intérêt porté à la prévision en matière de personnel correspond d'ailleurs un net ralentissement des publications portant sur ce thème².

- ✓ aujourd'hui :l'équilibre trouvé en matière de gestion prévisionnelle se traduit à la fois par une dimension quantitatives (gestion des effectifs) et une dimension qualitatives (gestion de carrière et de compétences), tant sur le plan individuel que collectif³. Ces dernières année, la gestion prévisionnelle a eu tendance à s'effacer derrière la compétence, la gestion des compétences qu'on appelle aussi pour marquer davantage la rupture, « gestion par la compétence » tend à se substituer à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui apparait rétrospectivement comme une transition entre les approches centrées sur l'emploi et d'autres centrées sur les compétences⁴.

2/ définition du mot compétences :

La compétence est le pouvoir reconnu à une personne physique ou morale de poser des actes dans un domaine déterminer. La compétence c'est l'ensemble de qualité qui permet à un travailleur de satisfaire aux exigences d'une fonction donnée. La compétence est faire à la fois l'aptitude, attitude et de connaissance acquise par l'expérience ou la formation dans un domaine particulier⁵.

La compétence peut être envisagée sous l'angle des savoirs, du comportement professionnel, de l'expérience ou encor du processus de résolution de problème à mettre en œuvre au cours de l'action. La compétence est une combinatoire formée de savoir, savoir faire et savoir être ; l'individu va mobiliser simultanément ces différentes sources⁶.

¹ COMPOY Eric MAKLOUF et autre, op cite, p 6.

² WEISS Dimitri, op cite, P 391.

³ COMPOY Eric MAKLOUF et autre, op cite, p 7.

⁴ WEISS Dimitri, op cite, P 394.

⁵ GERARD Dion, op cites, p 101.

⁶ ANNICK Cohen-Haegel, toute la fonction ressources humaines ,2eme édition, DONUD, paris, 2010, p 150.

La compétence se définit comme un ensemble de savoir, savoir faire et savoir être qui sont définis dans l'exercice d'un emploi ou d'un métier, dans une situation d'activité donnée. La compétence n'est donc pas établie a priori, elle résulte de l'action, elle-même dans laquelle l'individu est engagé. C'est une combinaison de connaissances, de savoir-faire, expériences et attitudes s'exerçant dans une situation de travail concrète¹.

Les compétences constituent des dimensions permettant de caractériser les individus, donc des concepts qui se prêtent à l'évaluation. Les compétences sont ancrées sur des comportements observables dans l'exercice ou d'un métier ou d'un emploi, et qu'elles se traduisent par des comportements qui contribuent au succès professionnels dans l'emploi occupé. « La compétence se réfère à une des séries de comportement qu'il faut adopter pour accomplir les tâches et les missions d'un poste avec compétences ». En d'autres termes, les compétences constituent un lien entre, d'une part, les missions à accomplir et les comportements mis en jeu pour ce faire et d'autre part, les qualités individuelles nécessaires pour se comporter de manière satisfaisante².

« Les compétences, étendues comme savoir mobiliser les connaissances ou des qualités pour faire face à un problème donné »³.

La compétence prend sens par rapport à l'action ; on ne peut parler des compétences que dans le cadre précis d'une situation de travail. Elle combine de façon dynamique les différents éléments qui la constituent « savoirs, savoir faire pratique, raisonnements. » pour répondre à des exigences d'adaptation⁴.

La multiplicité des définitions : le mot « compétence » est souvent employé dans le langage courant ; pourtant rares sont les références à une définition commune. Ainsi, on considère parfois qu'il s'agit de « l'ensemble des connaissances, capacités d'action et comportement structurés en fonction d'un but et dans un type de situation données ». ou encore « l'ensemble de savoir-faire et savoir-être qui sont manifestés dans l'exercice d'un emploi-métier, dans une situation d'activité données ». plus récemment, on a pu parler de « capacité de personnes, ayant un caractère prédictif, intégrant des modalités variées identifiables et utilisables dans les différents contextes de gestion »⁵.

¹ JEAN PIERRE Céteau, gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratique, 4^{ème} édition, Armand colin, paris, 2002, p 71.

² CLAUDE Levy-Leroyer, op cites, P 23.

³ JEAN Marie Breillot et MARIE France Breillot, gérer les compétences dans l'entreprise, édition Harmattan, 1993, p25.

⁴ CADIN Loïc Guérin Francis PIGEYRE Frédérique, op cites, p171.

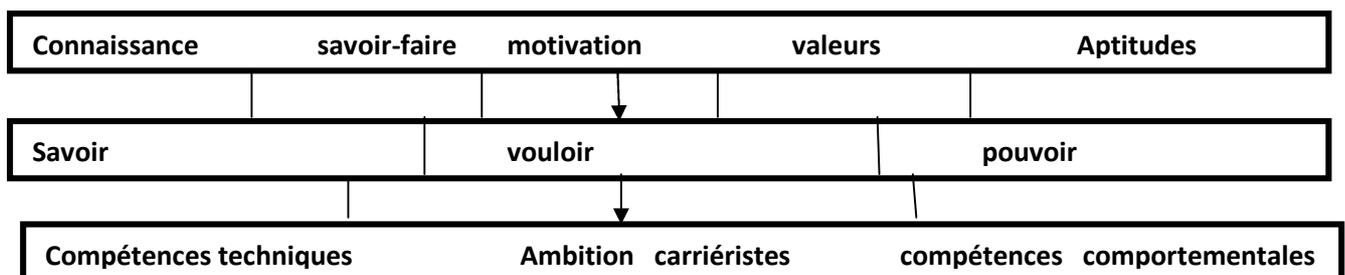
⁵ COMPOY Eric MAKLOUF et autre, op cite, p 4.

3/ Les caractéristiques de la compétence :

- ✓ la compétence est finalisée : on est compétent par rapport à un objectif à atteindre.
- ✓ la compétence est le résultat d'une reconnaissance collective : elle existe grâce aux regards des autres.
- ✓ la compétence est constituée d'une combinaison : les savoirs, les savoir-faire et les savoirs-être.
- ✓ la compétence est de nature contingente : la compétence est relative à une situation rencontrée. aucune personne n'est compétente en soi. elle ne l'est qu'en fonction des exigences distinctives d'une situation de travail ;
- ✓ la compétence est observable l'or d'une mise en situation ;
- ✓ la compétence est un structure de construction permanente : elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu¹.

4 / Typologie des compétences :

Les compétences humaines peuvent se répartir de différentes manière. Dans certaine typologie, en évoque la connaissance, le savoir, la motivation, les attitudes, les valeurs et les compétences. D'autres typologies mentionnent le savoir, le vouloir et le pouvoir. Une distinction simple entre, d'une part, les compétences spécialisés ou liées aux connaissances et, d'autre part, les compétences comportementales semble gagner du terrain. Les valeurs, la motivation personnelle et les compétences, le vouloir et le pouvoir, tout est convertible en compétences comportementales².



Source : LOU Van Breendonck, tous compétents.

1. les compétences spécialisées ou liées aux connaissances sont celles qui impliquent que la connaissance et la compréhension forment la base indispensable à une pratique efficace. Nous définissons les compétences spécialisées comme la connaissance et l'application de cette connaissance.

¹ LAETITIA Lentilleux, op cites, p 44.

² LOU VAN Beirendonck, op cites, p 20.

Les compétences comportementales : sont davantage liées aux personnes et elles sont souvent transversales à d'autres contenus cognitifs. Des compétences comportementales telles que l'initiative, la création, la communication orale, la capacité à décider la collaboration, le leadership, etc. les compétences comportementales expriment les valeurs, la motivation personnelle et les compétences sous la forme d'un comportement qui contribue à un fonctionnement efficace¹.

Parmi les compétences comportementales on distingue encore des types de compétences :

- ❖ les compétences liées aux valeurs sont celles qui dérivent directement des valeurs valables pour toute l'organisation. la mission, les stratégies et surtout l'explication des valeurs d'une entreprise constituent les fondements de l'élaboration de toute gestion de compétences.

Les compétences qui se rapportent aux valeurs suivantes en ont été déduites :

- ❖ orientation vers le client ;
- ❖ collaboration ;
- ❖ amélioration continue ;
- ❖ fiabilité.

Les compétences liées aux valeurs forment la référence par excellence en ce qui concerne le comportement auquel on s'attend de la part de chaque collaborateur, quelle que soit la fonction qu'il ou qu'elle occupe dans l'entreprise.

- ❖ les compétences propres à une famille de fonction sont celles qui apparaissent comme indispensables pour fonctionner de manière efficace dans une famille de fonction. ainsi, on peut considérer que la compétence « diriger » est une compétence propre à la famille de fonction « leadership opérationnel », car tous les responsables de cette fonction au sein de cette famille de fonction doivent disposer de cette compétence.
- ❖ les compétences spécifiques de fonction sont les compétences cruciales pour remplir une fonction avec succès.

5 / La Gestion des compétences :

Dans le domaine des ressources humaines, la gestion des compétences se définit comme un ensemble d'activités destinées à exploiter de développer de manière optimale les compétences

¹ Ibid, P24.

des individus et des groupes, dans le but de réaliser la mission de l'entreprise et d'améliorer les performances des collaborateurs¹.

En d'autres termes, l'objectif est d'utiliser et de développer au mieux les compétences existantes ou à recruter. Dans cette perspective, le développement de carrière, la formation, le recrutement et la sélection ou la gestion de performance ne sont donc pas des objectifs en soi, mais plutôt un moyen d'améliorer les performances de l'entreprise en tant qu'unité. En gestion de compétences, on parle d'intégration horizontale et verticale. La mise en œuvre réussie d'une gestion de compétence cohérente et univoque implique une intégration aussi bien horizontale que verticale.

La gestion des compétences en situation de coopération- forme que cherche à prendre la gestion des ressources humaines consiste à accompagner, à favoriser et à préparer les changements vers des organisations qualifiantes : la compréhension des liaisons à établir entre choix stratégiques, organisationnels, opérationnels, d'une part, et outils et méthode de la gestion des ressources humaines, d'autre part, est l'une des conditions de la construction d'une gestion pertinente des ressources humaines².

La gestion prévisionnelle des emplois et de compétences définit l'essentiel de la démarche engagée par une entreprise est l'ensemble des actions visant à assurer en permanence l'adéquation emploi ressource. Plus concrètement, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences consistent, à partir d'une stratégie définie en termes d'objectifs, à élaborer des plans d'actions destinés à neutraliser de façon anticipée les inadéquations quantitatives ou qualitatives entre les besoins futurs (emploi) et les ressources humaines (compétences disponibles). La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences n'est donc pas la gestion des ressources humaines comme telles, mais elle définit le cadre et les relations à partir desquels les différentes activités de gestion des ressources humaines vont pouvoir s'organiser³.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences consiste en la conception et la mise en œuvre d'actions préventives permettant d'anticiper les problèmes d'ajustement quantitatif et qualitatif des emplois et des compétences, à la fois sur le plan individuel et collectif, face à des contraintes internes et externes à l'organisation. Il s'agit donc d'un cadre

¹ LOU VAN Beirendonck, op cités p19.

² FRANÇOIS Beaujolin, op cités, p39.

³ JEAN PIERRE Céteau, op cités, p 63.

qui permet de coordonner les différentes politiques de gestion des ressources humaines dans le but « d'amortir » les déséquilibres prévisibles à moyen terme.

La conception de la mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences impliquent la participation et la collaboration de plusieurs acteurs dans l'entreprise :

- la direction générale : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permet de mettre cohérences les diverses politiques ressources humaines avec la stratégie de l'entreprise.
- la direction des ressources humaines : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permet de coordonner l'action des différents pôles ressources humaines (recrutement, formation...).
- la ligne hiérarchiques, les syndicats et les salariés : ces différents acteurs interviennent plus au moins directement dans les mises en œuvre opérationnelles des politiques ressources humaines¹.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticiper les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur un plan quantitatifs (effectif) que sur un plan qualitatif (compétence). la GPEC comporte une double dimension, collectif et individuelle. Sur le plan collectif, il s'agit d'intégrer les ressources humaines comme une variable stratégique à part entière et de maîtriser les évolutions de l'emploi à moyen terme d'un point de vue quantitatif et qualitatif. sur le plan individuel, il s'agit de permettre à chaque salarié d'être acteur face au marché et de permettre à chaque salarié d'élaborer et de mettre en œuvre un projet d'évolution professionnelle².

6/ Les enjeux de la gestion des compétences :

❖ l'enjeu économique :

Face au défi de la mondialisation et à une concurrence exacerbée, les entreprises cherchent une plus grande adaptabilité (modification des termes de l'échange, performance accrues). La

¹ COMPOY Eric MAKLOUF et autre, op cite, p1.

² WEISS Dimitri, op cite, P 395.

notion du capital humain prend alors tout son sens : des compétences acquises deviennent un enjeu économique et devant les coûts engagés pour les obtenir (les formations,...) les entreprises attendent un retour sur investissement. La notion du capital humain renvoie, par analogie à la notion de capital (le travail étant un facteur de production) et à la capacité des hommes à produire une valeur ajoutée irréductible à leur seule force de travail.

❖ **l'enjeu organisationnel :**

La concurrence est l'exigence d'une plus grande adaptabilité des ressources de l'entreprise conduisant à rechercher la flexibilité. Cette flexibilité peut être quantitative (l'entreprise joue sur la quantité et le volume des facteurs de production, capital comme travail) ou qualitative (l'entreprise tente 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 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 salariés quelles que soient les emplois. On parlera dans ce cas d'organisation qualifiante elle sera dite « apprenante » lorsque l'intérêt portera sur le 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 :**

La législation en vigueur a renforcé la responsabilité sociale des entreprises en insérant dans la loi l'exigence de l'employabilité. Dorénavant, il revient aux organisations de mettre en œuvre des moyens dont elles disposent pour assurer aux salariés la mise à jour et le maintien de leurs compétences tout au long de leur carrière. Ce souci de l'employabilité, très intimement lié à la notion de compétence, répond à un enjeu sociétal. 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 auparavant. Le salarié est amené à devenir un acteur de son parcours professionnel au côté de son entreprise¹.

¹LAETITIA Lentilleux, op cités, P 46.

7/ Les avantages de la gestion des compétences :

- **la gestion de compétences pour l'entreprise:**

- Permet de meilleurs performances et de meilleurs résultats.
- Permet une planification proactive du personnel ;
- Facilite une synergie continue entre les objectifs de l'entreprise et ceux des collaborateurs ;
- Soutient les valeurs de base et les principaux objectifs de l'entreprise ;
- Soutient la politique de rétention ;
- Aligne les ressources humaines sur la stratégie de l'entreprise ;
- Améliorer le rendement des investissements de formation et offre une aide dans la planification des activités de succession¹.

- **la gestion des compétences pour le management en ligne :**

- Offre un cadre clair facilitant la gestion du personnel ;
- implique un partenariat avec les ressources humaines ;
- Offre les mêmes avantages que pour les collaborateurs.

- **la gestion des compétences pour les ressources humaines :**

- Est un moyen de positionner les ressources humaines au niveau stratégique ;
- signifie un partenariat avec le management en ligne ;
- offre plus de transparence quant aux compétences à attirer, à conserver et à développer ;
- structure et intègre mutuellement les processus de ressources humaines et les aligne avec les objectifs de l'entreprise².

¹ LOU VAN Beirendonck, op cites p42.

² Ibid.

Section 2 / l'évaluation des compétences :

1/ la gestion des compétences dans la gestion des ressources humaines :

1/ Recrutement : le recrutement a pour objectif de répondre à l'une des fonctions majeures de la gestion des ressources humaines à savoir répondre aux besoins de l'organisation en matière d'attributions des ressources. Il s'agit alors de détecter des compétences recherchées auprès de candidats et de répondre aux attentes de l'organisation¹. La démarche de recrutement est un élément essentiel de la politique des ressources humaines de l'entreprise ; elle peut en effet influencer dans des directions totalement contraires l'état du potentiel humain d'une unité. C'est à travers le recrutement, par exemple, que peut être rajeunie la population d'une entreprise ou que le niveau moyen de compétence peut être ajusté. Il ya donc lieu de définir clairement les politiques à suivre en la manière et les moyens à mettre en œuvre pour des conduire².

2/ Formation : la formation consiste à permettre aux salariés d'une entreprise d'acquérir les compétences qui leur font défaut et par la même de répondre aux besoins de leur organisation. La notion de compétence est donc au cœur d'une formation efficiente³. La formation du personnel est un investissement. Elle permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever⁴.

3/ Mobilité professionnelle : la mobilité professionnelle offre la possibilité à un individu d'accroître son niveau de compétence au sein de son entreprise. En ce sens la mobilité professionnelle peut avoir un effet bénéfique sur la motivation des salariés⁵. La mobilité est la capacité d'un travailleur à passer d'un emploi à un autre, c'est le caractère de ce qui peut se mouvoir (mouvement), changer de place. Selon les cas on parlera de mobilité sectorielle (changement de secteur d'activité) et géographique (changement de lieu de travail) ou

¹ LAETITIA Lentilleux, *op cite*, P 45.

² BERNARD Monetary ET DANIEL Crozet, GRH, 7^{ème} édition, DONUD, Paris, 2008, P 42.

³ LAETITIA Lentilleux, *op cite*, P 46.

⁴ Sylvie Gagnon, Guide de gestion des ressources humaine, Québec, canada, 2003, P85.

⁵ LAETITIA Lentilleux, *op cite*, P 45.

professionnelle (changement de métier). On trouve mobilité sociale, une circulation des individus entre les positions sociales. »¹

4/ Parcours professionnel : la législation en vigueur sur la formation conduit à réfléchir sur le fait que les salariés sont amenés à se former tout au long leur vie. La compétence se situe au centre de leur parcours professionnel : acquérir et mettre à jour ses compétences pour rester employable sur le marché du travail. La compétence devient une problématique majeure pour les entreprises et les services des ressources humaines pour tenter de respecter les principes d'employabilité.

5/ Evaluation :

L'évaluation conduit à mesurer le niveau de compétence d'une personne et de détecter les compétences restant à acquérir pour mener à bien sa mission au sein de l'organisation². « Evaluer , c'est porter un jugement de valeur en GRH , ce jugement s'exprime dès qu'une décision concernant les salariés est prise , qu'il s'agisse de recrutement , d'augmentation de salaire ou de promotion . C'est sur la base de ce jugement que l'organisation choisit ses membres et décide de leur devenir³.

2/ Identifier l'évaluation :

L'évaluation est un processus tellement sensible qu'elle éveille pour chaque partie prenante de multiples intérêts et objectifs assignés à l'évaluation. Distinguons trois niveaux : organisationnelles (direction et DRH), l'évalué et le management (en général le supérieur direct)⁴.

L'évaluation, concerne directement ou indirectement, le devenir des salariés dans l'entreprise (rémunération, promotion, affectation,...) et, à ce titre, concerne le pouvoir de la hiérarchie. Sinon, l'évaluation est perçue comme un simple exercice formel inutile. L'évaluation concerne la fonction de contrôle que doit exercer toute hiérarchie⁵.

¹ JEAN MARIE Peretti « dictionnaire des ressources humaines » 2eme Edition, Belgique, 2001, P117.

² LAETITIA Lentilleux, _ op cite, P 45/46.

³ JEAN LUC Cerdan, op cites, p196.

⁴ COMPOY Eric MAKLOUF et autre, op cite, P 94.

⁵ WESS Dimitri, op cite, p76.

2/ Les objectifs de l'évaluation :

Pour l'organisation : la pratique de l'évaluation permet de poursuivre plusieurs objectifs. En précisant les objectifs de chaque salarié de façon régulière et systématique et en contrôlant leur degré de réalisation. La procédure d'évaluation permet d'abord d'aligner les efforts individuels sur les objectifs généraux de l'entreprise. L'évaluation permet ainsi de donner à la juxtaposition des efforts de chaque salarié et hiérarchie une orientation commune en cohérence avec la stratégie de l'entreprise décidée par la direction.

Pour les ressources humaines : l'intérêt est tout autre. Les résultats de l'évaluation peuvent fournir une base solide de référence pour fonder, articuler et légitimer les principales politiques en matière de gestion des ressources humaines : définition de plan de formation, politique de mobilité interne, attribution de prime ou augmentation de salaire individuelle, décision de licencier pour absence de résultat¹.

Enfin, l'évaluation peut être vue comme un moment particulier qui permet de développer la communication entre l'encadrement et les collaborateurs une communication certes imposée et cadré par le directeur des ressources humaines, mais qui permet à chacune des parties (évalué et évaluateur) d'obtenir des informations importantes et intéressantes, information qui souvent ne sont pas échangées naturellement.²

Il est nécessaire de distinguer précisément les trois cibles qu'elle vise : performance, compétences, potentiel.

L'évaluation de la performance renvoie aux résultats obtenus par un salarié au regard des objectifs qui lui ont été préalablement assignés. Elle débouche, de près ou de loin, sur une sanction (rémunération, évolution, promotion...).

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 convient d'adapter, d'améliorer ou éventuellement d'acquérir (notamment par la formation des itinéraires professionnels...).

¹ COMPOY Eric MAKLOUF et autre, op cite, p 94.

² Ibid, P 95.

Le potentiel, notion vague et complexe est d'un usage fréquent en entreprise (les cadres « à potentiels »...) elle désigne à la fois des compétences, telles que définies ci-dessus et dont on infère la permanence probable de leur efficacité dans des situations professionnelles assez profondément différentes de celles où elles ont été initialement constatées mais aussi des aptitudes mentales au sens que leur donnent les psychologues en matière d'aptitudes générales ou spécifiques. Ainsi que des motivations et des aspirations, voire des traits de personnalités. Ce potentiel est orienté vers la future. C'est ce que visent plus spécifiquement les entretiens d'orientation¹.

3/ Evaluer les compétences :

Les compétences ne sont qu'une facette parmi d'autres de ce qu'on appelle « compétence » du salarié. En effet on peut aussi souhaiter évaluer, outre les connaissances théoriques du salarié, sa capacité à mobiliser ses connaissances en situation de travail ou encore son attitude à l'égard des personnes auxquelles son travail l'amène à être confronté (collègues, clients...). L'évaluation des compétences d'un salarié constitue également un enjeu pour l'entreprise en termes d'affectation des ressources humaines ; l'objectif de l'évaluation peut être, d'identifier un certain nombre de compétences clés chez un salarié, qui pourraient éventuellement être mobilisées à l'avenir en interne sur un autre poste à la suite d'un redéploiement stratégique de l'activité de l'entreprise². Il est bien évident que la l'évaluation des compétences est au cœur de la gestion des salariés au sein de l'entreprise. Pour l'entreprise il s'agit d'assurer l'adéquation à court ou moyen terme du salarié au poste qui est confié, éventuellement de le préparer au nouvel emploi auquel on le destine. À ce titre, l'évaluation des compétences doit être cohérente avec le système de formation, mais aussi avec les systèmes de mutation, les dispositifs d'adaptation au changement, etc.³

Les méthodes d'évaluation :

Auto évaluation : auto évaluation est une technique que l'on utilise rarement de manière isolée. Une décision de sélection, de promotion, de mutation ou d'évaluation de potentiel de développement ne se fondera jamais uniquement sur les résultats d'une auto évaluation.

¹ WESS Dimitri, op cités p76.

² COMPOY Eric MAKLOUF et autre, op cite, p 98.

³ WESS Dimitri, op cite, p80.

Auto évaluation figure de plus en plus souvent parmi les méthodes d'évaluation, qu'il s'agisse d'évaluation de compétence ou de prestation. Une auto évaluation réaliste est une condition du développement futur. Ceux qui se surestiment systématiquement ont peu de chances de percevoir la nécessité d'investir dans le développement de leurs compétences¹.

Afin de stimuler l'implication des subordonnés, elle prévoit que ceux-ci fassent leur définition de fonction précéder à l'identification de leurs principales responsabilités, proposent des objectifs et fassent l'auto évaluation de leurs performances. Le supérieur hiérarchique par de ces intrants et négocie chacun des points (la définition de fonction, les responsabilités, les objectifs et le résultat...). Dans cette perspective, l'auto évaluation n'est qu'un moment d'une démarche très régulée par le supérieur hiérarchique. Les travaux d'évaluation de l'auto évaluation sont assez contradictoires, certains mettent en évidence des biais d'indulgence systémiques, d'autres mettent l'accent sur les biais de sévérité².

1 / FEED-BACK A 360°:

Le feedback à 360° est une méthode d'évaluation basée sur les informations provenant de l'entourage proche. Le concept du 360° se fonde sur l'idée que les personnes avec lesquelles on travaille régulièrement sont considérées comme des évaluateurs valables pouvant fournir des informations utiles sur le fonctionnement actuel d'une personne. L'évaluation se déroule normalement à l'aide d'un questionnaire structuré présenté à toutes les personnes impliquées dans le processus. Il est établi à partir du profil de compétences propre à la fonction. Dans de nombreux cas, des informations complémentaires provenant d'entretiens individuels sont fournies en plus de celles provenant du questionnaire³.

La rétroaction multi sources souvent appelée appréciation à 360°, est le procédé selon lequel un individu en position de management reçoit un avis personnel de la part de plusieurs sources (subordonné, pairs, responsable, hiérarchiques et clients...) l'intérêt d'un tel dispositif est de fournir une évaluation plus systémique d'un individu. Cette évaluation peut servir à identifier des besoins de développement et à améliorer la performance⁴.

Lorsque le directeur des ressources humaines d'une entreprise a besoin d'un outil permettant à la fois de diagnostiquer et d'évaluer les compétences d'un ou plusieurs salariés, le 360° peut

¹ LOU VAN Beirendonck, op cités, P107.

² CADIN Loïc Guérin Francis et autre, op cite, P394.

³ VAN Beirendonck, op cités p96.

⁴ CADIN Loïc Guérin Francis et autre, op cite, P393.

être particulièrement appropriée. Cet outil est ainsi utile dans une perspective de moyen et long terme, dans un but d'évaluation des compétences du salarié, de son potentiel ou encore de sa performance en vue d'une formation ou promotion. Le 360° est particulièrement adapté pour des salariés bénéficiant déjà d'une certaine ancienneté dans l'entreprise ou ayant été amenés à travailler en mission comme responsable ou dirigeant¹.

Le 360° se développe fortement dans les grandes entreprises, il s'agit d'un système par lequel les compétences du manager seraient évaluées non seulement par ses responsables hiérarchiques, ses subordonnés et par lui-même. Cette méthode permet d'identifier la capacité d'adaptation, le sens de l'innovation et le leadership et les compétences « transversales ».

Pour améliorer les compétences managériales et favoriser les progrès de managers, les entreprises adoptent l'évaluation multi niveau, appelée 360°. Un cadre est évalué par des salariés situés à trois niveaux. Par exemple, trois de ses collaborateurs, trois de ses collègues, son chef et deux cadres de mêmes niveaux que son chef. Cette évaluation peut être précédée d'une réflexion du cadre sur les perceptions que ces trois niveaux ont de son style de management².

Les objectifs de 360° feed back :

- Laisser à l'entreprise toute son indépendance, sans dépendance vis-à-vis de personnes externes pour le lancement et la gestion de l'évaluation à 360° ;
- Etre facilement adaptable du point de vue du contenu, en fonction de la terminologie des compétences propre à l'entreprise ;
- Garantis l'anonymat des participants ;
- Faciliter la gestion administrative ;
- Garantis la confidentialité des informations ;
- Rendre impossible les réponses non valables et favoriser le respect de la date butoir pour compléter le questionnaire ;
- Permettre le traitement intégralement automatisé des données ;

¹ COMPOY Eric MAKLOUF et autre, op cite, p 109.

² JEAN MARIE Peretti, op cites, P 92.

- Offrir la possibilité de répondre librement, en plus des réponses aux questionnaires ;
- Collecter autant de données que possible, afin de permettre une recherche scientifique.

2/ assessment et développement centre :

L'expression « assessment » centre remonte à il y a environ soixante ans. Traduit littéralement, ce serait un centre d'évaluation.

Assessment centre est un processus d'évaluation au cours duquel un individu ou un groupe sont évalués par plusieurs évaluateurs qui utilisent pour cela un ensemble intégré de techniques. Les simulations, ou l'observation des comportements est la base de l'évaluation, forment une part importante des techniques utilisées. Sur la base des résultats d'un assessment center, on émet des jugements sur des compétences humaines dans le contexte d'une sélection, d'une promotion, d'un plan de carrière, d'une évaluation de potentiel et d'une détection des besoins en matière de formation.

Assessment centre elle consiste à mettre les postulats en situation la plus proche de la réalité afin de constater leur réaction face aux événements qu'ils auront à maîtriser. On peut donc la définir comme « une prise de poste en raccourci pour observation du comportement sur les éléments essentiels du profil ». Cette technique, plus largement utilisée, est généralement mise en œuvre pour la sélection des cadres et surtout pour les recrutements faisant suite à des candidatures internes¹.

¹ BERNARD Monetary et autre, op cites, P65.

Chapitre III

Identité professionnelle des cadres

1/ L'émergence des cadres :

Depuis les années 1980, les cadres ont été relativement délaissés par les recherches en sociologie du travail. Les études qui leur étaient consacrés ont cédé le pas aux travaux sur les entreprises ou les formes d'organisations. Les cadres n'ont guère suscité de nouvelles recherches après les travaux pionniers des années 1970 qui avaient exploré leur système de valeurs sociopolitiques.

Le cadre avait alors sa place dans une réflexion plus vaste sur la mobilité sociale, le point réel des diplômés ou la place du travail dans la vie sociale. Le marxisme ayant sombré pour un temps dans l'indifférence, il intéressait à des questions techniques comme l'évaluation de la performance, l'employabilité, la reconversion, la seconde carrière...

Le retour des cadres est paradoxalement lié à celui d'une analyse marxisante portée par la contestation altermondialiste et la dénonciation d'un capital désormais insaisissable. L'image d'un monde dominé par des pouvoirs privés, au moins aussi obscurs que les pouvoirs publics, appelle en effet une réflexion sur les acteurs et non plus seulement sur les processus ou les organisations. Le fonctionnement des systèmes de pouvoir concerne évidemment les entreprises privées, puisque les cadres constituent la partie émergée et visible du pouvoir, face à un actionnariat insaisissable ou impénétrable ; mais elle concerne également le secteur public, puisque les élus donnent le spectacle d'une élite en déclin, frappés d'impuissance devant la normalisation ou les exigences de la gestion public¹.

2/ la notion de cadre :

Un cadre, c'est un salarié qui occupe des positions de coordinations et les responsabilités hiérarchiques ou professionnelles, qui se voient investis de la tâche d'accomplir les objectifs de l'entreprise ou d'une unité administrative².

La notion de cadre est très différente selon la structure où l'on se trouve. Il y en a où cette notion est très proche du management et de l'encadrement d'équipe. Elle correspond alors un niveau de responsabilité par rapport à la capacité d'animer une équipe. Aujourd'hui on distingue cadre fonctionnel et cadre opérationnel ; il y énormément de cadres qui n'encadrent

¹ KARVAN Anousheh et ROUBAN Luc, les cadres au travail, Découverte, Paris, 2004, P16.

²² DIOND Gerard, op cite, P51.

personne. On donne donc le statut pour valoriser, fidéliser le salarié qui va se sentir mieux considéré¹.

Un cadre est défini comme un membre de personnel responsable d'un secteur déterminé dont il assure l'encadrement. La catégorie des cadres se manifeste, être un cadre est une promotion pour certains, un acquis pour d'autres, il désigne un salarié exerçant par délégation du chef de l'entreprise une fonction d'initiative ou de responsabilité exigeant compétences et technicité pour assurer l'organisation, le contrôle ou même l'exécution du travail².

Un cadre, c'est l'ensemble des professions caractérisées par l'exercice de responsabilités hiérarchiques ou professionnelles, par une autonomie reconnue dans l'organisation de leur travail et par un niveau de salaire relativement élevé. Le terme, initialement réservé aux salariés ayant une responsabilité hiérarchique leur donnant autorité sur l'organisation du travail et l'appréciation des résultats³.

Au regard des conventions collectives, les cadres et ingénieurs auxquels ils sont associés se définissent par rapport à un diplôme de grande école qu'ils sont censés détenir. Mais aucune nomenclature ne repose sur la prise en compte de ce seul critère... Souvent, l'expérience professionnelle vient pallier l'absence ou l'insuffisance du diplôme, car la fonction de cadre requiert initiative et responsabilité dans le travail. En dépit de ces précisions, les critères officiels ne sont pas satisfaisants.

Après avoir pris les cadres pour une catégorie technique dont on pourrait faire le tour avec des critères objectifs les sociologues ont renoué avec une certaine tradition réalisée : les cadres n'auraient existé qu'à partir de moment où, par les autres se sont identifiés comme tels, par référence aux corps de la fonction publique, dans un jeu complexe de discours et d'autoreprésentation au terme duquel le groupe s'est « naturalisé ».⁴

3/ Identité professionnelle des cadres :

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

¹ FALCOZ Christophe, bonjour les managers adieu les cadres, Organisation, Paris 2003, P 14.

² MADELEINE Grawitz, op cités p 49.

³ DENIS Clerc et PIRIOU Jean Paul, op cités, P17.

⁴ Raymonde Boudon et autres, Dictionnaire de sociologie, Larousse, Paris, 1999, p21.

Les cadres, c'est l'organisation. Les cadres apparaissent en tant que groupe professionnel un peu avant la seconde guerre mondiale, au même moment que les thèses organisationnelles de la production fordiste, singulièrement, alors que se développaient les idées technocratiques. Le cadre n'est ni un propriétaire, ni un héritier, mais il n'est pas non plus un simple agent technique. Son savoir faire dépasse la seule maîtrise technique, tout comme il échappe à la seule logique de la rentabilité financière, pris entre une gestion de proximité reposant sur sa légitimité technicienne, et une participation aux objectifs définis par le gouvernement des organisations.

Les cadres forment ainsi aujourd'hui tout à la fois une catégorie de salariés identifiés par leur activité au sein de l'entreprise, un groupe défini par ses pratiques sociales, un corps d'électeurs et professionnelles, un ensemble d'affiliés à un régime de retraite spécifique, un ensemble d'adhérents d'une structure syndicale, une catégorie de perception et de repérage pour les acteurs sociaux, une catégorie statistique, un objet d'étude pour la sociologie... Finalement, grâce à l'habile mise en œuvre de multiples technologies sociales de mobilisation, d'identification et de classement, leur plus grand succès est certainement d'avoir réussi à convenir la légitimité du groupe cadres aux yeux de tous et à en valoriser les représentations associées¹.

Identités valeurs et mode d'implication différenciés :

Face à la crise, au regard des postures, des identités, des valeurs, des questions de confiance et des modes d'implication au travail, trois ensembles se dégagent.

Le premier ensemble rassemble des cadres dans une posture d'anticipation/adaptation. Le modèle socio productif et les entreprises se transforment : ils s'adaptent à ces mutations. Du point de vue de l'identité, les cadres concernés sont très souvent issus de la classe moyenne supérieure ou de la bourgeoisie. Quel que soit leur âge, ils disposent d'un capital scolaire élevé, d'une forte reconnaissance professionnelle et de réseaux significatifs, tant professionnels que sociaux. Il résulte de leurs origines, de leurs capitaux et de leurs réseaux, une identité sociale de classe (héritée ou acquise) qui domine, en ces temps de crise, l'identité professionnelle. Du point de vue des rapports entre eux et leur entreprise, ces cadres sont dans une relation contractuelle. La stratégie du « donnant, donnant » domine la relation. Confrontés à des territoires diversifiés, souvent impliqués dans des activités internationales (on parle alors

¹Eric Roussel et Gilles Lazuch, cadres dynamique et représentation entreprise société, édition le GDR cadre et le centre natas de sociologie, Nantes, juin 2004, p101.

de cadres « globaux » par opposition aux cadres « locaux ») et dans des entreprises internationales, ils ne sont attachés ni à leur entreprise, ni un secteur, ni un espace économique spécifique donné.¹

Les cadres comme groupe inventé :

Prenant le contre pied de la recherche de critères objectif de définition de la catégorie, guidé par l'interrogation sur la « magie sociale » qui fait que des personnes objectivement très diverses partagent le sentiment d'appartenance à un même groupe, BOLTANSKI retrace le processus historique d'invention des cadres. Dans la ligne de l'approche de BOURDIEU, il estime qu'une classe sociale n'existe que si des représentants s'en réclament et lui donne 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 ces membres.

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 gênés politique de la catégorie. Son apport majeur est la mise a jour des conditions historiques, celle de luttes sociales et politiques intenses, dans les quelles 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.

L'attachement très fort au titre de cadre, que manifestent notamment les autodidactes, fonctionne comme un leurre, mais c'est un leurre efficace. La cohésion du groupe s'affirme à travers même sa diversité. » C'est parce qu'il s'agit d'un ensemble flou, non transparent, que les agents dominés trouvent intérêt à entrer en compétition avec les autres. Ainsi, malgré les différences, la cohésion demeure, parce que tous y trouvent, d'une façon ou d'une autre, leur intérêt, au moins symbolique »²

Dans le même ordre de pensées, GYE GROUX partage les conclusions de BOLTANSKI : « il s'agit bien d'un groupe flou et qui pourtant ne se disloque pas, mais se perpétue selon les

¹¹ Alain Pichon, « cadres managers et professionnel », éthique publique, n°2,2009.

² BOLTANSKI, Les cadres la formation d'un groupe social, In BOUFARTIGUE, GADEA, p32.

trajectoires très diverses. Les cadres dominés restent en définitive aussi attachés que ceux qui y détiennent le plus de pouvoir »¹.

Les critères d'un cadre

Dans l'étude « le cadre commerciale existe t'il ? » de CHRISTIENE COUTANT². On entend par cadre toute personne qui assure des fonctions d'encadrement. La notion de cadre est une notion complexe, parfois floue, qui recouvre des significations multiples en termes de statut et de représentations sociales tout en s'appuyant sur des fonctions et des rôles identifiés dans l'entreprise :

1. le cadre : un statut, une notion sociétale :

La notion de cadre est liée à des représentations sociales qui font que « le cadre » occupe un rang, une place au sein de la société. cette place ou se rang 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 possède l'environnement quant à ce rôle. Ceci est constaté même au sein de l'entreprise.

Il paraît à travers l'étude que ce phénomène est moins prégnant dans les pays anglo_saxons. la séparation entre la fonction et le rôle social est alors plus marquée. Les responsabilités sont moins rattachées au statut qu'à la fonction. La désignation des fonctions est plus précise. On parle par exemple de manager chef opérateur...etc.

Il semble toutefois qu'un changement est en cours et que les grands groupes français optent de plus en plus pour ce type de désignation « le terme de cadre est trop flou, c'est ce qui explique certainement le fait que les grandes entreprises adoptent de plus en plus des termes anglais pour redéfinir les métiers. Le statut de cadre n'est pas défini légalement mais il est indiqué dans les classifications professionnelles et s'acquiert soit par le biais de la formation (accès direct ou semi direct) ou l'ancienneté (accès indirect).

2. le cadre un rôle est des fonctions :

Le cadre a aussi un rôle identifié au sein des organisations. Il est associé à des fonctions « d'encadrement » ou de « management ». Mais il peut aussi occuper des fonctions

¹ GROUX.G les cadres, la découverte, paris, 1983, p119.

²Christian COUTANT, le cadre commercial, CNANM, 2006, p57.

opérationnelles de haut niveau. Dans ce cas, il est spécialiste et plus difficilement identifiable au sein de la structure dans laquelle il évolue. C'est pourquoi nous distinguerons : l'encadrement, le manager et le spécialiste.

A. L'encadreur :

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. Les cadres encadrant de moins en moins et les techniciens – agents de maîtrise encadrant de plus en plus, il devient difficile de maintenir une hiérarchie (notamment salariale) qui a longtemps justifié son existence autour de questions liées à l'« encadrement » et aux « responsabilités ». ¹

B. Le manager :

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

C. Le spécialiste :

Toute l'ambiguïté du terme cadre provient de son acceptation en terme de connaissance : c'est aussi celui qui sait. Il a la connaissance ou l'expérience. C'est le spécialiste, et il est en tant que tel. Ce dernier critère à contribué à rendre floue la notion du cadre dans la mesure où il englobe toute sorte d'activités non identifiable et indépendantes des notions d'encadrement et de management. Le statut cadre s'obtient par l'acquisition d'un niveau de formation élevé, par la reconnaissance de l'ancienneté ou plus simplement en occupant un poste de cadre identifié comme tel par une entreprise.

Ces critères (formation, expérience et poste occupé) peuvent se croiser avec les trois éléments cités plus haut (encadrement, management et spécialité), de l'émerge une matrice de la représentation de ce que peut être une définition générale du cadre. Cette matrice demeurant généraliste montre que, majoritairement, les formations orientent le cadre vers des fonctions d'encadrement, l'expérience ou l'ancienneté favorisent les fonctions managériales.

¹Eric Roussel et Gilles Lazuch, op cite, p101.

Chapitre IV

Analyse et interprétation des résultats de terrain

Section 1 / présentation de l'organisme d'accueil :

L'objectif de cette section, est de tracer les phases de l'évolution de **la SARL Ibrahim & fils « IFRI »**, présenté sa gamme de production, ainsi que d'étudier sa structure organisationnelle.

1/ Historique de l'entreprise de la SARL Ibrahim & fils « IFRI »:

La SARL Ibrahim & fils « IFRI », est une société à caractère industriel qui a évolué dans ce domaine, elle se situe au pied de la montagne d'IFRI dans la commune D'OUZELLAGHEN, elle est implantée dans la zone industrielle AHRIK IGHEZER AMOKRANE.

L'origine de cette société remonte à l'année 1986, quand elle était LIMONADERIE IBRAHIM créé par les fonds de monsieur IBRAHIM LAID.

L'eau **IFRI** est caractérisée par sa pureté, sa légèreté. Elle procure à l'organisme un capital nécessaire à son équilibre. De plus son faible minéral lui confère de nombreuses vertus thérapeutiques. Elle est particulièrement recommandée pour soigner ou prévenir les maladies relevant de la sphère hépatique, gastrique et rénale.

2/ la situation géographique :

LA SARL IBRAHIM&FILS»IFRI», est située à IGHEZER Amokrane commune et DAIRA D'IFRI OUZELLAGHEN dans la Willaya de BEJAIA au nord de l'Algérie.

Elle est implantée à l'est de la vallée de la Soummam dans la zone industrielle IGHEZER Amokrane à 58 km de la ville de Bejaia coté ouest.

3/Mission et activités :

La société travaille de 24H/24 heures avec les lignes de production automatisées et équipées des systèmes de contrôle de qualité de dernière génération dans toutes les unités et a toutes les étapes de la production , elle veille à respecter les normes d'hygiène, de sécurité et de qualité les plus strictes afin de diversifier sa gamme de production.

Grâce aux options technologiques qui ont prévalu lors du choix des équipements de production et de contrôle, IFRI accroît sans cesse ses capacités.

En 2010 la production de l'entreprise a franchi les 536 millions de bouteilles l'équivalent de 503 millions de litres.



Les outils technologique de la **SARL « IFRI »**.

Le succès des produit **IFRI** sur le marché national s'explique certes par sa qualité naturelle mais également par un souci constant du maintien de cette qualité. Par des contrôles quotidien en laboratoires avec des équipements à la pointe de la technologie. par une recherche du parfaite le produit dans sa présentation ainsi que par l'écoute de consommateurs algériens.

L'eau **IFRI** provient d'un site de puisement préservé de la pollution.

Des analyses régulières sont effectuées par des laboratoires indépendants.

Des prélèvements journaliers sont effectués par un laboratoire interne d'autocontrôle.



4/ Gamme de produits de la SARL IBRAHIM & FILS « IFRI ».

La société **IFRI** dispose d'une gamme de production assez riche et qui se présente comme suit :

A. l'eau minérale naturelle : on dispose de deux types :

1. Eau minérale naturelle non gazeuse.
2. Eau minérale gazéifiée.

Cette catégorie est disponible en deux emballage et à plusieurs volumes :

1. Emballage PET à des volumes de 150 CI, 50 CI, et 33 CI.
2. Emballage en verre à des volumes de 100 CI et 2 CI.

B. l'eau minérale naturelle au bouchon sport : ce produit est conditionné uniquement en PET, car il est destiné aux sportifs, il existe à deux volumes de 50 CI, et 33CI.

C. l'eau minérale naturelle gazéifiée aromatisée : on dispose de trois types de produit :

1. Boissons à l'eau minérale naturelle gazéifiée à l'extrait naturel de citron ;
2. Boissons à l'eau minérale naturelle gazéifiée à l'extrait naturel d'orange ;
3. Boissons à l'eau minérale naturelle gazéifiée aux extraits naturels de menthe.

Dans cette catégorie, il existe plusieurs volumes et deux types d'emballage :

1. Emballage en PET à des volumes de 125 CI et 33 CI.
2. Emballage de verre à des volumes de 100 CI et 33CI.

D. les sodas : dans cette catégorie, IFRI a développé, à coté des sodas normaux, les sodas light.

- Sodas : orange, pomme, citron, fraise, cola et soda bitter ;
- Sodas light : orange, citron, pomme et pomme verte.

Les différentes emballage et volumes de cette catégorie sont :

- Emballage PET à des volumes de 200 CI, 125 CI, 100 CI, 33 CI.
- Emballage en verre à des volumes de 100 CI, 25 CI.

E. les eaux fruitées : plusieurs types sont disponibles dans cette catégorie :

- Eau fruitée au fruit mangue au lait ;
- Eau fruitée à la pomme fraise au lait ;

- Eau fruitée à l'orange ;
- Eau fruitée au raisin mure;
- Eau fruitée à l'orange, carotte, citron.

Ce produit en PET à des volumes suivants :

- Emballage en PET à des volumes de 200 CI, 100 CI, 33 CI ;
- Emballage en verre à des volumes de 100 CI, 25 CI.

F. Boissons gazeifiée au jus d'orange : ce produit est disponible à plusieurs volumes de 200 CI, 100 CI, 33 CI



Présentation des boissons de **LA SARL IBRAHIM&FILS»IFRI»**.

Les différentes filières de LA SARL IBRAHIM&FILS»IFRI» :

LA SARL IBRAHIM&FILS»IFRI» a diversifié ses filières comme suit :

- ❖ **IFRI** : eaux minérales plates et gazeifiées, soda et boissons fruités avec actuellement près de 80 références.
- ❖ **GENERAL PLAST** : préformes en PET et bouchons en PEHD en col 38mm avec différents grammages.
- ❖ **BEJAIA LOGISTIQUE** : extension du parc roulant.
- ❖ **SARL NUMIDIA HUILLERIES D'OUZELLAGHEN** : activité agricole, transformation (trituration) d'olives et mise en bouteille d'huile d'olive extra vierge.

4/ IFRI dans l'échelle national :

Dans un esprit de proximité du consommateur,

IFRI est présent dans les 48 wilayas :

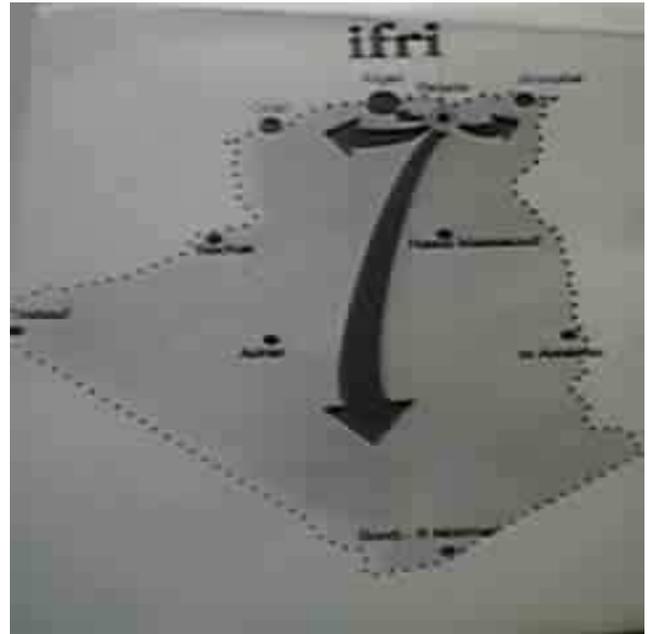
ALGER, ORAN, CONSTANTINE,

ANNABA, SETIF, BEJAIA, BOUIRA,

TIZI-OUZOU, SIDI-BEALBES,

MASCARA, JIJEL, HASSE-MASSAOUD,

IN AMENAS, ADRAR, TINDOUF.



LA SARL « IFRI » dans l'échelle notionnelle.

Ayant couvert les besoins du marché national. **IFRI** est partie à la conquête du marché international.

5/IFRI dans le monde :

L'établissement **IFRI** a fait l'objet de plusieurs récompenses au niveau international. IFRI commence à satisfaire le marché algérien avec 500 millions de bouteilles par an (emballage PET et verre) et se lance dans la conquête du marché internationale, grâce à la stratégie du groupe en matière de développement des exportations par sa gamme élargie de boissons.

aujourd'hui **LA SARL IBRAHIM& FILS « IFR »** exporte ses produits vers la France, son premier client, à travers notamment la grande distribution (carrefour, auchan, ...) et des circuits de proximité. Des pays européens notamment, l'Angleterre, l'Espagne, l'Italie, l'Allemagne, la Belgique, le Luxembourg, ainsi que les pays arabes et africains, le Soudan, le Mali, le Niger et les Emirats Arabes Unis sont également ses principaux partenaires.



Carte graphique qui présente la SARL « IFRI » dans le monde.

Par ailleurs, plusieurs contrats sont en phase d'être finalisés avec des partenaires étrangers soucieux d'acquérir leurs produits. l'un de ses principes objectifs étant l'élargir le réseaux d'exportations vers d'autre pays et d'élargir la gamme de production, par la créations des nouvelles filiales (comme la production de préformes et bouchons ; conditionnement de l'huile d'olive ; transport de marchandises...etc.) ainsi que de confronter ses concurrents (dans les domaines des eaux : LALLA Khadija, TOUDJA, ...etc. , Dans le domaine de boissons : coca cola, Pepsi, ...etc.) , de gros effort sont continuellement consentis dans l'investissement pour réaliser des extension afin de répondre à une demande du marché international en constante augmentation.

6/ Présentation des différents services :

La SARL « IFRI » est une activité composée de différents services :

1. Direction général :

- dirigé par une direction générale, qui assure et applique les décisions dans les différents conseils d'administration ;
- Coordonner les travaux entres les différentes services.

2. Service qualité :

- Mise en place des procédures de travail de chaque structure ;
- Assure que le processus nécessaire au système de management de la qualité sont établit, mise en œuvre et entretenus ;
- Représenter l'organigramme de la qualité.

3. Secrétariat :

- Réception;
- Enregistrement des courriers (archives et départ.)

4. Service informatique :

- Développer et réaliser des projets informatiques ;
- Introduction de nouvelle technologie;
- Maintenance de système informatique;
- Administration du réseau;
- Formation du personnel dans les techniques informatiques ;
- Sauvegarder et archiver des données de la société.

5. Service commerciale :

- Etablir les formats et les ordres de versement pour les clients ;
- Recevoir les bons de commandes du client ;
- Etablir et viser les facteurs et les bons de livraison ;
- On y trouve la section vente qui s'occupe de toutes les ventes.

6. Service approvisionnement :

- Prendre en charge la gestion des achats ;
- Assure le suivi des commandes jusqu'à leurs satisfaction en assurant les délais comptables avec l'urgence des besoins et à moindre coût.

7. Service finance et comptabilité :

- Assure-la confronté des opérations comptable ;
- Planifier les financements et les investissements ;
- Gestion des recettes et dépend.

8. Service du personnel :

- Veille à la bonne tenue des dossiers du personnel ;
- Suivi les mouvements de la carrière du personnel ;
- Elaboration de paie.

9. Service gestion des stocks :

- Veille à la bonne tenue des stocks ;
- Coordonne les activités des magasiniers ;
- Les différents documents relatifs aux entrées et sorties de marchandise des divers magasiniers.

10. Service hygiène et sécurité :

- Veille la prévention en matière de sécurité ;
- Intervenir en cas d'incendie ou d'accident ;
- Assurer le maintien de l'équipement de protection individuelle.

11. Service technique :

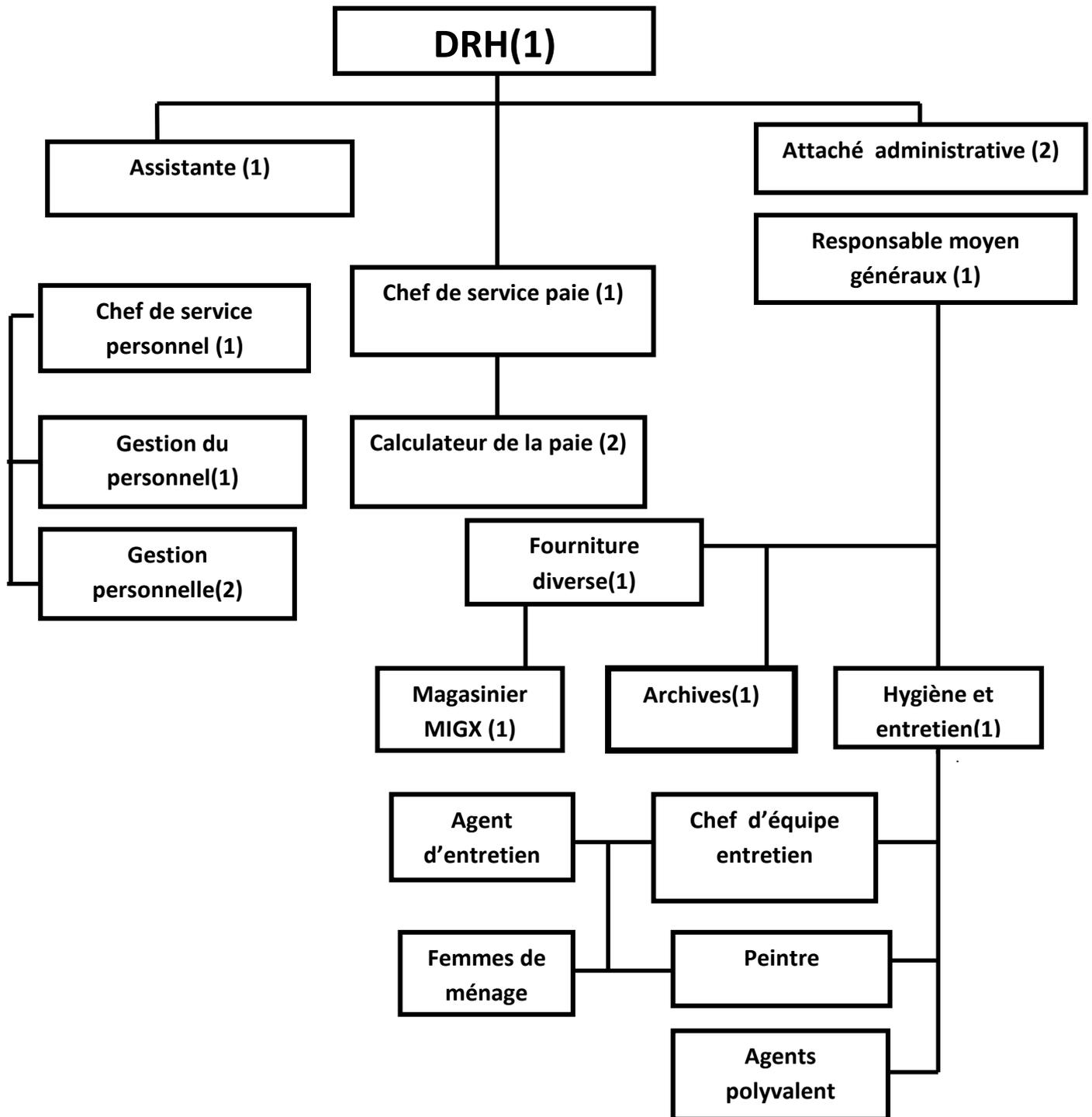
- Veille au bon fonctionnement des équipements de production ;
- Régler les machines;
- Assuré la maintenance des machines ;
- Assuré la maintenance et l'entretien des véhicules.

12. Service production :

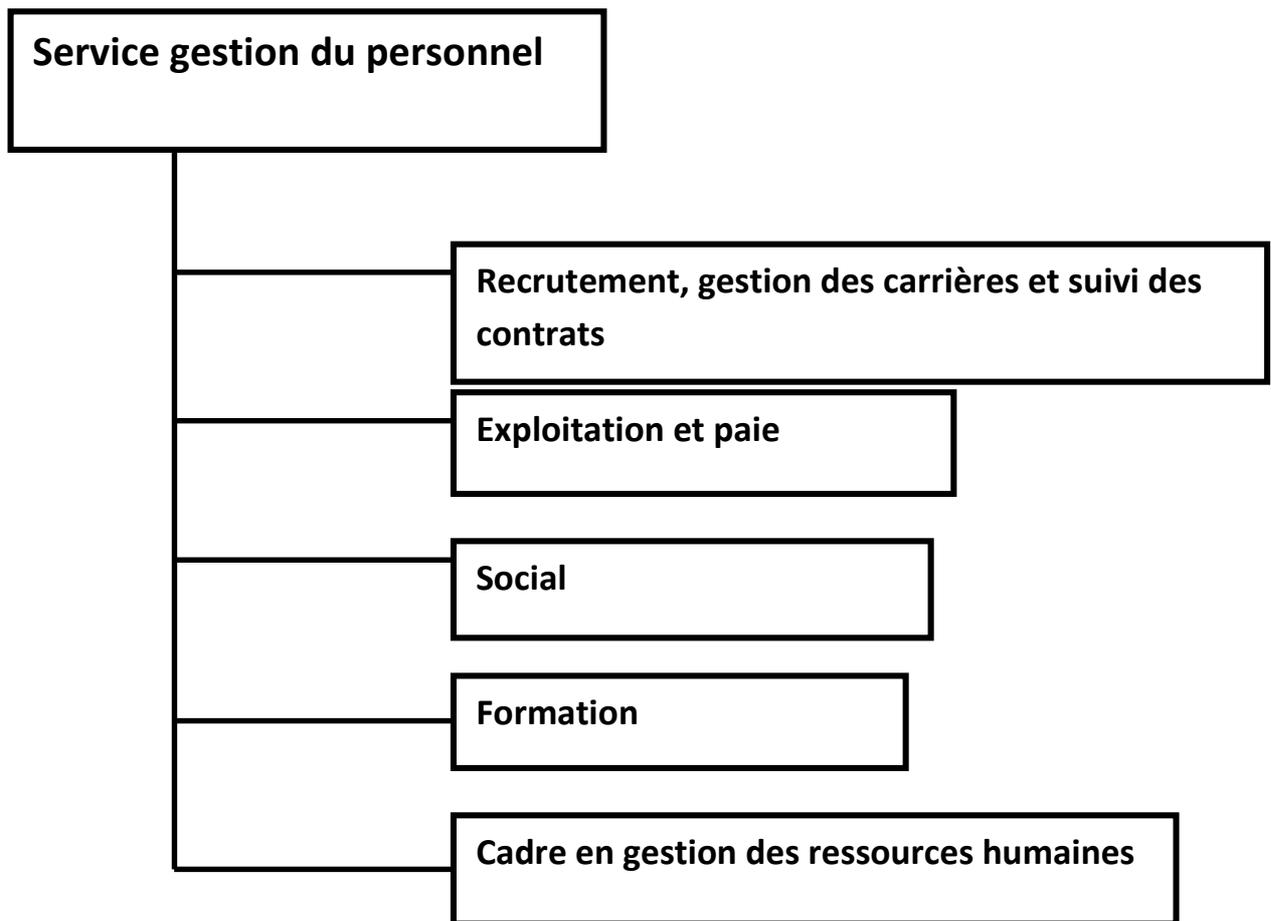
- Contrôle et suit la satisfaction de la production ;
- Chargé de la gestion du carnet de bord de la production ;
- Responsable du personnel de la production.

13. La direction des ressources humaines :

Ses fonctions sont : paie, suivi de carrière, formation. ce service en plus du règlement des problèmes sociaux du personnel , de la bonne tenue de ses dossiers et du suivi de ses mouvements et carrières , élabore également les paies.

La structure de département des ressources humaines.1. La structure de département des ressources humaines :

Source : document interne de département des R H

2. La structure du service personnel :

Source: document interne du service personnel.

3. Les tâches de service personnel.

Contient cinq services :

1/ recrutement :

- Réception des dossiers administratifs;
- Procédé au recrutement du personnel dans l'entreprise ;
- Déclarer les nouveaux recrues à la CNAS ;
- Etablir des contrats de travail pour les nouveaux recrues et suivi des situations des ouvriers de l'entreprise (contrat, carrière);
- Registre légaux;
- Faire la gestion de personnel suivi de la carrière et du besoin de l'ouvrier dans l'entreprise (congé.....);
- Déclaration de l'absent. ;
- Etablir un contrat du travail à durée déterminé ou indéterminé ;
- Suivi de la carrière de l'agent ;
- Etablir des attestations de travail pour les agents en cas de besoin;
- Etablir des certificats de travail pour les agents. ;
- Evaluation de besoin;
- Rapport d'activité du mois.

2/service d'exploitation et de paie :

- Exploitation pointage et paie, avant l'établissement des boultines de paie nous procédant aux vérifications de pointage émise par le chef de service ;
- Avances et prêt, c'est l'avance de salaire par le service de paie et la direction des ressources humaines ;
- Registre légaux, c'est le livre de paie ;
- Préparé et suivis les dossiers des salarier ;
- Etablissement des relevés des émoluments de la déclaration annuelle de salaire pour avoir un crédit bancaire ;
- Rapport d'activité du mois.

3/ service social :

- Réception et constitutions des dossiers médicaux et frais (les dossiers d'allocation familial, carte chéfa, capital décès.....)
- Réception des dossiers de congé de maladies, accident du travail, remboursement, fré médicaux.
- Etablir des attestations de congé, et les demande de congé ;
- Suivi les arrêts du travail, arrêt initial plus prolongement des arrêts, établir un DRT plus ATS pour le paiement et même pour les accidents du travail ;
- Le dépôt et la correspondance avec la CNAS ;
- Textes législatifs et réglementaires rédigé par la CNAS ;
- Rapport d'activité du mois (le nombre des accidents du travail par mois, les congés de maladiesetc.

4/ service de formation :

- Consolider et formaliser les besoins ;
- Constituer une banque des données du domaine de formation ;
- Dossier;
- Planning;
- Gestion;
- Relation avec les organisateur fournitures ;
- Statistique et archivages;
- Evaluation des besoins interne et externe et en personnel ;
- Rapport d'activité du mois.

5/ le cadre en gestion des ressources humaines :

- Coordonne et dirige l'activité du service ;
- Assure les relations avec les organisations sociales (l'inscription du travail, CNAS, agence d'emploi mutuelle...);
- Veille sur la mise à jour des registres légaux ;
- Veille à l'application des procédures de gestion des ressources humaines ;
- Assister les gestionnaires sur le problème de mise en œuvre des dispositions réglementaires ;

- Appliqué le règlement intérieure de l'entreprise ;
- Rédigé les rapports d'activité de la structure ;
- Assuré la gestion des prêts accordés aux travailleurs.

Section 2 : analyse cas:

Cas n° 1:

Chef de service ressources humaines, âgé de 56 ans, marié, niveau d'instruction secondaire spécialité technique, ancienneté professionnelle 38 ans, recruté au sein d'IFRI depuis 11 ans.

Pour ce cadre l'entreprise **la SARL IBRAHIM & FILS IFRI** se représente comme un leader sur le marché, dans un esprit de proximité du consommateur, IFRI est présent dans les 48 wilayas, ayant couvert les besoins du marché national. **IFRI** est partie à la conquête du marché international.

Ce cadre est satisfait dans son travail, ses sources de motivation se résument par les compétences et l'expérience dans la réalisation de son travail, ce cadre est bénéficiaire d'une promotion et une graduation.

Selon l'enquêté, un cadre se représente comme un salarié qui exerce une fonction de direction et encadrement, qui est chargé des rôles suivants : coordonner ; orienter et prendre les décisions.

selon HENRI FORD, il est l'un des premiers à théoriser des modes d'administration d'une entreprise en analysant en particulier la nature et la fonction de direction, dans un ouvrage « administration industrielle et générale » il présente les cinq principes universels sur lesquels doivent reposer l'administration et le fonctionnement d'une organisation : prévoir et planifier ; organiser l'allocation des ressources ; commander ; coordonner et contrôler.

D'après ce chef de service, la profession de cadre se traduit comme une fonction de commander les autres, chacun a des responsabilités et des buts..

La définition du mot compétence selon ce cadre « la compétence c'est le savoir faire ; trajectoire ou bien l'expérience.

La compétence se définit comme un ensemble de savoir, savoir faire et savoir être qui sont définis dans l'exercice d'un emploi ou d'un métier, dans une situation d'activité donnée¹.

¹ JEAN PIERRE Céteau, op cite, p 71.

D'après la conception de ce cadre la formation universitaire produit des compétences par le savoir, les connaissances théoriques et par la formation sur le travail. Elle désigne comme des moyens pédagogiques offerts aux salariés, pour qu'ils développent leurs synergies, leurs comportements, leurs compétences au travail.

La formation considéré comme un investissement de type immatériel, le développement des compétences par le biais des dispositifs de formation revêt des enjeux majeurs, et ce différents niveaux (stratégique, organisationnel et individuel)¹.

L'utilité de la formation dans le perfectionnement des capacités des cadres, se représente comme un moyen d'enrichir son savoir faire et son savoir théorique aussi. La formation permet d'améliorer l'organisation et la coordination des tâches en élevant le niveau des connaissances que les agents ont de leur environnement. Elle constitue donc un investissement immatériel au carrefour des performances dans les conditions examinées².

Selon ce chef de service, les cadres concrétisent leur qualification au travail par les actes de gestion, d'administrer et d'organiser le travail.

D'après ce cadre, L'expérience constitue une source de compétences, il la considère comme une très bonne constitution de l'élément.

La compétence peut être envisagée sous l'angle des savoirs, du comportement professionnel, de l'expérience ou encor du processus de résolution de problème à mettre en œuvre au cours de l'action³.

L'expérience est le produit de ce qu'une personne a fait de ses connaissances et de ses compétences. L'expérience peut s'acquérir par l'intermédiaire d'un emploi formel, d'activités bénévoles ou dans la vie de tous les jours.

D'après la conception de ce cadre, Les connaissances se combinent à l'expérience pour former le savoir pratique chez les cadres par l'exercice des fonctions et des nouveaux procédés dans la réalisation de leurs travaux.

La compétence est une combinaison da connaissance, de savoir-faire, expériences et attitudes s'exerçant dans une situation de travail concrète¹.

¹ COMPOY Eric MAKLOUF et autre, op cite, P147.

² BERNARD Monetary ET DANIEL Crozet, op cite, p93.

³ ANNICK Cohen-Haegel, op cites p 150.

Selon ce chef de service, La qualification des cadres influence sur l'efficacité de l'entreprise, de ce fait une bonne gestion d'administration implique une bonne efficacité de l'entreprise. La qualification est un jugement porté sur le niveau et sur le degré de compétence d'un individu, compte tenu de l'emploi qu'il occupe. Elle se distingue de la compétence en ce sens qu'elle peut être définie comme la reconnaissance, à un moment donnée, de compétence². Cela suppose toute entreprise doit s'appuyer sur des nouvelles logiques et des nouvelles productions favorisant l'investissement immatériel, qui consiste en acquisition, conservation et développement de la ressource humaine la plus précieuse, qui doit être non seulement compétente et professionnelle, mais aussi performante et efficace.

À l'égard de chef de service personnel l'éclaircissement donné au sujet de la réussite des cadres est d'apprendre et de suivre les conseils et les primes pour aller de l'avant et pour avoir un niveau plus haut.

¹ JEAN PIERRE Céteau, op cite, p 71.

² LAETITIA Lentilleux, op cite, P 43.

Cas n°2 :

Il s'agit d'un gestionnaire personnel âgé de 35 ans, marié, niveau d'instruction universitaire diplôme obtenu technicien supérieur spécialisé en informatique, recruté au sein d'IFRI depuis 8 ans.

Ce cadre représente la **SARL IBRAHIM & FILS IFRI** comme une société industrielle qui produit des biens, aussi le lieu de son travail.

Ce cadre est trop satisfait dans son travail, ses sources de motivation se dégagent par le salaire et les primes obtenus.

D'après ce gestionnaire un cadre se représente par son statut et par le pouvoir qu'il possède. Le statut des cadres et des ingénieurs étroitement liées à l'idée d'une organisation du travail¹. Un cadre exerce différents rôles : il dirige le travail des salariés ; donne les instructions nécessaires en veillant pour le bon déroulement de l'entreprise. Un cadre tient à un savoir faire particulier, permettant de faire travailler en équipe des personnes en compétences et aux talents différents, d'ajuster les ressources humaines ou techniques dans des ensemble complexes.

Selon ce gestionnaire, un cadre détient un pouvoir de commandement et un pouvoir de prendre les décisions. Le pouvoir des cadres repose moins sur la technique que sur un rôle réticulaire dans la mise en convergence des compétences et des expertises, d'ailleurs ils sont souvent définis comme « **ceux qui ne comptent pas leurs heures** »².

Le mot compétence définis selon lui : comme la capacité de faire et d'accomplir les taches, la compétence c'est le savoir faire théorique et pratique.

La compétence c'est l'ensemble des connaissances, capacités d'action et comportements structurés en fonction d'un but et dans un type de situation donnée³. Ou encor « l'ensemble de savoir-faire et savoir-être qui sont manifestés dans l'exercice d'un métier, dans une situation d'activité donnée ».

D'après la conception de ce gestionnaire, la formation universitaire produit des compétences chez les cadres parce qu'elle donne des nouvelles procédure et des nouvelles techniques et

¹ ANOUSHEN Karvan ET LUC Rouban, op cite, p 10.

² Ibid., p10.

³ COMPOY Eric MAKLOUF et autre, op cite, p 4.

méthodes à suivre dans l'exécution des tâches. . La formation universitaire se caractérise par une série de conférences dans les différents domaines de l'entreprise, de gestion et de management .Il comprend un échange d'information et d'expériences sur un thème donné, afin de mieux maîtriser les nouvelles techniques pour pouvoir mettre à jour les connaissances liées à une des fonctions de l'entreprise.

Selon ce cadre, l'utilité de la formation dans le perfectionnement des capacités des cadres s'explique par le savoir et par le développement des connaissances et des aptitudes. L'idéal de la formation tout au long de la vie demeure dans une logique de compétence, l'investissement de formation devient un facteur clé de la valeur dans l'entreprise. La formation apparaît comme une condition de l'employabilité, pour le salarié, et de la compétitivité pour l'entreprise¹.

Suivant ce gestionnaire, Un cadre concrétise sa qualification au travail par le développement de la formation et par la maîtrise de ses tâches. La qualification de l'employé correspond aux compétences pour occuper un poste de travail ou une fonction déterminer : aptitude, expérience, connaissances éventuellement sanctionnées par des diplômes².

Moyennement à ce cadre, l'expérience constitue une source de compétences, savoir bien gérer le travail avec l'expérience dans le domaine et bien maîtrisé les tâches. L'expérience constitue l'un des leviers essentiels de la formation tout au long de la vie. Désormais, toute personne engagée dans la vie active et en droit de faire valider les acquis de son expérience, notamment professionnelles, y compris celles acquises dans des activités de bénévolat, en vue de l'acquisition d'un diplôme, d'un titre à finalité professionnelle³.

Selon ce gestionnaire, les connaissances se combinent avec l'expérience pour former le savoir pratique, les connaissances et l'expérience deux types qui doivent être présent pour former le savoir chez les cadres, Connaitre les nouvelles technologies plus l'expérience donne un travail de cadre qualifié, Les connaissances c'est la théorie alors que l'expérience c'est la pratique les deux forment un savoir pratique.

D'après ce cadre la qualification influence sur l'efficacité de l'entreprise positivement car avec sa qualification l'entreprise fait un saut en avant et se large dans tout les domaines.

¹ JEAN MARIE Peretti, op cite, P161.

² CLERC Denis Jean-Paul Piriou, « lexique des sciences économique et social »,8 eme édition, la découverte, paris, 2007, p.

³ JEAN PIERRE Céteau, op cite, p 115.

La réussite des cadres d'après ce questionnaire est due aux connaissances théoriques et pratiques et au développement de la technologie. Il y a deux principaux types de connaissances. Les **connaissances techniques** se rapportent aux tâches du travail, par exemple : créer un tableau sur un ordinateur. Les **connaissances organisationnelles** concernent la façon dont travaille l'organisation, par exemple : savoir où trouver les informations ou pourquoi les choses se produisent d'une certaine façon, ou tirer une leçon de la dernière fois où une chose a été essayée. Les connaissances techniques sont beaucoup plus faciles à remplacer si quelqu'un quitte l'organisation. Les connaissances organisationnelles seront perdues à moins que des efforts ne soient faits pour les conserver¹.

¹ AMY Macdonald CHRISTINE Williams ET GARY Colvin, Gestion des ressources humaine, édition ROOTS de tear fund, France, 2008.

Cas n°3 :

Cadre management, âgé de 44 ans, marié, recruté au sein D'IFRI depuis 3 ans avec une ancienneté professionnelle de 11 ans.

Pour ce cadre, l'entreprise **LA SARL IBRAHIM & FILS IFRI** se représente comme un leader sur le marché du travail. La société IFRI occupe une place primordiale dans le marché nationale, elle commence à satisfaire le marché algérien avec 500 millions de bouteilles par an (emballage PET et verre) et se lance dans la conquête du marché international, grâce a la stratégie du groupe en matière de développement des exportations par sa gamme élargie de boissons.

Ce cadre est satisfait dans son travail, ses sources de motivation se renvoient au salaire et aux natures des taches existées.

La politique salariale est un élément clés du contrat du travail : elle est la contrepartie monétaire du service rendu. Mais au-delà de cette appréciation juridique, elle est, pour l'immense majorité des salariés l'unique source de revenu, et pour une grande partie de l'entreprise l'élément majeur de leurs couts de production¹.

Personnellement à ce gestionnaire, un cadre se représente comme un leader au sein de son entreprise. Un leader formule toujours la vision de l'organisation d'une manière qui souligne les valeurs de ses interlocuteurs, qui valorise le travail de chacun. Le leader implique aussi fréquemment les gens dans les choix à faire pour réaliser la vision de l'entreprise.²

D'après sa conception théorique, un cadre exerce beaucoup de tache : motiver les salariés, ordonner le travail... Pour mobiliser les énergies des ressources humaines de manière non coercitive, il est clair que la motivation est déterminante, et il est important de la comprendre, en particulier en insistant sur le fait que la motivation et l'inspiration font appel à des valeurs, à des aspirations et à des émotions humaines. Dans ce contexte, les écrits de Maslow sur la théorie des besoins, de 1954, sont toujours d'actualité ; le basique de la motivation est en fait lié à l'« avoir » selon Maslow:

- besoins physiologiques (travail, salaire, bureau, chauffage, climatisation...),
- besoins de sécurité (assurance, code du travail, avantages matériels...) Ce qui est de l'ordre de l'émotionnel est lié à l'« être » :

¹ JEAN Pierre Cêteaux, op cite, P137.

² HARVARD Business Review, le leadership, Edition horizons, Paris, 1999, P63.

- besoins d'appartenance (collègues appréciés, bons patrons, clients satisfaits),
- besoins d'estime (projets intéressants, reconnaissance des autres...),
- besoins de réalisation (projets avec challenge, opportunités de créativité et d'innovation, formation)¹.

La profession des cadres se traduit par le fort potentiel et par la qualité et la capacité dans la maîtrise des tâches.

Le mot compétence se définit d'après ce cadre : comme un savoir faire théorique et pratique. Le savoir faire qui se réfère à la maîtrise des tâches techniques et les outils. « Les compétences, étendues comme savoir mobiliser les connaissances ou des qualités pour faire face à un problème donné ». Les compétences il s'agit d'un savoir faire opérationnel validé :

- savoir faire : connaissance et expérience d'un salarié,
- opérationnel : applicable dans une organisation adaptée,
- validé : confirmée par le niveau de formation et ensuite par la maîtrise des fonctions exercées².

D'après la conception de ce cadre, la formation universitaire constitue une base de départ qui produit la compétence et qui donne un apprentissage à la vie professionnelle. La formation constitue un ensemble d'activité d'apprentissage planifié. Elle vise l'acquisition de savoir propre à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leurs environnements socioprofessionnels³.

L'utilité de la formation dans le perfectionnement des capacités des cadres s'aboutit pas le perfectionnement au travail et par l'accroissement des connaissances et l'habileté des employés. On remarque que la formation est un volet important et primordiale au sein de **l'entreprise IFRI** elle fait de son mieux pour former le maximum des employés, résoudre un dysfonctionnement et sa présente un impacte positif sur la personnalité du cadre, apporter une valeur ajoutée pour l'entreprise ; parce que c'est une entreprise qui doit affirmer sa place à l'échelle nationale.

Les cadres concrétisent leur qualification aux travaux, selon ce directeur, par le bon fonctionnement, l'encadrement et le management des équipes.

¹ MOUSLIM Kabbaj, introduction aux concepts et pratique du leadership de l'entreprise, MAI 2003, P07.

² JEAN Marie Beillot et MARIE France Beillot, « gérer les compétences dans l'entreprise » édition Harmattan, Paris, 1993.

³ SYLVIE Gagnon, op cite, P86.

Un cadre occupe des positions de coordinations et les responsabilités hiérarchiques ou professionnelles, qui se voient investis de la tâche d'accomplir les objectifs de l'entreprise ou d'une unité administrative¹.

D'après ce cadre, l'expérience est l'un des principes qui complète la compétence, qui se présente comme une richesse professionnelle.

La compétence peut être envisagée sous l'angle des savoirs, du comportement professionnel, de l'expérience ou encore du processus de résolution de problème à mettre en œuvre au cours de l'action². Elle se combine avec les connaissances pour former le savoir pratique, cela signifie diplôme plus expérience.

La qualification des cadres influence par l'efficacité de l'entreprise, de ce fait un cadre vise d'abord à atteindre les objectifs de l'entreprise en premier lieu pour assurer sa place dans le marché de travail.

Cela suppose toute entreprise doit s'appuyer sur des nouvelles logiques et des nouvelles productions favorisant l'investissement immatériel, qui consiste en acquisition, conservation et développement de la ressource humaine la plus précieuse, qui doit être non seulement compétente et professionnelle, mais aussi performante et efficace. C'est pour ça que chaque entreprise administre la carrière de son personnel³.

L'éclaircissement donné au sujet de la réussite des cadres, selon l'enquête, se renvoie à la patience. Avant d'être un cadre il était d'abord un simple salarié qui a accédé à la formation, l'expérience, l'ancienneté professionnelle puis après une promotion qui lui a nommé un cadre.

¹ DIOND Gerard, op cite, P51.

² ANNICK Cohen-Haegel, op cite, p 150.

³ JEAN -MARIE Peretti, op cite, p 84.

Cas n°4 :

Il s'agit d'une femme de 34 ans, mariée, une ingénieure spécialité informatique, avec une ancienneté de 8 ans au sein D'IFRI, occupe un poste de gestionnaire personnel.

L'entreprise la **SARL IBRAHIM & FILS IFRI**, se représente selon le gestionnaire, comme une entreprise connue au niveau national et international.

Ce cadre interrogé est satisfais dans son travail, les sources de motivation dépend de la formation et le bon contacte et le salaire.

La formation professionnelle c'est l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation de travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle¹. Le salaire c'est la rémunération du travail, de la force du travail².

D'après l'enquêté, un cadre est un moyen de diriger les travailleurs et une cartouche pour améliorer le système du travail de l'organisation.

Le terme, initialement réservé aux salariés ayant une responsabilité hiérarchique leur donnant autorité sur l'organisation du travail et l'appréciation des résultats³.

Les divers rôles de cadre, c'est diriger le travail et améliorer le système de travail.

Les cadres sont toujours pour missions de démultiplier les objectifs généraux. Il est un relais entre la direction et les opérationnel, il est le vecteur de la stratégie de l'entreprise mais aussi un outil de propagande de la direction, ce qu'il peut mal vivre aussi en cas de désaccord⁴.

D'après l'enquêté, la profession des cadres, s'interprète par leur statut dans l'organisation. Un cadre détient un pouvoir de diriger et de prendre les décisions dans l'organisation.

La compétence selon le cadre, se définit comme un pouvoir et savoir gérer les salariés en accomplir les tâches.

Elle combine de façon dynamique les différentes éléments qui la constituent « savoirs, savoir faire pratique, raisonnements. » pour répondre a des exigences d'adaptation¹.

¹ JEAN PIERRE Céteau, op cite, p 115.

² JEAN PAUL Piric et DENIS Clerc, op cite, P107.

³ DENIS Clerc et PIRIOU Jean Paul, op cite, P17.

⁴ FALCOZ Christophe, bonjour les managers adieu les cadres, 2dition d'Organisation, Paris, 2003, P128.

Selon ce questionnaire, la formation universitaire produit les compétences, elle donne les idées au salariés aussi un savoir faire et pratique dans l'exercice du métier.

L'utilité de la formation dans perfectionnement des capacités des cadres se traduit comme un moyen de connaître les nouvelles technologies pour l'utilisé dans l'organisation.

La formation du personnel est un investissement. Elle permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever².

Les cadres concrétisent leur qualification aux travaux, par la disponibilité des bons moyens ça veut dire les bonnes conditions du travail, la maîtrise des taches aussi par qualification à réaliser leurs capacités aux travaux.

Selon ce cadre, l'expérience constitue une source de compétence par ce que elle est considéré comme un moyen pour être compétent dans la réalisation de travail. Avoir une expérience dans un domaine particulier des années et des années ce qui signifie un cadre compétent.

C'est une combinaison de connaissance, de savoir-faire, expériences et attitudes s'exerçant dans une situation de travail concrète³.

Les connaissances se combinent à l'expérience pour former le savoir pratique chez les cadres. La chercher les nouvelles connaissances et l'expérience nous donne un travail fiable et un travail de qualité.

Selon ce cadre, la qualification des cadres influence sur l'efficacité de l'entreprise par l'implication d'une bonne gestion d'administration et par le développement de l'entreprise.

Face au défi de la mondialisation et à une concurrence exacerbée, les entreprises cherchent une plus grande adaptabilité (modification des termes de l'échange, performance accrue). La notion du capital humain prend alors tout son sens : des compétences acquises deviennent un enjeu économique et devant les coûts engagés pour les obtenir (les formations,...) les entreprises attendent un retour sur investissement⁴.

¹ CADIN Loïc Guérin Francis PIGEYRE Frédérique, gestion des ressources humaines, 3eme édition, DUNOD, paris, 2007, P171.

² Sylvie Gagnon, Guide de gestion des ressources humaine, Québec, canada, 2003, P85.

³ JEAN PIERRE Céteau, op cite, p 71.

⁴ LAETITIA Lentilleux, op cite, P 46.

L'éclaircissement donné au sujet de la réussite des cadres s'explique par les compétences et l'expérience. La compétence c'est une combinaison de connaissance, savoir faire, expérience et comportement s'exerçant dans un contexte précis¹.

¹ ANNICK Cohen Haegel, op cite, p 150.

Cas n°5:

Il s'agit d'est une femme cadre âgée de 35 ans, marié, niveau d'instruction universitaire, diplômé en informatique de gestion, occupe un poste d'un gestionnaire avec une ancienneté professionnelle de 6 ans, recruté au sein d'IFRI depuis 4 ans.

Selon ce cadre, **la SARL IBRAHIM & IFRI** est une source de connaissance et un group social en communication qui vise à atteindre les objectifs fixé. l'entreprise est une unité de production original, caractéristique du capitaliste formés d'un groupe d'homme travaillant ensemble à des postes différents, en vue de produire des biens à vendre des profit sur le marché, mais aussi un groupe social d'un utilité en dehors du profit objectif commun relation, information...¹.

Ce cadre est satisfait dans son travail, ses sources de motivation se renvois aux salaires, le savoir et bon faire au travail. La motivation est un processus complexe, qui réunit trois composants :

-le niveau d'attentes des individus : il s'agit de la perception que l'individu a des performances qu'il peut atteindre en fonction des efforts qu'il fournit ;

-l'instrumentalité : cela désigne la perception de la récompense que l'individu peut obtenir en fonction de sa performance ;

-la valence : c'est-à-dire la valeur effective que représente la récompense de la performance. Le choix d'une politique de rémunération peut avoir des effets sur la motivation des salariés. Elle n'est pas neutre et constitue un des outils de la politique globale de gestion des ressources humaines de l'entreprise².

Personnellement à ce gestionnaire, le cadre désigne manager et un leader, aussi comme un élément qui fait la différence.

Les managers sont responsables du travail des membres de leur équipe. Leurs actions dans ce domaine correspondent au rôle de leader. Certaines de ces actions découlent directement de ce rôle. Ainsi, dans la plupart des organisations, les managers sont habituellement chargés du recrutement et de la formation de leur personnel³. Un bon leader sait motiver de multiples façons. Tout d'abord, il formule toujours la vision de l'organisation d'une manière qui

¹ MADELAINE Grawitz, op cite, P49.

² LAETITIA Lentilleux, op cite, P84.

³ HARVARD BUSINESS Review, op cite, P 16.

souligne les valeurs de ses interlocuteurs, qui valorise le travail de chacun. Le leader implique aussi fréquemment les gens dans les choix à faire pour réaliser la vision de l'entreprise. Le manager contrôle les gens en les maintenant dans la bonne direction; le leader les motive en veillant à satisfaire des besoins humains fondamentaux¹.

D'après ce cadre, les divers rôles de cadre se résume par : l'innovation, mobilisé les équipes et mener à terme de nouveau projet.

Les cadres s'engagent dans leurs travaux et s'y investissent, parce que ils y sont contraints, parce qu'ils espèrent en retirer des bénéfices, mais aussi parce que le travail procure de la reconnaissance immédiate, confère du pouvoir et de la satisfaction. Il y a, à travers l'activité produite, le sentiment pour les individus d'avoir pesé sur l'action ou sur une décision, d'avoir, grâce à leurs intervention, résolu un problème ou mobilisé une équipe².

L'interprétation de la profession de cadre, selon l'enquête se renvoie comme : un salarié qui a de grandes responsabilités.

La profession des cadres, disponible et exemplaire, il est proche de son équipe qu'il responsabilise et dont il cherche à promouvoir chaque membre. Rigoureux leader, il possède des qualités professionnelles s'appuyant sur les valeurs de l'entreprise. Il doit être bon, équitable, il inspire confiance en donnant droit à l'erreur³.

D'après la conception de ce gestionnaire, le mot compétence désigne tout court la capacité.

La compétence c'est la capacité de personnes, ayant un caractère prédictif, intégrant des modalités variées identifiables et utilisables dans les différents contextes de gestion⁴.

D'après ce cadre, la formation universitaire produit des compétences et qu'il la considère comme un rapport solide.

L'utilité de la formation dans le perfectionnement des capacités des cadres, se résume par l'amélioration des connaissances.

La formation est un moyen de produire de la compétence. Elle peut être envisagée selon plusieurs niveaux :

- une approche économique : il s'agit d'appliquer une logique d'investissement aux ressources immatérielles de l'entreprise. L'entreprise investit pour la formation en vue de permettre à ses salariés d'acquérir de nouvelles compétences ; elle attend un retour sur son investissement en terme d'accroissement de la productivité et de la compétitivité ;

¹ Ibid., P 49.

² KARVAN Annosheh et ROUBA Luc, les cadres au travail, la découverte, Paris, 2004, P36.

³ FALCOZ Christophe, bonjour les managers adieu les cadres, organisation, Paris, 2003, P 128.

⁴ COMPOY Eric MAKLOUF et autre, op cite, p 4.

- une approche psychologique : la formation est un partage entre un projet individuel fondé sur des attentes et l'intérêt économique de l'entreprise lié à la notion d'investissement.

- une approche sociologique : la formation devient un outil de la socialisation des individus. Elle devient un vecteur du développement de la culture organisationnelle¹.

Selon ce cadre, les cadres concrétisent leurs qualifications aux travaux par le résultat et le perfectionnement dans la réalisation de leurs travaux.

D'après la conception de ce gestionnaire, l'expérience constitue une source de compétence ça veut dire une année de travail chargée d'événement.

Le développement de la notion de compétence et la claire compréhension que celle-ci ne peut construire que dans l'action permet de réaliser à quel point l'expérience est apprenante et que les compétences acquises tout au long de la carrière professionnelle. L'expérience doit être repères, examinés, analysée, considérée et dépassé pour être changée en connaissances².

À l'égard de ce cadre, l'éclaircissement donné au sujet de sa réussite se renvoie par l'acceptation du changement dans l'organisation.

¹ LAETITIA Lentilleux, *l'essentiel de la gestion des ressources humaines*, Gualino, paris, 2011, P 54.

² WEISS Dimitri, *ressources humaines*, 2^{ème} édition, Organisation, paris, 2003, P489.

Cas n° 06 :

Expert comptable âgé de 59 ans, marié ayant Cinq enfants, recruté au sein d'IFRI depuis 7ans, ce cadre a subi une formation dans un institut en France, pour l'obtention du diplôme « DECS », option finance et comptabilité, il a une ancienneté professionnelle de 33 ans, il travail actuellement comme directeur de finance et comptable a IFRI.

Pour ce cadre, l'entreprise IFRI est « son employeur ». Donc l'entreprise IFRI est son employeur, patron, et il évoque aussi que l'entreprise IFRI est sa source de revenu ; salaire et prime de rendement.¹

Concernant la satisfaction au travail ce cadre s'estime satisfait, surtout à cause des relations interpersonnelles avec les collègues. Il est également satisfait par le fait qu'il n'y a pas de pression dans le travail et de son rythme très peu contraignant, car la direction du commerce travail a moyen et long terme d'où des conditions de travail agréables et très peu stressantes.

L'enquêté évoque également de bonnes relations avec le directeur de l'unité avec lequel il est en contact direct et tous les jours sans protocole, et aussi il est satisfait parce qu'il a un bon salaire.

Il ressort de cette déclaration que la motivation de ce comptable est liée à « l'intéressement » et ce que notre enquête prescrit ici par l'intéressement une forme particulière de rémunération du travail, facultative, utilisée pour motiver le personnel et l'intéresser à l'accroissement de la performance de l'entreprise il est conditionné à un objectif global à atteindre pour l'entreprise (chiffre d'affaire, bénéfice de objectifs différentes peuvent être affectés chaque entité homogène d'individus dans l'entreprise unité de travail, ces objectifs ne sont pas obligatoirement financiers ou comptables mais ils doivent impérativement être mesurables et indiscutables, la formule de calcul doit être totalement aléatoire au sens non prévisible).

Notre enquête déclare qu'un cadre au sein d'une entreprise « est un responsable hiérarchique par rapport à l'exécution et à la maîtrise ». Un cadre pour lui est une personne appartenant à la catégorie supérieure des salariés c'est également un membre de l'encadrement ou du management d'une entreprise ou d'une administration. C'est un salarié ayant des responsabilités importantes dans l'entreprise et le mot se réfère aux fonctions d'encadrement, mais pas seulement, notamment pour les ingénieurs un cadre peut très bien

¹ www.notrefamille.com/dictionnaire/définition/employeur.

ne pas avoir de salariés subalternes. À l'inverse, un salarié non cadre comme les agents de maîtrise, les contremaîtres, dirige souvent une équipe d'ouvriers.

À ce sujet notre comptable affirme que le rôle d'un cadre est « de faire coordonner le travail des subalternes concernant la répartition des tâches qui est une préoccupation majeure au sein d'une organisation dès lors que le travail est accompli et divisé entre plusieurs individus, et parmi ces rôles faire contrôler et vérifier au plan qualitatif et quantitatif ». Et ce que notre enquêté exige ici c'est de faire ordonner des éléments séparés, combiner des actions, des activités distinctes en vue de constituer un ensemble cohérent ou d'atteindre un résultat déterminé¹.

Pour l'interprétation de la profession notre cadre évoque « qu'il est chargé d'une mission hiérarchique comme le cadre comptable, le cadre DRH en fonction de ses compétences ». Et pour lui les professions d'un cadre comptable sont nombreuses et différentes d'un métier à un autre mais de manière générale un cadre comptable a pour mission principale d'opérer une gestion efficace des finances de l'entreprise, il doit être capable de suivre, de contrôler et de redresser la comptabilité de l'entreprise pour laquelle il travaille, il doit organiser le travail dans son service et s'assurer de la bonne exécution des différentes tâches, il doit élaborer la politique financière de l'entreprise, définir les grandes lignes de la stratégie à adopter pour atteindre les objectifs financiers de l'entreprise et de déterminer les voies et moyens pouvant conduire à l'essor : économique de l'entreprise, le contrôle de l'état des comptes, de l'entreprise fait également partie de ses attributions.²

Le pouvoir pour ce cadre est « défini dans l'organigramme et dans la fiche du poste au tant que responsable », et ce que notre enquêté veut dire par l'organigramme et la fiche du poste, l'organigramme c'est une représentation schématique des liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques d'un organisme d'un programme, et il se doit de posséder une référence documentaire. Il peut être réalisé sous différentes formes, la plus classique étant le tableau. Et la fiche du poste c'est un outil de communication décrivant les éléments fondamentaux d'une situation professionnelle. En tenant compte de l'environnement de travail et des missions confiées aux salariés, le poste tel qu'il est tenu par ce dernier est décrit dans la fiche de poste. Et le pouvoir est la faculté, la capacité, la possibilité matérielle ou la permission de faire quelque chose.

¹ www.larousse.fr/dictionnaires/francais/coordonner/19075.

² [www.cabinet de recrutement de cadres.fr...cadres/cadre-comptabilite-mission/](http://www.cabinet-de-recrutement-de-cadres.fr...cadres/cadre-comptabilite-mission/)

La compétence représente pour notre enquêté une connaissance théorique acquises a l'université correspondent a la majorité des situations exigées par le poste (diplôme) et pratique (expérience).

Choix des orientations d'une entreprise, d'une politique ; mesure, ordre prix en conformité avec cette orientation avoir le pouvoir de décision. Et le pouvoir se définit aussi par la gestion : gérer une entreprise ou un organisme communautaire, c'est développer et mettre en place les outils qui permettent le partage d'informations, la discussion de stratégies et la prise de décisions en toute transparence. La gestion permet de fixer les priorités. Les résultats financiers démontrent la santé de l'entreprise ou de l'organisation tout en protégeant ses intérêts et ceux du public une entreprise ou un organisme communautaire, c'est développer et mettre en place les outils qui permettent le partage d'informations, la discussion de stratégies et la prise de décisions en toute transparence. La gestion permet de fixer les priorités. Les résultats financiers démontrent la santé de l'entreprise ou de l'organisation tout en protégeant ses intérêts et ceux du public.¹

Ce cadre définit la compétence comme la hauteur des exigences de l'environnement de l'entreprise, De façon plus simple, la gestion des compétences est « la fonction de GRH qui permet de planifier, de structurer et d'évaluer l'acquisition ou le développement de diverses compétences au sein de toute organisation ». et la compétence est une capacité reconnue dans un domaine, une aptitude, art, attribution, autorité, bagage, connaissance, domaine, pouvoir, qualification, qualité.²

Notre cadre estime que « sa formation initiale n'est pas tout à fait concordante avec les exigences de poste ». Il trouve un grand écart entre les études et les exigences du terrain professionnel. Toute fois, malgré la formation universitaire il se documente sur toutes les questions qu'il n'a pas pu étudier durant son cursus par tous les moyens livres, internet... Etant chef de projet il doit résoudre des problématiques très différentes d'où la nécessité de consulter des collègues qui ont la spécialité sollicitée. A cet effet il déclare ((c'est deux mondes différents, a l'université c'était des connaissances beaucoup plus théoriques, dans la vie active c'est différent)). alors ce cadre estime d'avoir une formation pour acquérir une polyvalence.

¹ www.larousse.fr/dictionnaires/francais/d%C3%A9cision/22210.
valorisationcapitalhumain.ca/index.cfm?Voir=sections...

² www.linternaute.com/dictionnaire/fr/.../comp%C3%A9tence.
www.linternaute.com/dictionnaire/fr/.../comp%C3%A9tent.

Pour notre enquête, « la formation permet aux cadres d'être en amélioration continue, un besoin de formation pour acquérir une polyvalence ». Concrètement à chaque fois qu'il y a une formation qui correspond à une problématique de l'entreprise en cours et en venir, en effet l'un des besoins de formation peut naître d'un besoin de polyvalence surtout pour les bureaux d'études ou des laboratoires de conception.

La qualification au travail pour notre cadre peut se concrétiser par des solutions efficaces.¹

La qualification professionnelle est indissociable de la notion de classification professionnelle.

Lors de l'embauche, c'est l'employeur qui détermine lui-même la qualification d'un salarié, en fonction du poste que celui-ci occupera. S'il n'a pas à tenir compte paritaire de classification pour cela de la qualification objective du salarié, il pourra cependant être tenu de suivre l'avis d'une commission.

Lors de cette embauche et afin que le salarié puisse être positionné au sein de la classification professionnelle applicable dans son entreprise, il faut identifier la qualification du poste pour lequel il est recruté. Celle-ci est déterminée par les caractéristiques de la fonction, mais également par la catégorie du salarié (employé, agent de maîtrise, etc.).

D'après ce cadre l'expérience dans le travail est travaillée plus, ce qui implique une plus grande connaissance de l'environnement professionnel, donc une meilleure maîtrise des procédés.

Pour la question comment les connaissances se combinent-elles avec l'expérience pour former le savoir pratique chez les cadres notre examen nous a permis de voir que « l'utilisation des connaissances au quotidien permet déjà une meilleure maîtrise mais aussi une amélioration continue »

réflexivité incorporée à une expérience, impliquant une intelligence contextuelle et interactionnelle pour bien juger en situation, intelligence capable d'une activité de détournement dans sa façon d'appréhender les situations.

Le savoir pratique ne saurait se laisser réduire à une connaissance exécutive. Au-delà d'une capacité à exécuter un raisonnement pratique d'une manière appropriée, la singularité et la

¹ www.editions-tissot.fr/...travail/dictionnaire-droit-travail-definition.aspx?... **Qualification**

contingence d'un contexte pratique nécessitent une intelligence contextuelle et interactionnelle forte pour bien juger en situation¹

Notre cas ici déclare que pour accéder à la réussite tout expirée « un cadre doit être attentif, clair voyant » et pour lui la clé de sa réussite est la passion, le travail, l'expertise, la focalisation, dépasser ses limites, la valeur, la créativité, la persévérance, la relation à soi, à l'autre et aux travaux.²

¹ www.cairn.info/l-abc-de-la-vae--9782749211091-page-212.htm

² www.ithaque-coaching.com/...entreprendre_les10_c...

Cas n°07 :

Notre deuxième cas est une femme célibataire, âgée de 29ans, ayant un master comme diplôme universitaire, spécialité comptabilité contrôle et audit, travaille à IFRI depuis un an comme contrôleur de gestion.

Selon notre cadre l'entreprise IFRI « c'est elle qui ma donnée ma première chance, celle d'entamer ma carrière ». Et se que notre cadre veut dire ici que la SARL Ibrahim est sa source de revenue c'est un gagne pains surtout pour sa famille, et aussi grâce a cette organisme qu'elle est devenu un cadre supérieur aujourd'hui.

Notre enquêté n'est pas satisfais dans son travail, « non je ne suis pas satisfait ». L'auteur croit que l'approche critique convient pour saisir les nouvelles aspirations et attitudes des acteurs sociaux en matière de travail salarié et permet de comprendre la satisfaction des travailleurs dans les entreprises.

La source de motivation pour notre cadre est « le besoin d'accomplissement » et se qui a parler sur l'accomplissement des besoins en trouve (Abraham MASLOW). C'est en 1970, dans la deuxième édition de son ouvrage Motivation and Personality, qu'apparaît l'exposé le plus complet de sa théorie de la motivation : la hiérarchie des besoins. Recherchant ce qui se cache derrière ces motivations, il met à jour cinq (groupes de) besoins fondamentaux : les besoins physiologiques, les besoins de sécurité, les besoins d'appartenance et d'amour, les besoins d'estime et le besoin d'accomplissement de soi. Cette taxinomie des besoins est, selon Maslow, universelle. En effet, le caractère particulier d'une motivation a pour origine les nombreux déterminismes tels que la culture, le milieu social ou l'éducation. Ainsi une personne peut satisfaire son estime en étant reconnue comme un bon chasseur par ses pairs et une autre en possédant du pouvoir. En conclusion, derrière chaque motivation ou chaque objet de désir se cache un besoin fondamental.

Maslow découvrit par la suite que les besoins s'inscrivaient dans le cadre d'une hiérarchie. Tous les besoins sont continuellement présents, mais certains se font plus sentir que d'autres à un moment donné. Par exemple, une personne démunie de tout est capable de mettre en péril sa vie pour se nourrir (dans ce cas, on observe que les besoins physiologiques ont plus d'importance que les besoins de sécurité). Autre exemple : le bizutage (les besoins d'estime ne se font pas sentir avant que les besoins d'appartenance ne soient relativement satisfaits). En conclusion, lorsqu'un groupe de besoins est satisfait un autre va progressivement prendre la

place selon l'ordre hiérarchique suivant : besoins physiologiques ; besoins de sécurité ; besoins d'appartenance et d'amour ; besoins d'estime ; besoin d'accomplissement de soi.

le cadre est « le fil conducteur de tout projet » alors le statut cadre s'obtient par l'acquisition d'un niveau de formation élevé, par la reconnaissance de l'ancienneté ou plus simplement en occupant un poste de cadre identifié comme tel par une entreprise ces critères (formation, expériences poste occupé) peuvent se croiser avec les trois éléments cités plus haut (encadrement, management et spécialité). De là, émerge une matrice de la représentation de ce que peut être une définition générale du cadre

Le rôle d'un cadre est « un décideur » alors pour notre enquête le rôle moteur du cadre est d'impulser les idées et apporter la dynamique collective en étant force de proposition, à l'exemple est évoqué le rôle d'exemplarité du cadre, « il est le modèle par rapport au collectif de travail », sans doute accentué par le regard des équipes et encouragé par l'entreprise, être cadre, c'est d'avoir des gens sous ces ordres, d'être responsable d'un service ; autrement dit, c'est d'assurer la direction, le contrôle ou la surveillance (d'une personne d'un groupe, d'une organisation ou d'un secteur d'activité).

Selon notre enquête « un cadre doit être un atout indispensable pour l'entreprise » cependant ce que notre enquête déclare ici c'est que un cadre 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

Le pouvoir est « le pouvoir de décision et de gestion » et ce que notre cadre confirme ici par la décision ; c'est de prendre les bonnes décisions, d'être un bon décideur, et l'entreprise aussi doit avoir une bonne gestion pour le développement de l'organisme, et le pouvoir en générale c'est la forme de l'autorité qui correspond au droit de pouvoir commander d'être obéie implique les notions de légitimité de pouvoir de commandement

D'après ce cadre, la compétence est « la hauteur des exigences de l'environnement de l'entreprise ». La compétence est l'ensemble de connaissances, de savoir-faire et de comportements structurés en fonction d'un but dans un type donné de situation de travail » (Donnadieu et Deninal, 1993, cité par Segrestin, Alors la compétence est peut être appréhendée selon deux approches différentes : individuelle (plutôt abordée dans la littérature francophone) ou collective (plus développée dans la littérature anglo-saxonne). Vos (2008) classe les compétences individuelles en six rubriques : les aptitudes, les savoirs théoriques

(scolaires), le savoir-faire (méthodes et expériences), le savoir-être (aptitudes et comportements relationnels), le savoir faire faire (savoir déléguer, animer, coacher), le faire-savoir (savoir communiquer, former, accompagner) et finalement un savoir-devenir (motivation).

La formation universitaire est « la base fondamentale des compétences des cadres car grâce à elle ils acquièrent les connaissances théoriques et pratiques à l'accomplissement de leurs missions ». Alors la formation universitaire est la formation théorique obtenue à l'université et la formation universitaire ne serait elle seule pour devenir compétant alors il faut la combiner avec la pratique pour former une bonne connaissance

« La formation permet aux cadres d'être en amélioration continue » et ce que notre cadre affirme ici que la formation est un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation, la formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normales l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employer donné.¹

Pour la qualification au travail notre cadre dit : « en proposant des solutions efficaces ».

C'est l'employeur qui détermine lui-même la qualification d'un salarié, en fonction du poste que celui-ci occupera. S'il n'a pas à tenir compte paritaire de classification pour cela de la qualification objective du salarié, il pourra cependant être tenu de suivre l'avis d'une commission.

Lors de cette embauche et afin que le salarié puisse être positionné au sein de la classification.

L'expérience pour notre enquêté est « travailler plus ce qui implique une plus grande connaissance de l'environnement professionnel dans une meilleure maîtrise des procédés ».

L'expérience sensible est la matière de la connaissance, mais elle n'est pas d'elle-même connaissance. Pour connaître, il faut que l'entendement donne à cette matière la forme universelle d'un concept à l'aide des catégories a priori.

« Utilisé ces connaissance au quotidien permet déjà une meilleure maîtrise mais aussi une amélioration continue ». Et le savoir pratique est une intelligence contextuelle et interactionnelle, connaissance exécuté au delà d'une capacité à exécuté, un raisonnement pratique d'une manière appropriée.

¹ FR Poupe-conseil, Guide de gestion des ressources humaines, Québec, 2003, p86

« Un cadre hautement qualifié prend de meilleure décision et dans des délais brefs, ce qui permet à l'entreprise d'être réactive et prête à parer les éventuels dangers et risques du monde » il faut identifier la qualification du poste pour lequel il est recruté celle-ci est déterminée par les caractéristiques de la fonction, mais également par la catégorie du salaire et le cadre peut être qualifié par l'efficacité et par la capacité¹

Pour accéder à la réussite toute éphémère, « un cadre doit être attentif, clair voyant ». Vouloir apprendre pour passer de la reproduction à l'adaptation, s'identifier à ses forces pour passer de la correction à l'optimisation se mobiliser à atteindre un objectif pour passer de la réflexion à la volonté.²

¹ www.editions-tissot.fr/...travail/dictionnaire-droit-travail.definitionasp...qualification

² www.100jours.ca/leadership.../facteurs_des_reussites/leadership.

Cas n° 8 :

Il s'agit d'un ingénieur en mathématiques appliqués, âgé de 33 ans, marié, travail à IFRI depuis 5 ans.

Pour ce cadre l'entreprise IFRI est « sa source de revenu ».

Ce cadre ingénieur est satisfait dans son travail car il n'est pas de pression dans le travail il dit sur le sujet « je suis satisfait, le travail dans notre unité est à moyen et à long terme », et le travail lui convient très bien car il est très à l'aise soit dans son bureau ou dans l'organisation.

Pour cet ingénieur la source de motivation arrive de « la polyvalence » et se que veut expliquer ici notre enquêté c'est la polyvalence professionnelle qui est une notion de gestion des ressources humaines qui représente la recherche d'une optimisation des compétences « transversales » du travailleur au sein de l'entreprise, ou la polyvalence est une notion de métier est la base intrinsèque pour arriver à un nouveau concept axé sur la multipolarité professionnelle.

Notre enquêté représente un cadre comme un salarié dont la fonction est la conception ou le contrôle dans une entreprise et bénéficiant d'un statut particulier

Le rôle d'un cadre pour notre ingénieur est « la conception, le contrôle, résoudre les problèmes ». et la conception de produit désigne les efforts collectifs destinés à créer des biens ou des services.

Cet enquêté représente la profession d'un cadre comme « un lien entre l'opérationnel et le décisionnel » et se que veut dire par l'opérationnel » et l'opérationnel pour notre enquêté regroupe l'ensemble des activités et du personnel liées directement à la fabrication, à l'expédition des biens produits par l'entreprise (production, vente logistique...), et les opérationnels sont directement acteurs sur les flux traités par l'entreprise, et le décisionnel affirme quatre fonctions fondamentales, à savoir la collecte, l'intégration, la diffusion et la présentation des données¹.

Le pouvoir pour ce cadre est : « le rôle de la gestion organisationnelle et le bon fonctionnement des activités opérationnelles ».

1

La gestion organisationnelles est un modèle cherchant particulièrement à favoriser une réciprocité entre l'individu et l'organisation afin de promouvoir la satisfaction de leurs besoins respectifs par les développements de trajectoires professionnelles au sein même de l'organisation, et l'activité opérationnelle c'est dans une logique de flux, les flux étant planifiés par rapport aux engagements pris au près des clients.

La définition de la compétence pour cet ingénieur est « le savoir faire ».le savoir est avoir des connaissances étendue, approfondies avoir une grande expérience avoir une connaissance étendue d'un métier qui peut s'enseigner, se transmettre¹

La formation selon Jean Marie Perritt est un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide des quelles les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs compétences ; les aptitudes, leurs capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leurs sont personnels ou sociaux »²

La formation pour notre cadre est une véritable problématique de développement social en produisant une mise en mouvement des individus de leurs cultures, de leurs interactions et de systèmes sociaux qui sous entendent rapport organisés Pour BOUSSEYER, la formation est la mise en œuvre de moyens susceptibles d'aider les salariés à acquérir des capacités, des connaissances et leur rapporte une contribution à l'efficacité de leur activité professionnelle³.

Selon notre cadre, la qualification se mesure par les caractéristiques de la fonction, mais également par la catégorie du salaire et le cadre peut être qualifié par l'efficacité et la capacité⁴.

Notre cadre estime que «l'expérience permet à une personne de gagner du temps sur le problème déjà rencontré dans son parcours professionnel ».

Le savoir pratique pour notre enquêté désigne « la contingence d'un contexte pratique » nécessitent une intelligence contextuelle et interactionnelle forte

Selon notre ingénieur la qualification volontaire s'applique aux métiers non réglementés, et fait appel à la participation sur une base volontaire.

¹ www.larousse.fr/dictionnaires/francais/savoir/71232.

² Jean Marie Perritt, ressources humaines et gestion du personnel, éd Vuibert, 1994, p326.

³ Bosseeyer et Hotes, c.HENRI, gérer les ressources humaines concepts et outils, édition d'organisation, paris, 1990, p133.

⁴ www.edition_tisst.fr/...travail/dictionnaire-droit-travail-definition.aspx,...Qualification.

Les programmes de qualification volontaire permettent aux travailleurs et aux travailleuses de développer ou de faire reconnaître leurs compétences dans l'exercice d'un métier et d'obtenir un certificat de qualification professionnelle ou une attestation de compétences.¹

La réussite des cadres est de développer un réseau de soutien pour passer de transactionnel à interpersonnel, mesurer son évolution pour passer de connaissance à action, avoir une très haute opinion de soi-même, il faut avoir de la sagesse et le sérieux dans le travail.

¹ emploi.quebec.gouv.qc.ca/...et.../qualification-professionnelle/

Cas n°9 :**Technicien âgé de 42 ans, marie travail à IFRI depuis 5 ans comme chef de groupe.**

L'entreprise IFRI pour notre enquêté est « un organisme économique ». Et se qui veut dire ici par un organisme économique un ensemble des services des bureaux affectés à une tâche, ensemble organisé, et aussi un ensemble d'éléments composant une structure fonctionnelle.

Pour la satisfaction au travail notre cadre dit : « pas mal » alors d'après sa repense notre enquêté il n'est pas vraiment satisfait dans son travail a cause du manque des moyens.

La source de motivation de ce cadre est « la possibilité d'apprendre en travaillant ». Et se qui veut expliquer ici l'autonomie, la diversité dans le travail, les bonnes relations interpersonnelles l'adéquation entre capacité et activités à réaliser sont autant de démentions qui apportent la satisfaction et sentiment la motivation à travailler.

Pour notre technicien un cadre au sein d'une entreprise est « une personne appartenant à la catégorie supérieure des salaires ». Alors c'est également un membre de l'encadrement ou du management d'une entreprise ou d'une administration.

Selon l'interrogé Le rôle d'un cadre « strictement encadre par les limites et les compétences qui lui sont attribuées par les instances décisionnaires de l'entreprise ». Ainsi ce cadre comme chef d'entreprise dispose d'une marge d'initiative pour diriger et conduire l'entreprise.

Le cadre est un statut d'employé d'une organisation par opposition aux employés » un cadre est celui qui manage qui anime une équipe il peut être dans l'application de décisions prises en amant et gérer des individus ou encore il peut déterminer lui-même les orientations de certains acteurs sous liens hiérarchiques ¹

Le pouvoir pour notre enquis désigne « la forme de l'autorité ». Ce qu'exige ici c'est la faculté, la capacité, la possibilité matérielle ou la permission de faire quelque chose et l'autorité correspond au droit de pouvoir commander, d'être obéi elle implique la notion de légitimité de pouvoir de commandement et d'obéi essence et ne doit pas être confondue avec l'autoritarisme la forme de sa légitimité peut varier et elle peut enfin s'exprimer selon un rapport de force ou un rapport de compétence.

¹ www.ithaque.coaching.com/...entreprendre_les10_c...

À l'égard de ce cadre la compétence est « la capacité, savoir faire ». La compétence c'est la capacité désigne le fait d'être capable d'avoir l'aptitude pour quelque chose capacité professionnellement le savoir faire est la connaissance des moyens qui permettant l'accomplissement d'une tâche et le savoir faire différents des autre savoir comme la connaissance scientifique car il peut être directement appliqué à une tâche.

Pour le sujet de l'utilité de la formation dans le perfectionnement des capacités d'un cadre notre technicien que la formation est La formation professionnelle est le processus d'apprentissage qui permet à un individu d'acquérir le savoir et les savoir-faire (compétences et l'expérience) nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité professionnelle.

Pour ce technicien la qualification au travail se réalise par La qualification professionnelle est indissociable de la notion de classification professionnelle. Lors de l'embauche, c'est l'employeur qui détermine lui-même la qualification d'un salarié, en fonction du poste que celui-ci occupera. S'il n'a pas à tenir compte pour cela de la qualification objective du salarié, il pourra cependant être tenu de suivre l'avis d'une commission paritaire de classification. Lors de cette embauche et afin que le salarié puisse être positionné au sein de la classification professionnelle applicable dans son entreprise, il faut identifier la qualification du poste pour lequel il est recruté. Celle-ci est déterminée par les caractéristiques de la fonction, mais également par la catégorie du salarié (employé, agent de maîtrise, etc.).¹

D'après les connaissances se combinent elle avec l'expérience pour former le savoir pratique notre enquis vois que l'expérience est « permet à une personne de gagner du temps le problème déjà rencontré dans son parcours professionnel ».

Le savoir pratique pour notre cadre est Le savoir pratique ne saurait se laisser réduire à une connaissance exécutive. Au-delà d'une capacité à exécuter un raisonnement pratique d'une manière appropriée, la singularité et la contingence d'un contexte pratique nécessitent une intelligence contextuelle et interactionnelle forte pour bien juger en situation.²

La qualification pour ce chef de groupe est la « bonne gestion » Une bonne gestion est indispensable pour assurer la conservation à long terme et la durabilité des ressources

¹ [www.editions-tissot.fr/...travail/dictionnaire-droit-travail-definition.aspx?... Qualification...](http://www.editions-tissot.fr/...travail/dictionnaire-droit-travail-definition.aspx?...)

² www.cairn.info/l-abc-de-la-vae--9782749211091-page-212.htm

intérieures. Pour encourager des pratiques respectueuses de l'environnement, toutes les organisations (nationales, régionales et locales).¹

La réussite des cadres s'évaluent par « le sérieux dans le travail ».et se que veut dire par sa c'est l'air de réfléchir et appliqué qualité d'une personne réfléchie en qui on peut avoir confiance caractère de ce qui est important ou grave, avoir une trop haute opinion de soi même ,sage.²

¹ www.uvcw.be/publications/online/60.htm

² www.le-dictionnaire.com/definition.php?mot=s%E9rieu

Cas n°10 :

Âgé de 45 ans, marie, travail a IFIRI depuis 5 ans, occupe un poste de responsabilité dans la gestion du personnel.

Ce cadre représente la SARL IFRI comme « une entreprise économique, créatrice de force de travail » ce que exige ici c'est une unité économique faisant se rencontrer trois facteurs de production, technique, humaine et financiers¹.

Pour la satisfaction au travail notre cadre dit «oui, je suis satisfait dans mon travail ». la satisfaction au travail se définit par le bilan que font les producteurs de leur expérience de travail et aussi le sentiment qu'ils éprouvent de se libérer de l'aliénation au travail en instituant des rapports sociaux de coopération et en devenant collectivement propriétaires des moyens de production.²

Ses source de motivation de notre enquêté est « le salaire » Le salaire est un revenu qui paie la force de travail. La force de travail est ensuite employée un certain temps pour réaliser une certaine quantité de travail. Le salaire peut être payé en argent, en nature et sous d'autres formes, en particulier sous forme d'assurances (chômage notamment, via les cotisations). Mais au bout du compte, le salaire correspond toujours à une certaine quantité de marchandises et de services marchands.

Notre enquis représente un cadre comme « un leader » une personne ordonnée qui consacre à leur organisation une partie de sa vie.

Le rôle d'un cadre, selon l'enquêté est de faire « guider » alors ce qui affirme ici un cadre doit connaitre ses propres capacités, connaissance de savoir comment les autres les perçoivent, un cadre doit être souple il doit avoir un enthousiasme ou favorise les relations au sein du groupe comme il doit établir la structure du travail et de guider le groupe.³

La profession d'un cadre pour notre enquis est de faire enseigner aux membres comment accomplir les taches il les guides et les orientes il est notamment essentiel de connaitre et comprendre les taches à accomplir de posséder la capacité de communiquer.

¹ www.cegos.fr/formation...économiques.../p-20140310-2014.htm

² <https://depot.erudit.org/id/001766dd>

Le pouvoir avec notre maîtrise « est de faire représenter et engager formellement et juridiquement la responsabilité de cette dernière auprès des tiers qui constituent ses partenaires » fixé par exemple les prix de vente des produits et services proposés au marché par l'entreprise on notera que ce pouvoir a long temps été limité par l'état qui exerce encore dans certaines circonstances sur un contrôle.

Notre cadre définit la compétence comme « la connaissance et la capacité » cela veut dire qui estime ici que la compétence est une connaissance, savoir faire et savoir être mobilisable, tirée généralement de l'expérience et nécessaire à l'exercice d'une activité dans ce cas professionnel il faut avoir conscience que la notion de compétence émerge à des époques différentes, et dans des champs scientifiques différents, et pas seulement dans la sphère du travail et de l'entreprise.

Selon ce cadre « la compétence universitaire représente une base solide pour ajuster une éventuelle compétence ».

Selon notre enquête la qualification au travail est liée à « un bon travail ». Ce sont les compétences et aptitudes nécessaires pour occuper un poste de travail. Ces savoir-faire et savoir-être pré-requis sont listés et explicités dans le cadre d'une entreprise et/ou d'une activité professionnelle. La liste de ces éléments peut donner lieu à formalisation plus ou moins explicite et d'ordre public.

D'après ce cadre la source de compétence est « les résultats au travail » résultat de cette acquisition, ensemble des connaissances concrètes acquises par l'usage et le contact avec la réalité de la vie, et prêtes à être mises en pratique.¹

Notre observé comprend que le savoir pratique est réflexivité incorporée à une expérience, impliquant une intelligence contextuelle et interactionnelle pour bien juger en situation, intelligence capable d'une activité de détournement dans sa façon d'appréhender les situations.²

D'après ce questionnaire la qualification se mesure par Les programmes de qualification visent à favoriser le développement de la main-d'œuvre. Ces programmes vous permettent d'acquérir la pleine maîtrise de votre métier tel qu'il est exercé dans un milieu de travail.

Tenant compte des réalités du marché du travail, ces programmes sont établis en collaboration avec les représentantes et les représentants de l'industrie.¹

¹ www.larousse.fr/dictionnaires/francais/exp%C3%A9rience/32237

La réussite des cadres se mesurent pour notre enquêté par la réalisation ; obtenir des résultats tangibles, piloter ; faire preuve de vision et de leadership, être ; démontrer d'un savoir faire dans l'action, connaître ; posséder des compétences pratiques et/ ou techniques².

¹ emploi.quebec.gouv.qc.ca/...et.../qualification-professionnelle/

² www.bearingpoint.com/.../livre-blanc-secteur-public-les-cles-de-reussite-du-manager-public-a-l-heure-de-la-modernisation-de-l-action-publi...

Conclusion

Dans le déroulement de notre stage au sein de la SARL IBRAHIM&FILS IFRI , on a synthétisé que Le succès de cette entreprise dépend de la bonne stratégie adoptée, pour cela chaque entreprise possède une gestion des ressources humaines, qui est considéré comme un domaine très fascinant, parce qu'elle intervient dans toutes les structures de l'entreprise à savoir, le recrutement, la rémunération, la formation, l'évaluation ; la gestion des carrières ; la gestion des compétences ...pour atteindre les objectifs des salariés et celle de l'entreprise.

La gestion des compétences l'une des activités de la gestion des ressources humaines, elle se définit comme un ensemble d'activités destinées à exploiter, de développer de manière optimale les compétences des individus et des groupes, dans le but de réaliser la mission de l'entreprise et d'améliorer les performances des collaborateurs , la gestion des carrières des cadres elle dispose d'un système d'évaluation et d'appréciation qui est considéré comme un effet décisif, tout en analysant les performances du personnel en misant sur le maintien de satisfaction au travail tout en favorisant la progression professionnelle et personnelle. Cela veut dire par le processus de formation et le bénéfice de promotion.

Le système d'évaluation ou d'appréciation, c'est le système des normes, il s'effectue à l'intérieur de l'organisme selon la tâche occupée, la formation et la disponibilité, L'évaluation est une activité qui a pour finalité de mesurer ou de juger la valeur relative de la contribution d'un employé à l'organisation, c'est une nécessité reconnue par les cadres consultés de la SARL, elle évalue les compétences qui combinent le savoir, savoir faire et le savoir être.

Ces compétences peuvent être évaluées selon :

- La fréquence de mise en pratique ;
- Selon leur intensité ;
- Le niveau d'exigence qu'on va voir à l'égard de chaque salarié ;
- Le niveau de difficulté du contexte dans lequel s'exprime la compétence.

la SARL « IFRI » implique un système d'appréciation permettant de détecter les potentiels et d'orienter la gestion personnalisée de l'emploi, cela nécessite également l'existence d'une politique de mobilité et de promotion considérées comme étant des éléments de l'organisation de la carrière.

On a constaté d'après notre enquête que les cadres de l'entreprise IFRI définissent leur identité professionnelle à partir des tâches remplies et des missions réalisées, et la vraie fonction du cadre c'est d'avoir de l'initiative, de la créativité. Le cadre en quelque sorte c'est le leadership de l'entreprise.

Selon les résultats de l'enquête les cadres s'auto-évaluent leurs compétences sur la base de l'activité pratique et le travail régulier, donc nos enquêtés donnent plus d'importance à l'apprentissage sur le lieu du travail, parce que pour eux les connaissances théoriques sont insuffisantes.

Au sujet, de la motivation et de la satisfaction au travail, on a constaté que la majorité des cadres sont motivés et satisfaits pour des raisons multiples :

- 1- Le salaire est acceptable.
- 2- Le climat social est favorable, surtout la bonne ambiance du groupe.
- 3- les conditions du travail sont admissibles.

Malgré, cette vision optimiste, il existe une minorité de cadre, qui déclare qu'elle n'est pas vraiment motivée ni satisfaite à cause du manque de moyens.

La liste bibliographique :

Ouvrages méthodologique :

- ✓ AKTOUF Omar, méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, édition MACINTCH, Québec, 2006.
- ✓ ANGERS Maurice, initiation pratique à la méthode des sciences humaines, Casbah, Alger, 1996.
- ✓ MACE Gordon, guide d'élaboration d'un projet de recherche, 2^{ème} édition, Québec, Canada, 1988.
- ✓ MUCCTHIELLI Alex, dictionnaire des méthodes qualitatives en SHS, Arman colin, Paris, 1996.

Ouvrages cadres et gestion des ressources humaines :

- ✓ ANOUSHEH Karvan et LUC Rouban, les cadres au travail, édition la découverte, Paris, 2004.
- ✓ AUTISSIER David et autres, l'atlas du management, EYROLLE, Paris, 2011.
- ✓ BEAUJOLIN François, la gestion des compétences, édition NATHAN, Paris, 1999.
- ✓ BEIRENDONCK Lou Van, tous compétents le management des compétences dans l'entreprise, Boeck, Bruxelles, 2006.
- ✓ BREILLOT Jean Marie et autres, gérer les compétences dans l'entreprise, édition Harmattan, Paris, 1993.
- ✓ CADIN Loïc et autres, gestion des ressources humaines, 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2007.
- ✓ CERDIN Jean Luc, Gérer les carrières, Vade-mecum, édition Ems.
- ✓ CETEAU Jean Pierre, gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratiques, 4^{ème} édition, Armand colin, Paris, 2002.
- ✓ COHEN-HAEGEL Annick, toute la fonction ressource humaine, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2010.
- ✓ COUTANT Christian, le cadre commercial, CNANM, 2006.
- ✓ DIMITRI Wess, ressources humaines, 2^{ème} édition, Organisation, Paris, 2003.
- ✓ EMERY Yves, renouveler la gestion des ressources humaines, presse polytechnique et universitaire, Lausanne, 2003.

- ✓ ERIC Compoy et autres, gestion des ressources humaines, collection SYNTHES EARSON, paris, 2008.
- ✓ FALCOZ Christophe, bonjour les managers adieu les cadres, Organisation, Paris 2003.
- ✓ GAGNON Sylvie, Guide de gestion des ressources humaines, Québec, canada, 2003.
- ✓ GROUX G, les cadres, la découverte, paris, 1983.
- ✓ KERLAN Françoise, guide pour la GPEC, édition Ayrolle, paris, 2007.
- ✓ LETHIELLEUX Laëtitia, l'essentiel de la gestion des ressources humaines, édition GUALINO, paris, 2012.
- ✓ LEVY-LEROYER Claude, la gestion des compétences, les démarches essentielles pour la compétitivité des entreprises, Ayrolle, paris, 2009.
- ✓ MONETARY Bernard et CROZET Daniel, GRH, 7^{ème} édition, DONUD, Paris, 2008.
- ✓ PERETTI Jean –Marie, gestion des ressources humaines, 15^{ème} édition, Vuibert, paris, 2008.
- ✓ SEKIOU Lakhdar, la gestion du personnel, édition d'organisation, paris, 1998.

Dictionnaire :

- ✓ DION Gérard, Dictionnaire canadien des relations du travail, 2eme édition, Laval, Québec, 1986.
- ✓ GRAWITZ Madeleine, lexique des sciences sociales, 7^{ème} édition, Dalloz, Paris, 1994.
- ✓ BOUDON Raymond et autres, dictionnaire de sociologie, Larousse, paris, 1999.
- ✓ PERETTI Jean Marie, dictionnaire des ressources humaines, 2eme Edition, Belgique.
- ✓ PIRIOU Jean Paul et Denis clerc, lexique sciences économique et social, 8^{ème} Edition, paris, 2007.

Revues :

- ✓ Boltanski, les cadres la formation d'un groupe social, In BOUFARTIGUE, GADEA.
- ✓ PICHON Alain, « cadres managers et professionnel », éthique publique, n°2,2009.
- ✓ ROUSSEL Eric et LAZUCH Gilles, « cadres : dynamique et représentation », entreprise société, édition le GDR cadre et le centre natas de sociologie, Nantes, juin 2004.

Site web :

- ✓ www.notrefamille.com/dictionnaire/définition/employeur.
- ✓ www.larousse.fr/dictionnaires/francais/coordonner/19075.
- ✓ www.cabinet de recrutement de cadres.fr...cadres/cadre-comptabilité-mission/.
- ✓ [www.editions-tissot.fr/...travail/dictionnaire-droit-travail-definition.aspx?... Qualification](http://www.editions-tissot.fr/...travail/dictionnaire-droit-travail-definition.aspx?...).
- ✓ www.cairn.info/l-abc-de-la-vae--9782749211091-page-212.htm
- ✓ Lesdefinitions.fr/efficacité.
- ✓ www.ithaque coaching.com/...entreprendre_les10_c.
- ✓ www.editions-tissot.fr/...travail/dictionnaire-droit-travail. Définition qualification.
- ✓ www.100jours.ca/leadership.../facteurs_ de réussite/leadership.
- ✓ [www.edition_tisst.fr/...travail/dictionnaire-droit-travail-definition.aspx,...Qualification](http://www.edition_tisst.fr/...travail/dictionnaire-droit-travail-definition.aspx,...).
- ✓ [www.editions-tissot.fr/...travail/dictionnaire-droit-travail-definition.aspx?... Qualification...](http://www.editions-tissot.fr/...travail/dictionnaire-droit-travail-definition.aspx?...)
- ✓ www.linternaute.com/dictionnaire/fr/.../expérience/
- ✓ www.cairn.info/l-abc-de-la-vae--9782749211091-page-212.htm.
- ✓ www.le-dictionnaire.com/définition.php?mot=s%E9rieu.
- ✓ www.cegos.fr/formation...économiques.../p-20140310-2014.htm.
- ✓ <https://depot.erudit.org/id/001766dd>.
- ✓ www.larousse.fr/dictionnaires/francais/expérience/32237
- ✓ emploi Quebec.gouv.qc.ca/...et.../qualification-professionnelle/
- ✓ www.bearingpoint.com/.../livre-blanc-secteur-public-les-cles-de-reussite-du-manager-public-a-l-heure-de-la-modernisation-de-l-action-public.

Annexe

Guide d'entretien

1. Age.....
2. Sexe
3. Situation familiale
4. Niveau d'instruction
5. Diplôme obtenu
6. Dans quelle spécialité
7. Ancienneté professionnelle
8. Ancienneté au sein d'IFRI
9. Poste occupé
10. Que représente pour vous l'entreprise IFRI
11. Est-ce que vous êtes satisfait dans votre travail
12. Quelles sont les sources de votre motivation dans la réalisation de vos tâches?
13. Comment représentez-vous un cadre au sein d'une entreprise ?
14. Citez les divers rôles d'un cadre ?
15. Comment interprétez-vous la profession des cadres ?
16. Quel pouvoir détient le cadre au sein d'une organisation productive ?
17. Quelle définition donnez-vous au terme compétence ?
18. Selon votre conception, comment la formation universitaire peut produire des compétences chez les cadres ?
19. Quelle est l'utilité de la formation dans le perfectionnement des capacités d'un cadre ?

20. Comment les cadres peuvent-ils concrétiser leurs qualifications au travail ?
21. D'après vous, comment l'expérience peut constituer une source de compétences ?
22. Comment les connaissances se combinent-elles avec l'expérience pour former le savoir pratique chez les cadres ?
23. Quelle est l'influence de la qualification des cadres sur l'efficacité de l'entreprise ?
24. Quel éclaircissement donnez-vous au sujet de la réussite des cadres ?