



جامعة بجاية  
Tasdawit n'Bgayet  
Université de Béjaïa

*Université Abderrahmane Mira-Bejaia-*  
*Faculté Des Sciences Humaines et Sociales*  
*Département Des Sciences Sociales*

## *Thème*

# *Les managers intermédiaires et leurs capitaux cognitifs*

*Cas pratique : les managers intermédiaires de Cevital*

## **Mémoire de fin du cycle**

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

*Option : Sociologie du travail et des ressources humaines.*

**Réalisé par :**

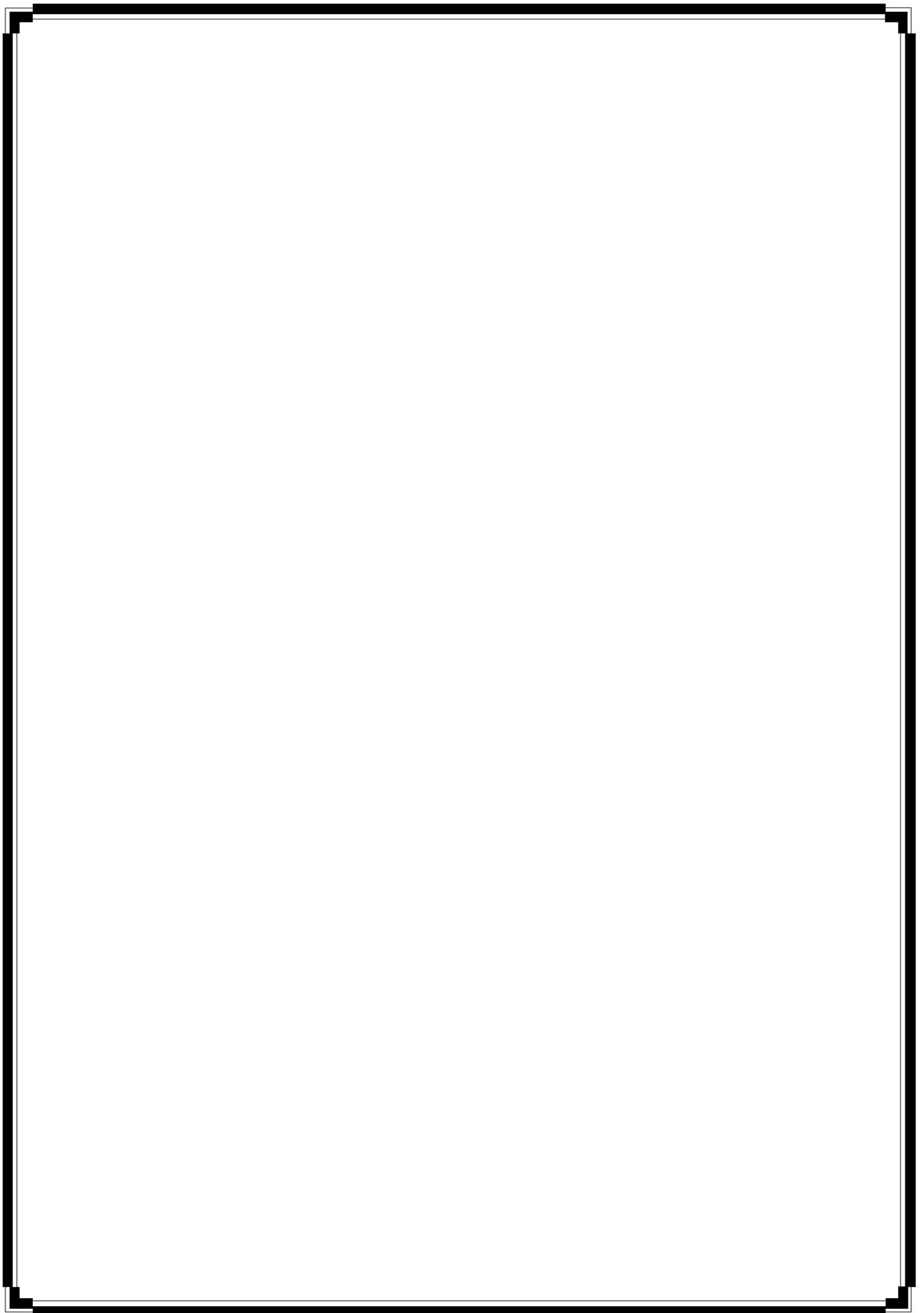
*M<sup>elle</sup>* : KADRI Maïssa

**Encadré par :**

M. LAOUDI Ferhat

**Année universitaire**

**2012-2013**



## ***Remerciements***

*Je rends grâce à dieu de m'avoir donné le courage, la volonté et la force pour réaliser ce travail.*

*Je tiens à remercier et à exprimer toute ma reconnaissance à Mr **Laoudi Ferhat** pour son encadrement, son soutien, son sens de relations humaines et le temps qu'il m'a accordé afin de mener mon travail à bon port.*

*À Madame **Kanane lylia**, pour l'inspiration, l'aide et le temps qu'elle a bien voulu me consacrer au sein de l'organisme d'accueil sans qui ce travail n'aurait jamais vu le jour. Et à toute l'équipe **CEVITAL** sans exception, pour leurs générosités et la grande patience dont ils ont su faire preuve tout au long de la période du stage.*

*Mes vifs remerciements vont également aux membres de jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à ma recherche en acceptant d'examiner mon travail et de l'enrichir par leurs propositions.*

*J'exprime toute ma gratitude à mes chers parents et à mon frère « vous vous êtes dépensés pour moi sans compter, vous m'avez encouragé et permis de d'entreprendre ma formation. En reconnaissance de tous les sacrifices consentis par tous et chacun pour me permettre d'atteindre cette étape de ma vie. Avec toute ma tendresse ».*

*Je remercie aussi tous ceux qui ont contribués de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

*Enfin, ce travail je le dédie à l'être que je considère la lumière de mon existence, mon père.*

*M<sup>elle</sup>: KADRI MAISSA*

# *Dédicaces*

*Je saisie l'occasion pour offrir ce modeste travail que je dédie aux êtres que je considère la lumière de ma vie et qui m'ont aidé à suivre mon chemin :*

*A mon père, école de mon enfance, qui a été mon ombre durant toutes les années d'études, un grand homme qui fait ma fierté, la lumière de mon existence et qui a veillé tout au long de ma vie à m'encourager et me poussé en avant, à me donner l'aide et à me protéger malgré la distance.*

*A ma très chère mère affable, honorable, aimable : tu représente pour moi le symbole de la bonté par excellence, la source de tendresse et l'exemple du dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager et qui s'est sacrifiée pour mon bonheur et ma réussite.*

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

*A mon très cher unique frère **Massina** qui m'est le père et la mère, les mots ne suffisent guère pour exprimer l'attachement, l'amour et l'affection que je porte pour toi mon ange gardien et mon fidèle compagnon dans les moments les plus délicats de cette vie mystérieuse.*

*A mes très chères sœurs de cœur **Hadjer** et **Amel** qui ont toujours été la quand j'en avais besoin.*

*Au Club Sportif Amateur d'Iryahen et l'équipe du volley Ball avec qui j'ai passé des merveilleux moments durant mes études.*

*A mon cher **Massi***

*A tous ceux qui me sont chères.*

*M<sup>elle</sup> : KADRI MAISSA*

### **Liste des abréviations :**

OCDE : Organisation de coopération et développement économiques.

TIC : Les technologies de l'information et de la communication.

EFC : Economie fondé sur la connaissance.

OMPI : Organisation mondial de la propriété intellectuelle.

R&D : Recherche et développement.

l'APEC : Asia-Pacific Economic Coopération.

# Sommaire

Introduction .....	I
<b>Chapitre I : Le cadre méthodologique.</b>	
I. La problématique .....	02
II. les hypothèses.....	06
III. Définition des concepts clés.....	06
IV. Méthode et technique utilisées.....	12
V. La population d'étude et l'échantillon.....	14
VI. Les obstacles rencontrés .....	14
<b>Chapitre II : L'économie de la connaissance.</b>	
I. Economie et connaissance .....	17
II. Types et propriétés de la connaissance .....	20
II.L'information et la connaissance au cœur de l'entreprise cognitive.....	23
IV. Les indicateurs de l'économie de la connaissance.....	26
V. Economie fondée sur la connaissance et apprentissage .....	32
<b>Chapitre III : Les représentations sociales.</b>	
I. Définition des représentations sociales .....	41
II. Les théories générales des représentations sociales .....	42
III. les caractéristiques des représentations sociales.....	48
IV. les fonctions des représentations sociales.....	49
V. Les constituants de la représentation sociale.....	51
VI. Les formes de représentations sociales .....	52
VII. La théorie du noyau central .....	53

## **Chapitre IV : Les managers intermédiaires et Cevital.**

### **I. Les managers intermédiaires.**

I.1. Définition des managers intermédiaires .....	56
I.2. Genèse et affirmation d'un groupe social .....	57
I.3. La sociologie des cadres .....	58
I.4. Les critères d'un cadre .....	61
I.5. Le rôle des managers intermédiaires dans l'entreprise.....	63
I.6. Le savoir relier le management a la société.....	64

### **II. Présentation de l'organisme d'accueil.**

II.1. Présentation de CEVITAL.....	67
II.2. Situation géographique de CEVITAL .....	67
II.3. Les directions de CEVITAL.....	68
II.4. Les produits de CEVITAL.....	71
II.5. Les valeurs de CEVITAL.....	73

## **Chapitre V: Analyse et interprétation des résultats.**

I. Analyse des cas.....	76
II. Synthèse générale .....	108

Conclusion.....	110
-----------------	-----

Liste bibliographique .....	112
-----------------------------	-----

Annexes

## INTRODUCTION

La mondialisation a fait surgir de nouveaux enjeux qui vont au-delà des problèmes du libre échange. Les nations entrent dans une nouvelle ère, caractérisée par la maîtrise des flux de savoir et de connaissances, devenue une composante essentielle de la compétitivité et de la croissance. Cette transformation progressive de la société organisée autour de la production, de la circulation de l'échange des savoirs, affecte tout à la fois les modes de production et de consommation, les sources de la croissance et de la compétitivité, les modes d'organisation et de management des entreprises, le processus de construction des compétences et d'acquisition de qualifications nouvelles pour le capital humain.

L'usage de terme « économie fondée sur la connaissance » permet de saisir également une nouveauté qualitative dans l'organisation et la conduite de la vie économique moderne : les déterminants du succès des entreprises et des économies nationales sont plus que jamais dépendantes des capacités à produire et utiliser la connaissance. Si l'économie fondée sur la connaissance ne peut être réduite à la haute technologie, les nouveaux secteurs qui ont exercé un puissant effet d'entraînement depuis quelques décennies en poussant vers le haut le taux de croissance moyen de l'économie tout entière, sont des secteurs caractérisés par une certaine centralité de la science et de la technologie (pharmacie et instrumentation médicale, technologie de l'information et de la communication, aéronautique, nouveaux matériaux). La science et la technologie jouent donc un rôle important dans l'économie fondée sur la connaissance.

L'individu est partie prenante de ces mutations, la connaissance lui permet non seulement une meilleure intégration à la sphère économique en augmentant ses chances d'employabilité et de meilleures rémunérations. Le revers c'est qu'à défaut d'une réactualisation permanente des connaissances, il risque de se voir marginalisé.

Pour aborder ce travail, intitulé : « les cadres et leurs capitaux cognitifs », nous avons élaboré un plan de travail qui a divisé le mémoire en cinq chapitres :

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

**Le deuxième chapitre :** nous essayerons d'appréhender le contenu et les enjeux de l'économie fondée sur la connaissance, en insistant sur la connaissance et l'information en tant qu'elles participent dans l'émergence d'une dimension cognitive absente dans les modèles de l'économie de l'information.

**Le troisième chapitre :** on a tenter dans ce chapitre d'éclaircir les représentations sociales, puis d'exposé les caractéristiques, les fonctions, et les formes de ces représentations. Par la suite, on a présenté la théorie du noyau central, et on a essayé de tracer l'apport de MOSCOVICI.

**Le quatrième chapitre :** est divisé en deux sections, la première est constitué essentiellement d'une sociologie des cadres et les propriétés des managers intermédiaires et la deuxième section expose la description de l'organisme où on a effectué notre recherche.

**Le cinquième chapitre :** concerne l'analyse des cas, et l'interprétation des résultats obtenus de l'enquête sur le terrain.

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

# Chapitre I:

*Le cadre  
Méthodologique de la  
recherche*

## I. La Problématique :

Le patrimoine de connaissances de l'humanité s'est profondément renforcé au cours des dernières décennies, faisant entrer le monde dans une nouvelle ère : l'ère des économies fondées sur la connaissance (EFC). Le phénomène a résulté, principalement, d'une intensification du processus de mondialisation, de la diffusion des TIC de l'automatisation généralisée des activités productives, des liens de plus en plus serrés entre science et innovation. L'ampleur de ces transformations affecte les moyens de création, de transmission et de traitement des savoirs.

La capacité à innover prend une importance croissante dans la vie des nations et leurs capacités à produire et l'apprentissage va bien au-delà du secteur de l'éducation classique pour toucher à tous les niveaux de la vie économique et sociale. Le nouveau contexte impose à toute organisation, qu'elle soit sa vocation marchande ou non de renforcer sa dimension « apprenante », de même qu'il impose aux territoires (soumis aux contraintes de l'ouverture induite par la mondialisation) de se doter d'un capital en savoir.<sup>1</sup>

Au sein des entreprises le développement de la productivité ne tient plus simplement au capital matériel et à la puissance du travail des salariés, mais avant tout au capital immatériel, au savoir-faire, à la compétence, au sens de l'anticipation et à la capacité à trouver des solutions aux problèmes.

Pour assurer leur croissance, les entreprises ne doivent pas investir uniquement dans le capital physique, mais aussi dans le capital immatériel : l'acquisition des connaissances, le transfert de ces connaissances, leur capitalisation et leur exploitation<sup>2</sup>.

L'économie qui se dessine est désignée par l'expression « **Economie fondée sur la connaissance** » ou la connaissance y est source de richesse pour tous les secteurs et

---

<sup>1</sup> Peter Drucker, *Les entrepreneurs, Pluriel*, édition française, paris 1985, p56.

<sup>2</sup> Bruno Amable et Philippe Askenazy, *Introduction à l'économie de la connaissance* ; Contribution pour le rapport UNESCO Construire des sociétés du savoir, Edition Economica, paris, 2003, p04.

les agents. La connaissance, en tant que principal facteur de compétitivité, est au centre d'enjeux majeurs ayant trait à la R&D (recherche et développement), à la maîtrise de nouvelles technologies, à la circulation de l'information<sup>1</sup>.

L'attention récente portée à l'économie de la connaissance-ou plutôt l'économie fondée sur la connaissance, voir la société fondée sur la connaissance –part du constat que certaines activités « immatérielles »liées à la recherche et à l'éducation tendent à prendre une importance croissante dans l'économie mondiale.

Avec la montée de l'économie fondée sur la connaissance, on assiste à un basculement vers une nouvelle division du travail. L'ancienne division du travail ou la division technique du travail<sup>2</sup> cède place au profit d'une division *cognitive du travail*, c'est-à-dire d'une logique d'organisation technique et optimisation du rendement à une logique de compétence et d'apprentissage. La division cognitive du travail est identifiée comme le souligne Peter Drucker, « *Nous sommes à la veille d'une troisième période de mutation : le passage de l'organisation Commande et contrôle, structurée en divisions et en départements, à l'organisation fondée sur l'information, celle du savoir et des experts. Nous discernons déjà, quoiqu'encore faiblement peut-être, à quoi cette nouvelle organisation ressemblera ; nous sommes capables d'identifier quelques unes de ses caractéristiques et conditions préalables essentielles ; nous pouvons mettre le doigt sur certains problèmes fondamentaux de valeurs, de structure et de comportement. Mais la tâche concrète de l'édification de l'organisation fondée sur l'information est encore devant nous –c'est le défi qui attend les chefs d'entreprise du futur* »<sup>3</sup>. La dynamique de la recherche et l'innovation entraîne une accumulation de savoir de plus en plus approfondie et dans des domaines de plus en plus vastes .Cette dernière aboutit à une hyperspécialisation et un cloisonnement de la recherche et un éclatement des blocs de savoirs. Chaque bloc de savoir suit une

<sup>1</sup> Bernard GUILHON, Jean- louis LEVET : de l'intelligence économique à l'économie de la connaissance ; Economica, Paris 2003, p6.

<sup>2</sup> El Mouhoud Mahem, Philon d'Alexandrie : Finance et économie de la connaissance : des relations équivoques, Communication au séminaire du Matisse du 29 novembre, Paris, 2005, p09.

<sup>3</sup> Peter Drucker, opcit, p56.

trajectoire propre qui rend difficile la communication entre spécialistes de blocs différents.

Par ailleurs, l'économie du début du XXI<sup>ème</sup> siècle est fondée principalement sur le savoir et repose sur des méthodes et outils liés aux technologies de l'information et de la communication (TIC). Or, l'arrivée de ces technologies a considérablement changé le paysage organisationnel des entreprises algériennes et a eu un effet de catalyseur du changement. Mobiliser son intelligence pour être compétitif, gérer les compétences des acteurs et créer de la valeur, tels donc aujourd'hui les credo dans de nombreuses entreprises. Identifier, gérer et mesurer le capital immatériel pour mieux valoriser les savoirs devient une préoccupation dans le monde entrepreneurial.

Le capital immatériel ou patrimoine immatériel est un élément non monétaire et sans substance physique, constitué par les informations et les connaissances détenues, et ayant une valeur positive, pour une organisation.

Quelle que soit la localisation des ressources de l'avantage concurrentiel des entreprises, il n'en reste pas moins évident que les informations et les connaissances constituent le capital central des organisations qui possède des propriétés particulières. Nous en avons repéré trois : de production et d'obsolescence, d'accumulation et d'appropriation<sup>1</sup>.

La question essentielle est de s'interroger sur le fait de savoir qui « capture » les rentes de la coordination permise par l'augmentation du capital cognitif. Ce qui pose directement la question du contrôle et de l'appropriation des actifs intellectuels. En effet, la dynamique économique favorise dans de nombreuses activités l'émergence d'entreprises dont les performances dépendent étroitement de la création et de l'application de nouvelles informations et connaissances. Or, une « *firme intensive en connaissance* » (*knowledge-intensive firme*) mobilise plus particulièrement les capacités intellectuelles de ceux qui fournissent des services spécialisés tels que la

---

<sup>1</sup> Bernard GUILHON, Jean- louis LEVET, op.cit, p5.

résolution de problème (recherche, conception), l'identification des problèmes (*marketing, publicité, analyse des besoins et de la concurrence*) et l'intermédiation (*financière, négociation avec les acteurs extérieurs à l'entreprise, avec les pays d'accueil*). la position des experts spécialisés (« *specialist knowledge workers* » selon Durcker), qui détiennent des moyens de production, varie selon le rythme de respiration du progrès technologiques, mais aussi de plus en plus selon les pressions de l'autorité formelle, c'est-à-dire des actionnaires<sup>1</sup>.

L'investissement immatériel croît plus rapidement que l'investissement matériel. Les personnes qui possèdent plus de connaissances obtiennent des emplois mieux rémunérés, les entreprises qui possèdent plus de connaissances ont du succès sur les marchés, et les nations qui sont dotées de connaissances supérieures sont plus productives<sup>2</sup>.

Etant donné que Notre étude porte sur la représentation du capital cognitif par les managers intermédiaire au sein de l'entreprise CEVITAL, donc il est utile d'apporter des réponses aux questions suivantes :

- *Que représente le capital cognitif pour les managers intermédiaires ?*
- *Quelles sont leurs opinions vis-à-vis de la relation entre leurs capitaux cognitifs et les exigences du poste ?*

---

<sup>1</sup> Bernard GUILHON, Jean- louis LEVET, Op.cit., p6.

<sup>2</sup> Louis-A.LEFEBVRE, Elisabeth LEFEBVRE et Pierre MOHNEN : La conduite des affaires dans l'économie du savoir, Economica, 2001, p141.

## II. Les hypothèses :

Comme tous les travaux de la recherche, il est incontournable de déterminer des hypothèses qui servent par la suite comme base d'exploitation et d'analyse. Dans le cadre de notre travail nous en avons tiré deux :

- Les managers intermédiaires n'octroient pas d'estime à l'actualisation et la mise à jour de leurs capitaux cognitifs à cause de leurs représentations contradictoires de la corrélation entre leurs connaissances et les exigences des postes occupés.
- Les managers intermédiaires accordent une importance primordiale à l'influence de la pratique et l'exercice systématique des tâches sur le perfectionnement de leurs capitaux cognitifs et négligent la priorité donnée à la formation initiale et le savoir acquis au préalable.

## III. Définition des concepts clés :

### 1. L'économie de la connaissance :

L'économie de la connaissance en tant que discipline ne doit pas se confondre avec l'économie de la recherche car elle ne traite pas centralement des activités formelles de production de la connaissance technologique ; on ne doit pas l'assimiler non plus à l'économie de l'innovation car son propos n'est pas centré exclusivement sur l'étude des conditions, modalités et effets du changement technique et organisationnel. *Son objet est la connaissance en tant que bien économique* et son domaine d'analyse est celui des propriétés de celle-ci, des conditions historiques, des technologies et des institutions qui déterminent le traitement et la manipulation dans une économie décentralisée<sup>1</sup>.

L'économie de la connaissance a une dimension plus globale (sectorielle, macro-industrielle, macro-économique) et un caractère plus instrumental : elle se lit dans des indicateurs de moyens ou des résultats (dépenses de R&D, brevets, publications, citations, nombre de scientifique par pays...) qu'on associe à des mécanismes qui sont

---

<sup>1</sup> Dominique Foray, *l'économie de la connaissance*, Casbah édition, Alger 2004, p06.

censés réguler la chaîne de valeur de la connaissance, c'est-à-dire la production de connaissances, leur protection et leur valorisation sur les marchés<sup>1</sup>.

## **2. Connaissance et information :**

L'analyse économique a longtemps assimilé connaissance et information. Partant de cette assimilation, l'analyse économique adopte une approche particulière pour traiter de la connaissance-information : l'univers peut être décrit par un ensemble fini d'états auxquels on peut assigner des probabilités. La connaissance est améliorée lorsqu'on obtient une meilleure estimation de la probabilité de tel ou tel état. La connaissance peut donc être exprimée par un vecteur de probabilités relatif à un ensemble prédéfini d'états. Il y a, bien évidemment, un énorme bénéfice pratique à adopter une telle approche. Cependant, celle-ci ne permet pas de saisir des phénomènes aussi importants que ceux d'apprentissage et de cognition<sup>2</sup>.

Dés lors, on comprend que la reproduction de la connaissance, la reproduction de l'information sont des phénomènes bien différents. Quand l'une se fait par apprentissage (apprentissage d'une capacité d'apprentissage), l'autre s'effectue simplement par duplication. La mobilisation d'une ressource cognitive est toujours nécessaire à la reproduction de la connaissance, tandis qu'une simple photocopieuse permet de reproduire une information.

## **3. Les représentations sociales :**

Maints auteurs ont tenté de formuler des définitions rendant compte de différentes dimensions du concept de représentation sociale, nous proposons quelques unes :

D'après FISCHER, « la représentation sociale est un processus d'élaboration perspective et mentale de la réalité qui transforma les objets sociaux (personnes, contextes ou situations) en catégorie symbolique (valeurs, croyances, ou idéologies) et

---

<sup>1</sup> Bernard GUILHON, Jean- louis LEVET, Op.cit, p05.

<sup>2</sup> Dominique Foray, op.cit, p07.

leur confère un statut cognitif permettant d'appréhender les aspects de l'intérieur des institutions sociales »<sup>1</sup>.

Quand à MOSCOVICI, les représentations sociales constituent « un système de valeurs, de notions et de pratiques relatives à des objets, des aspects ou des dimensions du milieu social, qui permet non seulement la stabilisation du cadre de vie des individus et des groupes mais qui constitue également un instrument d'orientation de la perception des situations et d'élaboration des réponses »<sup>2</sup>.

JODLET, pour sa part, dit que la représentation sociale désigne « une forme de connaissance génératif et fonctionnel socialement marqués. Plus largement, elle désigne une forme de pratique orientée vers la communication, la compréhension et la maîtrise de l'environnement social, matériel et idéal »<sup>3</sup>.

#### 4. Les cadres :

La notion de cadre se définit, en premier lieu, par les fonctions exercées ; sont considérés comme tels les membres des organisations, entreprises et administrations exerçant les fonctions d'encadrement. Y ajoute les titulaires de postes de travail exigeant une marge d'initiative et de responsabilité ainsi que les postes supposant des qualifications élevées les critères de définition ont donc une marge d'indétermination. Malgré ses incertitudes les cadres remplissent des fonctions statè-ment reconnues, leur recrutement est soutenu par des organisations spécifiques, ils se regroupent en des syndicats distincts de salarié. **BOLTANSKI** a montré l'intérêt d'étudier ce groupe dans une perspective de sociologie s'est historiquement construite a travers un travail de rassemblement, d'autodéfinition, de luttes sociales pour la reconnaissance<sup>4</sup>.

Les cadres sont une catégorie socioprofessionnelle définie par les conventions collectives et les régimes de retraite. Au niveau international et au sens courant du terme, on entend par cadre celui qui dans une organisation occupe un poste de

<sup>1</sup> Ficher G.N, les concepts fondamentaux de la psychologie sociale, Dunod, Paris, p125.

<sup>2</sup> MOSCOVICI S, et autres, la psychologie sociale, Puf, Paris, 1990, p363.

<sup>3</sup> MOSCOVICI S, et autres, p364.

<sup>4</sup> AKOUN André er autres seuil, Dictionnaire de la sociologie, Édition Gonzague, tours, 1999.P59.

responsabilité. A cet égard on peut distinguer entre l'encadrement de premier niveau et l'encadrement supérieur<sup>1</sup>.

### **5. La formation :**

La formation 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 organisé<sup>2</sup>

Selon, Jean Marie Perritti la formation « est un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés a l'aide des quelles les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs compétences, leurs aptitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales nécessaires a la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leurs sont sociaux »<sup>3</sup>.

Elle peut être envisagée selon plusieurs niveaux :

*Une approche sociologique* : la formation devient un outil de socialisation des individus (intégration des nouveaux salariés) elle devient un facteur du développement de la culture organisationnelle<sup>4</sup>.

Elle est aussi un ensemble d'activités d'apprentissage planifiée. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation, de contribuer à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation nait d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donnée »<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup>DE BOISLLANDELLE Henri Mahé, Dictionnaire de gestion, Édition Economica, Paris, 1998, P47.

<sup>2</sup> Renaud .SAINSAULIEU, la sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement, édition Dalloz, Paris, 1997, p128.

<sup>3</sup> Jean Marie, PERRITTI, ressources humaines et gestion du personnel, Ed Vuibert, 1994, p326.

<sup>4</sup> Laetitia LETHIELLEUX, l'essentiel de la gestion des ressources humaines, 3ème édition, édition Dalloz, Paris, 2000, p101.

<sup>5</sup> Collectif EPBI, op.cit, p78.

*Une approche économique* : 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.

*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.

On entend par formation professionnelle l'ensemble d'activités qui permettent aux salariés d'acquérir des connaissances (savoir, savoir faire, savoir être) et de qualification dans différentes activités, et d'adaptation aux changements techniques, économiques et sociaux aux quelles est confrontée l'entreprise.

Le rôle de la formation s'étend à répondre aux attentes des salariés en matière de la promotion, gestion de carrière, de responsabilité de changement de comportement, de l'augmentation de salaire, d'intégration, de socialisation...etc.

## **6. L'apprentissage :**

L'acquisition de différentes normes n'est nullement spontanée. De nombreuses étapes sont nécessaires. La compréhension n'intervient que très progressivement. La distinction code idéal/code réel n'est jamais enseignée et réclame beaucoup de perspicacité. Seul un contact prolongé avec les réalités quotidiennes permet de mieux appréhender les marges de manœuvre dont on dispose. L'apprentissage nous aide à déchiffrer, puis à sélectionner les informations qui nous sont adressées. Nous parvenons de la sorte, par tâtonnements successifs, à ne plus répéter les mêmes erreurs. Cet effort d'intériorisation ordonne notre pensée/les priorités sont hiérarchisées et les moyens d'action légitimés. Par ce biais, notre stock de connaissances (formelles ou informelles) s'enrichit. Telle figure qui, initialement, semblait difficile à exécuter ou à conceptualiser devient par la suite plus familière (au point d'être considérée comme « naturelle » ou « évidente »). Ce travail de routinisation, en apparence anodin, n'en

est pas moins très précieux, car il nous fait participer à ce que Peter Berger et Thomas Luckmann appellent la « construction sociale du monde »<sup>1</sup>.

### **7. La communication:**

Un processus qui comprend l'émetteur du message, le canal par lequel ce dernier passe, le message lui-même et le récepteur .La communication est définie comme « *le processus de la transmission du message de la part de l'émetteur pour le récepteur à condition de soulever chez le récepteur la signification la plus proche à celle de l'émetteur* »<sup>2</sup>.

Selon la définition de (l'association française des relations publiques) : la communication d'entreprise est tout ce qui consiste à : « *élaborer, proposer, mettre en œuvre et contrôler une politique permanente d'information et de communication, en vue d'établir, de maintenir et de développer ,tout à l'intérieur qu'à l'extérieur d'un groupe ,des relations de confiance avec tout les publiques qui conditionnent son développement et son existence* »<sup>3</sup>.

Alors chaque entreprise se trouve dans l'obligation d'élaborer un plan de communication et d'assurer sa mise en action afin d'atteindre son développement interne et externe, et permettre de tisser des bonnes relations avec ses publiques (personnels, clients, fournisseurs,...etc.) qui représente la source et l'existence de l'entreprise.

<sup>1</sup> Gilles FERREOL et les autres ; Dictionnaire de sociologie, 3e édition, Paris 2004, p04.

<sup>2</sup> Akbar MOLAJANI, Dictionnaire de sociologie contemporaine, Edition Zagros, Paris 2004, P35.

<sup>3</sup> B DOBIEKI, communication des entreprises et organisation, Edition marketing SA, paris 1996, p135.

#### **IV. Méthode adopté et technique utilisée :**

Dans chaque recherche scientifique, la méthode et la technique utilisées constituent le fil conducteur pour le chercheur, pour qu'il puisse maîtriser et diriger son travail académique sans aucune faille, et de permettre de réaliser un travail purement scientifique.

##### **1. La méthode adoptée :**

Dans notre recherche nous avons opté pour la méthode qualitative, ce choix est dicté par la nature de notre thème de recherche.

Cette méthode va nous permettre de collecter de plus prêt et avec beaucoup de soin et de maîtrise les données indispensables pour vérifier nos hypothèses.

Selon Madeleine Grawitz : « la méthode constitue l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre, les vérifie. Cette conception de la méthode dans le sens général de procédure logique, inhérente à notre démarche scientifique permet de la considérer comme un ensemble de règles indépendantes de toute recherche et contenu particulier, visant surtout des processus et formes de raisonnement et perception, rendant accessible la réalité à saisir »<sup>1</sup>.

##### **2. La technique utilisée :**

Choisir des techniques, étant donné les particularités et les limites de chacune, c'est sélectionner à l'avance les matériaux qu'ils recueilleront comme le dit Bourdieu à propos des techniques, « c'est se demander ce qu'elles font aux objets et les objets qu'elles fondent »<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> GRAWITZ Madeleine, méthode des sciences sociales, 11ème Edit Dalloz, paris, 2000 ;p351.

<sup>2</sup> Ibid, p211.

Pour la technique investie dans notre recherche, il est essentiel d'élaborer la technique d'entretien semi directif, qui est efficace pour explorer les représentations du capital cognitif par les cadres vu que notre thème est largement méconnu, elle est la meilleure technique qui pourra consolider nos réflexions.

Nous avons préparé un guide d'entretien pour une population de recherche, le nombre d'entretien effectué par semaine est de 3 à 4 entretiens, dont chacun prend une heure au maximum.

- **La définition de l'entretien :**

Pour rendre compte de ce que représente le capital cognitif pour les cadres, il faut pouvoir analyser objectivement les informations collectées, et vu le nombre réduit des interviewés, nous avons opté pour la technique d'entretien « l'entretien correspond à une situation d'interaction provoquée par le chercheur avec l'objectif d'en retirer un ensemble d'informations. D'un coté, l'interviewé livre sa vision du phénomène étudié alors que de l'autre coté le chercheur s'efforce de faciliter la parole de l'interviewé »<sup>1</sup>.

D'après L.ALLBARELLO « l'entretien est la technique la plus appropriée à la méthode qualitative »<sup>2</sup>

On distingue traditionnellement les entretiens non directifs, semi directifs et directifs. A chacune de ces techniques correspond un contexte de recherche particulier<sup>3</sup>.

- **L'entrevue de recherche (entretien semi directif) :**

L'entrevue de recherche est une technique directe utilisée pour interroger des individus isolément, mais aussi, dans certains cas, des groupes, de façon semi-directive, qui permet de faire un prélèvement qualitatif en vue d'une connaissance en profondeur des personnes rencontrées. Cette technique de recherche est toute indiquée

<sup>1</sup> GAY Thomas, *l'indispensable de la sociologie*, Edit Studyrama, Paris, 2004, p86.

<sup>2</sup> LALLBARELLO, *apprendre à chercher*, Edition De Beeck Université, Bruxelles, 1996,p66.

<sup>3</sup> FENNETEAU Hervé, *enquête ; entretien et questionnaire*, édition Dunord, Paris, 2001, p19.

pour qui veut explorer les représentations du capital cognitif des individus et découvrir, à travers la singularité de chaque rencontre, des causes communes à leurs comportements. Pour ces raisons, elle est souvent utilisée soit pour aborder des domaines encore largement méconnus, soit pour se familiariser avec les gens visés avant d'en rencontrer un plus grand nombre par d'autres techniques, soit pour ce donner des pistes de réflexions avant de systématiser un problème de recherche. On vise de plus, par ce moyen, non seulement à établir des faits, mais à saisir des significations données par les personnes aux situations qu'elles vivent<sup>1</sup>

### **V. La population d'étude et l'échantillon :**

Selon Claude JAVEAU : « il s'agit de définir la population d'étude qui dépend de l'objet de l'enquête, des hypothèses de travail choisies et le type d'échantillon adopté »<sup>2</sup>.

Dans notre recherche nous avons ciblé des cadres appelés à Cevital managers intermédiaires, dont le nombre est constitué de (10), qui ont bénéficié de plusieurs actions de formations depuis leurs recrutements, dont on va vérifier que représente pour eux le capital cognitif .En effet le choix de cette catégorie de cadre est dicté par le thème. Car ils disposent d'un niveau d'instruction élevé, de se fait il s'agit d'une catégorie influente qui détient des pouvoirs au sein de l'entreprise, et peut donner des informations de qualité sur le sujet de notre mémoire.

### **VI. Les obstacles rencontrés :**

Parmi les entraves que nous avons rencontrées au cours de l'élaboration de notre recherche:

- 8.** L'indisponibilité des cadres, suite à une charge de travail, à un congé ou encore d'une mission.
- 9.** La limitation des jours d'accueils, deux jours par semaine.

---

<sup>1</sup> ANGERS Maurice, op.cit, p140.

<sup>2</sup> Claude JAVEAU, L'enquête par questionnaire, manuel à l'usage du praticien, 3ème, édition, les éditions d'organisations, Paris, p41.

**10.**L'incompréhension et manque d'information chez certaines enquêtés concernant notre thème.

# Chapitre II:

*L'économie*

*De*

*La connaissance*

## Préambule

La connaissance est de plus en plus considérée comme une marchandise dont les propriétés en diffèrent. Qu'elles sont ses particularités, ces conditions de production ? Quelle place occupe-t-elle dans les économies et dans les entreprises ? Autant de questions qu'il est nécessaire en premier lieu d'en apporter des réponses. C'est pourquoi, nous avons choisis dans ce premier chapitre d'examiner d'abord des concepts et des outils du domaine théorique qui explique l'économie des connaissances. Il s'agit d'exploiter et de définir le concept de connaissance notamment, en ce qui le distingue de l'information. Nous y aborderons le caractère tacite de la connaissance qui l'empêche d'être assimilée à une simple marchandise. Nous aborderons en deuxième lieu la définition de l'économie fondée sur la connaissance et les différentes approches contribuant à examiner les rôles de la connaissance dans l'économie, nous traiterons également du concept « d'apprentissage » qui revêt une grande importance dans le processus d'exploitation et de création des connaissances et qui est une caractéristique fondamentale de l'économie fondée sur la connaissance.

### I. Economie et connaissance

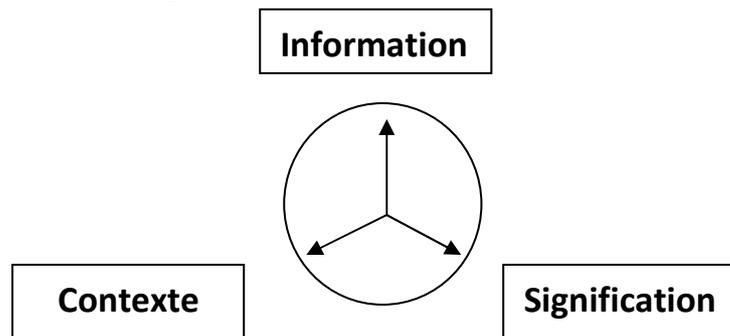
Nous consacrons cette section à la définition du concept « connaissance » en mettant l'accent sur ses propriétés et de le situer par rapport au concept information. Ils sont utilisés, parfois comme substitut l'un de l'autre et d'autres fois de façon complètement différente, et quelle que soit la localisation des sources de l'avantage concurrentiel des entreprises, il n'en reste pas moins évident que les informations et les connaissances constituent le capital central des organisations qui possèdent des propriétés particulières.

#### ➤ Connaissance et information

Pour des raisons de simplification, l'analyse économique a longtemps assimilé la connaissance à l'information. Cependant, cette assimilation ne permet pas de saisir certains phénomènes importants tels que l'apprentissage.

Jean-Louis Emine<sup>1</sup> présente une définition de la connaissance sous un angle proche de la pédagogie en utilisant un nouvel outil à l'image du microscope ou du télescope : le macroscopie. Ce dernier nous permet de découvrir et d'explorer de façon pertinente les composantes des systèmes. Ainsi, la connaissance est définie à partir de trois aspects essentiels :

**Figure : les trois axes de la connaissance**



Source :Emine(J.L) : Les systèmes de connaissance. 2<sup>ème</sup> édition. HermesScience publications, Paris2000, p25.

- Le premier aspect est **syntactique** et concerne l'information, laquelle, elle-même, concerne la partie visible et la mise en forme de la connaissance au même titre que l'orthographe ou grammaire concerne la partie visible du langage. Cet aspect s'occupe de la forme sous laquelle se traduit la connaissance autrement dit du code, du langage (symbolique, numérique, etc.) qu'elle utilise pour prendre forme.
- Le deuxième aspect est **sémantique**, il concerne la signification de l'information qui est bien distincte de sa forme, au même titre que le sens d'une phrase ne dépend pas (ou pas uniquement de sa syntaxe). Ainsi, il ne suffit pas d'accumuler des données sur une connaissance pour obtenir un résultat mais d'y associer d'une façon ou d'une autre le sens. L'accumulation de briques ne fait pas un mur.
- Le troisième aspect est **pragmatique**, il concerne le contexte dans lequel le sens se met en place. Une connaissance n'existe pas parce qu'elle a une forme et une signification, mais aussi parce que cette forme et cette signification sont données dans un milieu qui lui donne richesse et pertinence. Donc, il s'agit de l'environnement que la connaissance utilise pour mettre en contexte.

<sup>1</sup> Emine(J.L) : Les systèmes de connaissance, 2<sup>ème</sup> édition, Hermès science publications. Paris ,2000, p25.

Ainsi, on peut écrire que :

Connaissance=information (donnée brutes) + sens (interprétation : savoir faire, expérience) +contexte (activités à réaliser et domaines de référence dans lesquels s'inscrivent ces activités).

Selon D.Foray, économiste et spécialiste internationalement reconnu, la connaissance se distingue de l'information car elle présuppose une capacité cognitive et une capacité d'apprentissage tandis que l'information reste un ensemble de données formatées et structurées ne pouvant donner lieu à de nouvelles informations du fait de leur inertie.

Pour Prax, un spécialiste dans *le knowledge management* (gestion des connaissances), par information, il faut entendre une « *collection de données organisées pour donner forme à un message, le plus souvent sous une forme visible, imaginée, écrite ou orale* »<sup>1</sup>. Une information est subjective car elle implique forcément un émetteur-le plus souvent humain- et qu'elle porte en elle une finalité, une intention. Prax met l'accent sur l'orientation de la connaissance vers l'action qui lui procure une valeur intrinsèque supérieure par apport à une information et une donnée<sup>2</sup>. Elle représente l'état d'une expérience humaine et n'a de caractère impersonnel, tout comme elle n'est pas contenue dans un livre, une banque de données ou un logiciel. Elle est incarnée attachée aux individus, ce qui lui confère la qualité de résoudre les problèmes. La connaissance implique l'homme *porteur*<sup>3</sup> et implique une activité cognitive de la part de l'agent qui consiste à sélectionner, traiter et interpréter des messages pour en produire de nouveaux, contrairement à l'information, qui existe indépendamment des individus. La connaissance est « attachée » aux individus puisqu'elle repose sur leurs facultés subjectives, ce qui en fait un bien plus facilement contrôlable<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Prax (Jean-Yves) : le guide du knowledge management : concepts et pratiques du management de la connaissance. Dunord, paris, 2000.p36.

<sup>2</sup>ibid,p36.

<sup>3</sup> Ibid, p37.

<sup>4</sup> ibid, p36.

La connaissance est composée non seulement d'informations à caractère public mais aussi de savoir-faire et des compétences qui sont incorporés dans les individus et les organisations et qui ne peuvent pas facilement être isolés de leur environnement. Dès lors, on comprend que la distinction entre Connaissance et Information est importante car elle permet de préciser les problèmes économiques relatifs à ces deux notions notamment à leur reproduction. En effet la reproduction de la connaissance et la reproduction de l'information sont bien deux phénomènes distincts : la première se fait par apprentissage et nécessite une mobilisation des ressources cognitives alors que la deuxième se fait par simple duplication .Un simple photocopieur permet de reproduire l'information.

## **II. Types et codification de la connaissance :**

La connaissance peut être revêtir deux formes essentielles. Elle peut être codifiée ou explicite c'est-à-dire structurée et fixé dans un format spécifique, comme elle peut être tacite c'est-à-dire cachée dans l'action, dans le raisonnement humain. Le passage du la forme tacite à la forme explicite exige un processus de codification. Ce qui rend la connaissance assimilable à une marchandise mais ayant des propriétés particulières.

Il existe ainsi un lien fort entre informations et connaissances .A noter par ailleurs que connaissances n'est utilisé qu'au pluriel, la « connaissance » relevant plus du caractère philosophique que d'éléments utilisables dans le cadre du knowledge Management.

### **1. Types de connaissances**

La connaissance et de deux types :

**La connaissance codifiée** : c'est celle qui peut être transcrite dans des procédures structurées ou dans des raisonnements logiques .Elle permet aux agents de réaliser un certain nombre d'opérations à coût marginal très réduit (accès, transport, transfert, et reproduction des connaissances) et améliore la fiabilité des opérations de stockage et de mémorisation et donc la recherche. Cette connaissance transformée en information

devient alors un produit ayant les caractéristiques d'une marchandise. Elle peut, donc, faire l'objet de transactions, être facilement stockée dans des bases de données, introduite dans des systèmes experts, reproduite en de nombreux exemplaires, transmise à travers des réseaux (où les TIC y jouent un rôle central). Les technologies de l'information et de la communication augmentent la valeur ajoutée de la connaissance codifiée en permettant son transfert à longue distance et à faible coût et permettent d'élever la capacité de modélisation des phénomènes complexes.

**La connaissance tacite** : c'est la connaissance qui reste liée à l'intervention humaine. Elle ne peut pas être traduite dans un langage informatique, ni fixée dans un format spécifique. Pour Karl Polanyi, « *la connaissance tacite doit être perçue comme un art, pour lequel nous ne sommes que peu conscients de l'ensemble des connaissances que nous possédons pour accomplir une tâche* »<sup>1</sup>. « *Les connaissances tacites renvoient au fait que « nous savons toujours plus que nous en pouvons dire* »<sup>2</sup>. La connaissance tacite fait référence à des actions que l'on peut réaliser sans être capable d'expliquer complètement comment on y parvient, ainsi qu'à des aptitudes, des modes de raisonnement qui sont mis en œuvre de manière inconsciente<sup>3</sup>. Par exemple, à tout ce qui constitue la touche commerciale, le sens des affaires, l'aptitude pédagogique...etc.

## 2. La codification de la connaissance

Selon Foray la codification est « *le processus de conversion d'une connaissance en un message, qui peut être ensuite manipulé comme de l'information* »<sup>4</sup>. Les coûts impliqués dans la codification excèdent souvent les avantages. Le fait qu'une personne ait pu codifier une connaissance ne veut pas dire qu'elle est la seule personne qui puisse y accéder. Comme, il se peut qu'une connaissance codifiée puisse apparaître

<sup>1</sup> Polanyi, cité par Frédéric Duvinage, Economie basée sur la connaissance et gouvernance territoriale de la connaissance : une nouvelle grille de lecture pour le développement économique endogène au niveau territorial, thèse de doctorat p46 (consultable sur [http://www.grand-nancy.org/nancy2020/thèse\\_FD.pdf](http://www.grand-nancy.org/nancy2020/thèse_FD.pdf))

<sup>2</sup> Polanyi cité par Pascal Viginier: La France dans l'économie du savoir : pour une dynamique collective. La Documentation française, paris, 2002,136.

<sup>3</sup> Vendramin(patricia)et Valenduc(Gérard) :Les paradoxes de la société de la connaissance. La lettre EMERIT ,troisième trimestre 2003N°36.p3.

<sup>4</sup> Foray(D), l'économie de la connaissance. Casbah édition, Alger2004, p48.

comme complètement indisponible pour les personnes qui n'ont pas accès aux codes. Une discipline comme les mathématiques est fortement codifiée, elle n'est accessible que pour une petite fraction de la population qui peut déchiffrer et comprendre les codes (les mathématiciens). Les catégories ne pouvant comprendre les codes, autrement dit n'ayant pas une capacité à décoder la connaissance codifiée se trouvent exclues. Même, un mathématicien peut trouver des difficultés pour décoder la connaissance codifiée dans le cas de présence de plusieurs « code books ». De ce point de vue, les frontières entre la connaissance tacite et codifiée deviennent brouillées.

La codification des connaissances est un processus complexe et coûteux, mais la durée de vie des connaissances codifiées peut être brève. Il faut souvent investir beaucoup pour comprendre et exploiter la connaissance codifiée, même si l'obsolescence fait peser une menace permanente sur le stock constitué comme le rappelle J-Armand Hatchuel : *« l'économie du savoir n'est pas une économie de stock, une économie où nous serions tout à coup extraordinairement riches, possédant un stock de connaissances sur lequel nous aurions investi depuis tant d'années. Apparemment on a constitué le plus grand stock de connaissances et de capital puisqu'on n'a pas cessé de dépenser en recherche, en budget et en scolaire. Mais le problème est que un stock de connaissances se détruit immédiatement par inadéquation, obsolescence ou perte de pertinences »*<sup>1</sup>.

La codification exerce des effets sur l'organisation et la division du travail. Elle permet l'externalisation de la production de connaissances et permet aux entreprises d'acquérir une quantité plus importante de connaissances, car ces connaissances peuvent être achetées au lieu d'être produites. Cet impact de la codification est à l'origine des tendances à l'externalisation qui se manifestent dans plusieurs industries. Pour les entreprises, le premier avantage de la codification est qu'elle réduit certains coûts liés à l'acquisition des connaissances. L'accès à des bases de données peut s'avérer moins cher que la constitution d'un centre de documentation. Le recours à un système expert peut être plus efficace que de s'adjoindre ses propres experts, mais le

---

<sup>1</sup> Hatchuel (Armand) : La gestion des savoirs en organisation. In : Ruano (Jean-Claude) : Savoir et compétence, DEMOS, 2000, P71.

coût ne sera pas forcément moindre. Donc, la codification permet l'externalisation de la production de la connaissance et acquérir des quantités plus importantes de connaissance. Souvent la codification prend une dimension stratégique en termes de compétitivité. A titre d'exemple, la coopération avec d'autres entreprises nécessite un effort de codification afin de minimiser les coûts afférent à l'éloignement des sites de chaque entreprise. Les entreprises doivent codifier leur base de connaissances si elles souhaitent obtenir une certification de qualité, déposer un brevet ou transférer une technologie.

### **III.L'information et la connaissance au cœur de l'entreprise cognitive**

Quelle que soit la localisation des sources de l'avantage concurrentiel des entreprises, il n'en reste pas moins évident que les informations et les connaissances constituent le capital central des organisations qui possède des propriétés particulières. Nous en avons repéré trois : de production et d'obsolescence, d'accumulation et d'appropriation.

#### **➤ Production /obsolescence**

De ce point de vue, l'intelligence économique et l'économie de la connaissance offrent une nouvelle représentation de la firme et cela, à trois points de vue<sup>1</sup> :

-en premier lieu, parce que les proportions entre le capital intellectuel et le capital matériel se modifient au profit des ressources cognitives tacites et codifiées contenues dans les structures, les procédures et les codes organisationnels, dans le stock de R&D, les connaissances commerciales... La multiplication des petites et moyennes entreprises spécialisées dans de nombreux domaines illustre ce phénomène : elle accentue le processus de division cognitive du travail et elle est en grande partie liée au fait que les inputs intellectuels sont relativement importants par rapport aux dépenses en capital physique.

-l'entreprise doit faire face à la spécialisation accrue de l'information et de la connaissance qui s'observe dans la spécialisation des domaines technologiques qu'elle

---

<sup>1</sup> Bernard GUILHON, Jean- Louis LEVET : de l'intelligence économique à l'économie de la connaissance ; *economica*, Janvier, 2003, p6.

ne peut maîtriser et dans la spécialisation des fonctions qui requiert des processus de coordination plus poussée (par exemple, le lien entre la R&D et les autres fonctions). Dans cette optique, l'entreprise est confrontée au problème délicat de la gestion simultanée des connaissances et des informations internes et externes. Ce qui l'insère dans des réseaux (formels et informels), des alliances, des partenariats, des marchés d'actifs intellectuels dont l'importance ne cesse de s'accroître ;

-en dernier lieu, l'intelligence économique et l'économie de la connaissance nous font prendre conscience de l'idée que l'innovation constitue la rationalité de l'entreprise, en quelque sorte sa nature. C'est là que résident les difficultés : comment construire de nouveaux savoirs technologiques et organisationnels, quels acteurs impliquer... ?

On sait aussi qu'innover implique en même temps de « falsifier » des énoncés : certaines ressources cognitives sont frappées d'obsolescence, du capital physique doit être déclassé, de nouveaux réseaux doivent être créés, de nouvelles relations avec des « spécialistes » doivent être établies. Le contexte d'innovation permanente-qui signifie indissolublement production et déclassement des ressources- signifie que la concurrence est caractérisée par de courtes périodes d'avantages établis et aussitôt contestés et que les rentes procurées par l'innovation sont temporaires (d'Aveni.). D'où la nécessité pour les entreprises d'identifier de nouvelles opportunités et de nouveaux marchés, de repérer les voies technologiques qui peuvent s'avérer prometteuses et de construire de nouveaux avantages.

### ➤ **Accumulation**

Une grande partie des informations et connaissances utilisées est acquise dans et par une pratique et ces ressources cognitives tacites qui sont souvent analysées comme des savoir-faire. Ces ressources sont difficiles à transmettre aux autres parties prenantes, au sein de l'entreprise ou entre entreprises. D'où l'effort de codification qui est une façon de transformer les données préalables. Les technologies de l'information jouent ici un rôle essentiel sur deux plans :

-d'une part, elles permettent de « décoller » les informations et les connaissances du contexte dans lequel elles se manifestent. Les technologies de l'information

« constituent un support d'apprentissage des tâches, de relations ou des connaissances » (Caby et al) ;

-d'autre part, elles favorisent l'accumulation des connaissances technologiques, commerciales et organisationnelles. Cette accumulation de ressources cognitives peut certes favoriser l'ajustement à des situations existantes (exploitation). Elle peut aussi et surtout être orientée vers la production du nouveau et privilégier l'exploration.

Cet effort d'accumulation va faire que les couts d'absorption de l'information et de la connaissance externe sont limités. La capacité d'absorption de l'entreprise se développe et améliore sa réceptivité à ce qui est créé ailleurs et sa connectivité (insertion dans les réseaux). L'intelligence économique et l'économie de la connaissance jouent ici un rôle essentiel : elles accroissent la vigilance de l'entreprise en orientant la construction de savoirs dans un environnement faiblement prévisible.

### ➤ **Appropriation**

La question essentielle est de s'interroger sur le fait de savoir qui « capture » les tentes de la coordination permise par l'augmentation du capital cognitif. Ce qui pose directement la question du contrôle et de l'appropriation des actifs intellectuels. En effet, la dynamique économique favorise dans de nombreuses activités l'émergence d'entreprises dont les performances dépendent étroitement de la création et de l'application de nouvelles informations et connaissances. Or, une « firme intensive en connaissance » (*Knowledge-intensive firm*) mobilise plus particulièrement les capacités intellectuelles de ceux qui fournissent des *services spécialisés* tels que la résolution de problèmes (recherche, conception), l'identification des problèmes (marketing, publicité, analyse des besoins et de la concurrence) et l'intermédiation (financière, négociations avec les acteurs extérieurs à l'entreprise, avec les pays d'accueil). La position de ses experts spécialisés (« *specialist Knowledge workers* » selon Drucke), qui détiennent les moyens de production, vraie selon le rythme de respiration du progrès technologique, mais aussi de plus en plus selon les pressions de l'autorité formelle, c'est-à-dire des actionnaires.

## IV. Les indicateurs de l'économie de la connaissance

Mesurer la connaissance est une tâche particulièrement difficile aussi bien que les performances de l'économie fondée sur la connaissance. La difficulté à quantifier, et aussi à apprécier la connaissance réside dans la nature de la connaissance elle-même car cette dernière peut être implicite, non codifiée et stocké uniquement dans l'esprit de chacun et au niveau du groupe (collectif). Par exemple, les statistiques officielles d'éducation fournissent des indicateurs qui permettent d'évaluer les connaissances acquises pendant une certaine durée, ceci concerne l'individu, mais pas le groupe. Cependant, c'est le groupe qui est l'instrument principal de transmission des effets économiques de connaissances<sup>1</sup>. Une autre raison qui fait la difficulté réside dans le fait que la connaissance n'est pas rare, alors que la rareté est une condition essentielle de la mesure en économie<sup>2</sup>.

### 1. Les indicateurs de la science et de la technologie

Ces indicateurs concernent les activités délibérées de production des connaissances menées dans le cadre de processus formel de recherche.

#### ➤ La recherche et développement

Les données de R&D constituent les principaux indicateurs de l'économie de la connaissance, elles présentent l'avantage d'être relativement faibles et comparables dans le temps et dans l'espace. Deux mesures d'inputs sont principalement utilisées : les dépenses engagées au titre de la R&D et le personnel employé dans la R&D. Les indicateurs relatifs aux dépenses de R&D permettent d'apprécier les efforts directement consentis pour élargir la base de connaissance et les apports au savoir. Les indicateurs relatifs aux personnels de recherche donnent une idée de la quantité de résolution de problèmes que requiert la production de savoir.

<sup>1</sup> OCDE : *Une nouvelle économie*, Paris, 2003, p05.

<sup>2</sup> Gault (Fred) : *Measuring Knowledge Economy effects* : the role of Official Statistics. Advancing Knowledge and the Knowledge Economy National Academies of Science, Washington D.C. January 10-11, 2005.

### ➤ Les brevets

L'OMP définit le brevet comme « *un droit exclusif sur une **invention**, qui est un **produit** ou un **procédé** offrant en règle générale, une nouvelle manière de faire quelque chose ou apportant une nouvelle solution technique à un problème* »<sup>1</sup>. L'inventeur d'un produit reçoit pendant une période de temps limitée sur un territoire donné un droit exclusif de fabriquer, d'utiliser, de vendre et d'importer le produit breveté. Les brevets sont considérés comme un indicateur direct de la création de savoir du fait qu'ils mesurent les sorties plutôt que les entrées. Ils sont un output direct du processus d'invention et ne reflètent pas seulement les résultats des activités des laboratoires de R&D. Ils présentent plusieurs avantages notamment la disponibilité de bases de données centralisées qui permettent de couvrir la quasi-totalité de l'activité technologique en sus de nombreuses informations sur l'invention, l'inventeur, etc. Enfin, ils couvrent les inventions dont on s'attend à ce qu'elles aient un retentissement d'ordre commercial. Toutefois, les brevets comportent certains inconvénients, du fait que certains d'entre eux n'ont pas d'application industrielle (et par conséquent pas de valeur pour la société). Un nombre d'inventions ne sont pas brevetées et la propension à breveter les inventions diffère suivant les pays et les secteurs industriels. L'existence de différences de réglementation entre pays sur les brevets rend difficile la comparaison ; on ne peut comparer un brevet algérien à un brevet coréen, par exemple. De plus, les modifications dans le temps du droit des brevets rendent délicate l'analyse des évolutions temporelles car la liste des brevets ne cesse de s'allonger.

### ➤ Les publications scientifiques

Elles permettent une évaluation des résultats des activités de recherche de base. Elles sont considérées comme des données bibliométrique constituées à partir des publications scientifiques des chercheurs nationaux dans les revues internationales. Elles permettent d'établir des études de l'intensité, de la spécialisation et de l'impact (nombre de citations) de la recherche. Ces études bibliométriques permettent d'analyser l'organisation et les transformations de disciplines de recherche et les

---

<sup>1</sup> Pamian (J.) et Roche (C.) : connaissance capital. L'Harmattan, Paris, 2002, p48.

relations entre le système scientifique et la connaissance technologique<sup>1</sup>. Cependant, ces indicateurs possèdent quelques limites : la propension à publier et à citer vraie d'une discipline à l'autre et ne représentent que l'un des outputs des activités de recherche de base.

### ➤ **La balance des paiements technologiques**

Elle mesure les flux internationaux de connaissance technique. Elle reflète la capacité d'un pays à vendre sa technologie à l'étranger ainsi que son utilisation de technologie étrangère. L'OCDE classe ces échanges technologiques en 4 catégories<sup>2</sup> :

Les transferts de technologies (cessions de brevets et de licences, communication de savoir-faire).

Le transfert (ventes, cessions de licences et de franchises) de dessins, marques ou modèles.

Les prestations de services techniques, comprenant les études techniques et d'ingénierie ainsi que l'assistance technique. La recherche –développement à caractère industriel.

On peut constater qu'elle relève plus de la mesure d'un flux que de la mesure d'un apport. La balance des paiements relatifs à la technologie n'enregistre pas l'ensemble des flux de connaissances techniques entre deux pays donnés car le recours tels que le recours à du personnel étranger, à des services de consultation, à des investissements directs étrangers ou à des transferts intra-entreprise ne sont pas intégrés dans le calcul de ces indicateurs.

## **2. Les indicateurs relatifs au capital humain :**

Les indicateurs de ressources humaines concernent les données relatives à l'éducation et à la formation et les données relatives aux qualifications ou à la profession des travailleurs. Ces indicateurs sont issus des données relatives à

<sup>1</sup> Le site de l'OMPI : [http://www.wipo.int/patentscope/fr/parents\\_faq.htm#patent](http://www.wipo.int/patentscope/fr/parents_faq.htm#patent).

<sup>2</sup> Paillard (S.) : Les indicateurs de l'économie de la connaissance. Le commissariat général au plan, Paris2002.

l'éducation et à la formation. Ils permettent d'évaluer les connaissances et compétences (ou le « capital humain ») acquis lors du processus formel d'éducation.

➤ **Le stock de capital humain**

Le stock de capital humain issu du processus formel d'éducation est par nature très hétérogène et les indicateurs utilisés ne peuvent fournir que des évaluations partielles. Trois approches ont été développées pour estimer le stock de capital humain. La première consiste à étudier le coût de l'acquisition des connaissances certifiées c'est-à-dire le coût de l'enseignement scolaire et de la formation sanctionnée par un diplôme. La seconde consiste à mesurer directement les compétences des personnes adultes. Enfin, la troisième examine les substituts du potentiel de production liés aux investissements dans les ressources humaines par exemple niveau de rémunération, statut professionnel etc.<sup>1</sup>

Le niveau de formation désigne le pourcentage de personnes ayant atteint au moins un niveau donné d'enseignement peut être rapporté à la population totale ou active. A différentes classes d'âge ou sexe. Les écarts de niveaux de formation entre différents groupes d'individus permettent de mesurer indirectement l'évolution du stock de capital humain. Les problèmes rencontrés lors de la mesure de capital humain proviennent en grande partie d'un dysfonctionnement de la marche (fixation de salaires et les contrats..), entretenu par un cadre juridique et institutionnel qui insiste sur la dichotomie entre capital corporel et incorporel. La mesure des compétences humaines se heurte à deux obstacles les majeurs<sup>2</sup>.

La difficulté dans la pratique d'évaluer réellement le potentiel des compétences humaines d'une fois faible, peu coûteuse et généralement acceptée.

Les méthodes d'évaluation utilisées sont généralement adaptées aux besoins d'un système éducatif et de formation sanctionnée par des diplômes contrairement à un

---

<sup>1</sup> OCDE : Tableau de bord de l'OCDE de la science, de la technologie et de l'industrie : vers une économie fondée sur le savoir. Paris2001, p06.

<sup>2</sup> Ibid, P06.

système de mesure basé sur des compétences quelle que soit la source d'acquisition des connaissances. Ces méthodes ne retiennent pas compte des compétences acquises en dehors du cadre formel d'éducation.

### ➤ **L'investissement dans le capital humain**

L'investissement dans le capital humain peut être évalué à partir de la quantité de l'argent et du temps des ressources consacrées à la formation :

### ➤ **Les mesures financières de l'investissement**

Elles regroupent en :

Dépenses totales d'éducation : Les dépenses totales d'éducation rapportées au PIB indiquent l'effort global (public et privé) d'éducation d'un pays. Cet indicateur peut être complété par une comparaison entre les dépenses totales par élève ou étudiant ramenées au PIB par tête qui mesure l'investissement réalisé en moyenne pour la formation d'un jeune relativement à la capacité d'un pays à payer cet investissement. Toutefois, il est utile de tenir compte des taux de scolarisation et de variables démographique telles que le pourcentage de la population du pays en âge d'être scolarisée pour interpréter correctement ces indicateurs.

Dépenses publiques de formation des adultes : elles mesurent l'effort de l'état pour la formation des adultes ; elles peuvent concerner les personnes ayant un emploi, les chômeurs et certains groupes désavantagés sur le marché du travail tels que les handicapés.

Dépenses de formations professionnelle engagées par les entreprises ; Ces dépenses concernent les investissements réalisés par mes entreprises dans la formation professionnelle.

### ➤ **L'investissement en temps dans le capital humain**

L'investissement en temps dans le capital humain peut être appréhendé à partir du taux et espérance de scolarisation et de la participation à la formation professionnelle (le pourcentage des adultes employés, âge participant à des programmes de formation professionnelle).

Signalons que les indicateurs d'investissement dans le capital humain ne tiennent compte de l'acquisition de connaissance que dans le cadre des programmes formels de formation alors qu'une part importante de l'acquisition de connaissance se fait en dehors du cadre, notamment dans le travail grâce à l'apprentissage.

### **3. Les indicateurs de diffusion des TIC**

Les TIC sont considérés comme un support à la codification et à la diffusion des connaissances.

#### ➤ **La production des TIC**

Evaluer la production de TIC et construire des indicateurs revient à arrêter une définition de celles-ci. Il existe plusieurs définitions du secteur des TIC <sup>1</sup> :

Les TIC comprennent tout d'abord les matériels informatiques, les logiciels et les matériels de télécommunication. On y ajoute généralement les services de télécommunication et les services informatiques ;

La définition de l'OCDE y inclut le commerce de gros d'équipement industriels. Le principe consiste à retenir l'ensemble des secteurs d'activités économiques qui contribuent à la visualisation, au traitement, au stockage et à la transmission de l'information par des moyens électroniques.

---

<sup>1</sup> Gollac(Michel) : Les métiers face aux technologies de l'information. La Documentation française, paris,2003, p10.

L'existence d'une définition largement acceptée du secteur des TIC permet de faire des comparaisons entre période et entre pays et de construire des indices de prix reflétant les variations de qualité des produits.

### ➤ **La diffusion des TIC**

Les données de diffusion des TIC sont nombreuses mais elles présentent d'importantes lacunes. Elles sont difficilement comparables d'un pays et d'une source à l'autre et sont souvent peu fiables. De plus, les comptes des entreprises ne fournissent pas d'informations spécifiques aux TIC. Ces lacunes ne sont que très partiellement compensées par des enquêtes.

## **V. Economie fondée sur la connaissance et apprentissage :**

Cette section sera consacrée à appréhender le concept de « l'économie de fondée sur la connaissance » (EFC) et celui de l'« Apprentissage » et on précisera ce que recouvre ces termes.

### **1. Economie fondée sur la connaissance : quelle définition ?**

Lorsque on parle d'économie de la connaissance, il faut d'abord la distinguer de la nouvelle économie, de l'économie de la recherche et de l'économie de l'innovation.

Le terme « nouvelle économie » est utilisé pour décrire le fonctionnement de l'économie américaine et en particulier la partie liée aux industries de l'information et de la communication (TIC). En effet, au cours de la décennie 90, les Etats-Unis a enregistré une accélération de la croissance de son PIB par habitant, qui tire l'essentiel de ses gains de productivité des TIC. L'utilisation des TIC aux Etats-Unis a permis de réduire le chômage et l'inflation et d'entraîner des changements organisationnels au niveau des entreprises. Ces technologies ont pour effet d'intensifier les flux d'information dans l'industrie, dans la distribution, dans la finance, dans l'éducation, dans les loisirs. Ces éléments résument les caractéristiques de la nouvelle économie.

Parallèlement, comme le considère Foray, il est important de préciser que l'économie de la connaissance en tant que discipline ne doit pas être confondue avec l'économie de la recherche, car elle ne traite pas essentiellement des activités formelles de production de la connaissance technologique. Et, il ne faut pas confondre avec l'économie de l'innovation car elle ne se consacre pas entièrement sur l'étude des conditions, modalités et effets du changement technique et organisationnel. L'objet de l'économie de la connaissance est la connaissance en tant que bien économique et son domaine d'analyse est celui des propriétés de celle-ci, des conditions historiques, des technologies et les institutions qui en déterminent le traitement. A priori l'économie de la connaissance, en tant que champ disciplinaire, s'intéresse à toutes les connaissances produites et utilisées dans les activités économiques, mais elle est trop souvent réduite à la connaissance technologique.

L'OCDE définit les "économies fondées sur la connaissance" comme « *les économies qui reposent directement sur la production, la diffusion et l'utilisation du savoir et de l'information* »<sup>1</sup>. L'OCDE considère que la croissance de l'économie est le produit de l'investissement et des industries intensives en connaissances -la connaissance désignée ici est la connaissance technologique, et l'utilisation d'une main-d'œuvre hautement qualifiée. Le comité économique de l'APEC élargit cette définition en affirmant que « *la production, distribution et l'usage de connaissance est le principal conducteur d'augmentation, création de la richesse et emploi à travers toutes les industries* »<sup>2</sup>. Selon cette approche de l'économie peuvent participer à la création de la richesse. Le comité affirme que « *la connaissance exigée par la société basée sur la connaissance est plus large que connaissance purement technologique ; par exemple elle inclut la connaissance culturelle, sociale et directoriale* »<sup>3</sup>.

Pour Foray, les économies fondées sur la connaissance sont des économies qui résultent d' « *un choc, entre d'une part, une tendance séculaire relative à l'accroissement de la part du capital intangible (éducation, formation) et, d'autre*

---

<sup>1</sup> OCDE, opcit, p7.

<sup>2</sup> Australian bureau of statistics, Measuring Knowledge-based economy and society, discussion paper 1375.0, 2000; p10.

<sup>3</sup> Ibid, p11.

*part, l'irruption et la diffusion spectaculaires des technologies de l'information et de la communication »<sup>1</sup>. Cette définition considère l'économie actuelle comme le résultat de deux « tendances longues » qui sont l'augmentation des ressources consacrés à la production et à la transmission des connaissances et l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication(NTIC).*

Pour Lundvall, l'économie fondée sur la connaissance est considérée : « *ni une économie de marché pure, ni une économie planifiée ; c'est une économie qui est et qui doit être, une économie mixte au sens fondamental. Dans une telle économie, le secteur public et ses politiques jouent un rôle important. Toutefois, ses institutions de base, les entreprises et les marchés, sont mixtes. Ses marchés sont constitués d'habitudes, de règles et des normes et ils sont organisés pour la communication et l'échange d'information qualitative auquel il n'est pas possible de donner un prix. Ses entreprises montrent une diversité de formes organisationnelles qui influencent la communication entre les différentes personnes et services. Ses institutions en perpétuelle évolution créent un environnement pour des processus d'apprentissage interactif en produisant (*interactive Learning-by-producing*) et d'apprentissage interactif en cherchant (*interactive Learning-by-searching*), qui sont les principaux mécanismes de recombinaison et d'introduction de la connaissance au sein de l'économie »<sup>2</sup>*

De ces définitions on peut énumérer quelques traits caractéristiques de l'économie fondée sur la connaissance(EFC) :

Dans l'EFC, non seulement on produit de plus en plus de connaissances, mais on ne utilise aussi de plus en plus ;

L'innovation n'est pas cependant considérée comme l'unique apanage des services de R&D des grandes firmes .Elle est le résultat d'interaction plusieurs acteurs.

---

<sup>1</sup> Foray (D),op cit , p18.

<sup>2</sup> Cité Duvinage (Frédéric) : Economie basée sur la croissance et gouvernance territoriale de la connaissance : une nouvelle grille de lecture pour le développement économique endogène au niveau territorial. Thèse de doctorat, p29 ([http //www.grand-nancy.org/nancy2020/these\\_FD.pdf](http://www.grand-nancy.org/nancy2020/these_FD.pdf)).

Elle est le résultat d'une massification de l'utilisation des nouvelles technologies particulièrement les TIC.

Cependant, l'inflation terminologique<sup>1</sup> qui entoure l'expression « économie fondée sur la connaissance » traduit la difficulté à cerner réellement le phénomène. On retrouve des expressions qui semblent avoir la même signification. Or une différence existe selon l'emploi du terme : économie fondée sur la connaissance, société fondée sur la connaissance ou société de l'information. Passer de l'expression « économie fondée sur la connaissance » à l'expression « société de la connaissance » signifie qu'au-delà de la seule activité économique, c'est toute l'organisation de la société de la connaissance plutôt que de société de l'information, c'est pour mettre l'accent sur de nouvelles dimensions : le savoir, l'apprentissage, la culture, la construction de la connaissance à travers le travail. La société de l'information reflète la tendance grandissante de la codification de la connaissance et repose sur le progrès technologiques.

## 2. L'apprentissage :

Dans le cas où les connaissances sont explicites, elles peuvent servir directement dans l'apprentissage des nouveaux venus et des employés permanents. Les connaissances nouvelles apprises par les employés redeviennent des connaissances tacites dans leur matière grise et leurs habitudes. Essentiellement, ce processus devrait être aussi systémique que les procédures de codification qui permettent de transformer les connaissances explicites.

**A) Les catégories d'apprentissage :** on distingue deux formes principales d'apprentissage :

### 1. L'apprentissage individuel

Il se réfère à l'acquisition d'informations, de connaissance de compréhensions et de compétences par les individus. Cette acquisition se fait par voie formelle (au sein des établissements éducatifs et formation) ou informelle (c'est un apprentissage par

---

<sup>1</sup> Les expressions suivantes sont également utilisées : "Economie basée sur la connaissance", "économie (ou société) basée sur le savoir", "nouvelle économie", "économie de l'information", "économie du numérique", "capital intelligent", "capital intellectuel", "capital cognitif" etc.

l'action sur le lieu du travail). L'apprentissage individuel nécessite de larges mesures de diffusion que ce soit d'un savoir existant ou nouveau.

Ludvall rapporte que ce sont Arrow et Rosenberg qui ont analysé les processus d'apprentissage individuel dans l'activité de production des biens et des services<sup>1</sup>. Leurs études permettent de distinguer :

- **L'apprentissage par la pratique de l'action** (*Learning by doing*) défini par Arrow (1962). Ce type d'apprentissage explique l'accroissement de l'efficacité de la production. Il en résulte de gains internes au processus de production, qui se traduisent par la croissance de la productivité du travail. Ce type d'apprentissage génère les savoir-faire et dans une certaine mesure des connaissances .
  
- **L'apprentissage par l'usage** (*Learning by using*) de Resenberg (1982): à partir d'étude empiriques sur des compagnies aériennes et l'usage de nouvelles générations d'avions. Rosenberg explique pourquoi l'utilisation des systèmes complexes accroît dans le temps l'efficacité de la production et réduit les coûts. Cet apprentissage est lié à ce que l'usage possède des connaissances spécifiques lui permettent de maîtriser les situations définies par l'implantation local d'une nouvelle technologie.

Cependant l'apprentissage individuel peut revêtir plusieurs formes et dépend des différents types du savoir, parmi lesquels on peut distinguer : le '*savoir-quoi*', le '*savoir-pourquoi*', et le '*savoir-comment*',(ou savoir faire) et le '*savoir-qui*'.

**Le savoir –quoi** désigne le savoir factuel, celui dont la connaissance est relative aux faits ; ce que l'on appelle habituellement l'information.

**La savoir-pourquoi** renvoie à la connaissance scientifique et aux principes qui gouvernent la nature, la société et l'esprit humain, aux connaissances que produisent et

---

<sup>1</sup> Lundvall (Bengt-Ake) : *interactive learning, social capital and economic performance*. Advancing Knowledge and the Knowledge Economy, Washintown January 10-11-2005, Conference organized by EC, OECD and NSF-US.

reproduisent des organisations spécialisées à l'université et les laboratoires de recherche.

**La savoir-comment** (le savoir-faire) désigne des compétences ou des aptitudes données. C'est une forme de savoir qui est construite et préservée dans l'entreprise. Il nécessite une coopération entre organisation afin de partager et de combiner ses éléments. Ce type de savoir se caractérise par l'accès public le plus limité et par la transmission la plus complexe.

**Le savoir-qui** est né de la nécessité de la coopération entre les centres de productions de connaissances pour partager leur savoir-faire et d'utiliser efficacement leurs connaissances. Ce type de savoir a de l'importance lorsque les économies où les compétences sont très dispersées, du fait d'une division du travail très poussée parmi les structures et les spécialistes. Son utilisation permet une meilleure adaptation au rythme de l'accélération du progrès technique.

La notion du savoir est cependant plus vaste que celle de l'information, qui se limite généralement au "savoir-quoi" et le "savoir-pourquoi". Le "savoir-comment" (ou savoir-faire) et le "savoir-qui" dont l'appellation revient à Lundvall et Johnson, sont plus difficilement quantifiable et codifiables. Ils relèvent d'un savoir plus tacite<sup>1</sup>. Ces deux types d'apprentissage individuel et les formes du savoir auxquels ils se rattachent constituent des conditions préalables nécessaires à l'innovation mais ils ne sont nullement suffisants. La plupart des innovations de procédés technologiques et les innovations de produit (biotechnologie, électronique, chimie...) nécessitent un accès à des formes de connaissances dont le niveau est plus élevé. Cela ne signifie pas que seuls ces niveaux élevés de connaissances sont pertinents.

#### ➤ **L'apprentissage collectif :**

Cet apprentissage permet de transmettre le savoir-faire et mettre en perspective les utilisateurs et les producteurs dans un réseau d'interaction qui aboutit à

---

<sup>1</sup> OCDE, op.cit,p15.

l'innovation. Il introduit l'idée que l'interaction entre les producteurs et les utilisateurs au cours du processus d'innovation améliore : « l'apprentissage collectif amplifie le savoir de l'organisation. Ce processus s'opère à l'intérieur d'une communauté d'interaction qui s'étend au delà des frontières et des niveaux intra et inter-organisationnels »<sup>1</sup>.

Maillat et Kebir<sup>2</sup> proposent une autre classification qui donne une place plus importante aux apprentissages collectifs :

- **L'apprentissage interactif** correspond : « à la manière dont s'établissent les interactions entre les acteurs lors de la coordination des activités productives ou lors de la mise en œuvre du processus d'innovation .Par apprentissage interactif, nous entendons plus précisément le processus d'interaction par lequel les connaissances, nécessaires à la bonne marche du système productif et détenues individuellement par l'ensemble des acteurs (individus, firmes, institutions), sont intégrées et mises en commun. Ces interactions s'établissent entre les acteurs lors de la coordination des activités productives ou lors de la mise en œuvre du processus d'innovation (à travers le partage d'expérience, la transmission d'informations, etc.) ».Ce mode d'apprentissage se manifeste en particulier dans la relation entre utilisateurs et producteurs de technologie pour la mise au point de biens aux exigences des caractéristiques de performance et réalisent des améliorations avant et au cours de l'installation de nouvelles machines. Ce type d'interaction est une source majeure d'opportunités technologiques de développement de solutions spécifiques aux problèmes rencontrés par des clients.
- **L'apprentissage organisationnel** peut être défini comme « la capacité d'une organisation à apprendre à faire ce qu'elle fait, lorsque ce qu'elle apprend n'est pas en possession des différents individus faisant partie de l'organisation mais la somme de ces connaissances. Cela est le cas lorsque le groupe acquiert un savoir-faire associé à sa capacité à mener ses activités collectives, qui représente

<sup>1</sup> OCDE, op.cit p15.

<sup>2</sup> Cité par Duvinage (F) : *Economie basée sur la connaissance et gouvernance territoriale de la connaissance* : une nouvelle grille de lecture pour le développement économique endogène au niveau territorial. Thèse de doctorat, nancy, p39.

l'apprentissage organisationnel ». Les approches en termes d'apprentissage organisationnel sont particulièrement pertinentes pour décrire le processus de construction de nouvelles connaissances. Il a un caractère endogène : c'est en effet à l'intérieur de l'organisation que se transforment les connaissances existantes pour produire de nouvelles connaissances<sup>1</sup>

- **L'apprentissage institutionnel** correspond à « la capacité des institutions à se mettre en cause, à adapter leurs structures et leurs objectifs, à se renouveler en fonction des changements de l'environnement » ;
- **L'apprentissage par apprentissage** correspond « au processus d'amélioration des compétences liées à l'apprentissage. En effet, plus on apprend, plus on développe ses propres capacités d'assimilation ainsi que des techniques facilitant l'apprentissage. Plus ce dernier devient aisé, plus les acteurs désirent apprendre. Ce type d'apprentissage agit en fait comme moteur du système »

---

<sup>1</sup> Pedon (A), Schmidt (G) : L'apprentissage organisationnel en PME : réalités et déterminants. IAE de Paris (Université Paris 1. Panthéon-Sorbonne)- GREGOR- 2002-2003,p135.





# Chapitre III:

*Les représentations*

*Sociales*

**Préambule :**

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

C'est à Moscovici (1961), que l'on doit la reprise et le renouvellement des acquis Durkheimiens. Selon lui « les représentations sont des formes de savoir naïf, destinées à organiser, les conduites et orienter les communications ». Ces savoirs naturels constituent les spécificités des groupes sociaux qu'ils les ont produits.

**I. Définition des représentations sociales :**

Toute société, comme l'ont mis en évidence voici bien longtemps Adam Smith et Durkheim, repose sur la division du travail. Celle-ci est à la fois la condition de la cohésion sociale et la source permanente de rapports de dépendance et de pouvoir au sein de la collectivité. Elle a en effet pour résultat de différencier des groupes, des rôles, des statuts, des professions, des castes, des classes, etc. Ainsi, les uns ont besoin des autres, mais les uns ne se confondent pas avec les autres. La complémentarité et la différenciation sont deux opérations solidaires.

Par ailleurs, toute société construit de manière spécifique, en vue de se l'approprier dans tous les sens du terme, la réalité qu'elle éprouve, pour l'affronter la dominer ou s'en accommoder (cf. Berger et Luckmann) ; disons en un mot qu'elle se la « représente ».

Avant toute caractérisation plus précise, on ne perdra donc pas de vue que les représentations sociales sont des formations cognitives socialement produites, et par suite socialement différenciées. Il en résulte deux principes généraux qui doivent présider sous une forme ou sous une autre à toute investigation.

---

<sup>1</sup> Pascal MOLINIER, image et représentations sociales, édition PUG, France, 1999, p9.

Pour Jean Claude ABRIC les représentations sociales est « une forme de connaissance, socialement élaborée et partagée ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social ». Elle est à la fois « le produit et le processus d'une activité mentale par laquelle un individu ou un groupe reconstitue le réel auquel il est confronté et lui attribue une signification spécifique »<sup>1</sup> la représentation n'est donc pas un simple reflet de la réalité, elle est une organisation signifiante.

JODELET, la définit comme un objet mental, une forme de savoir pratique consistant en une intégration spécifique des informations possédées sur un fait. C'est une base de connaissance socialement élaborée et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social.

Pour DOISE, les représentations sont des principes générateurs de prise de position liée à des insertions spécifiques dans un ensemble de rapports sociaux et organisant les processus symboliques intervenant dans ces rapports.

HERZLICHE à partir d'une étude sur la représentation sociale, de la santé et de la maladie, la définit comme un processus de construction du réel<sup>2</sup>.

## **II. Les théories générales des représentations sociales :**

### **1. Au regard sociologique selon Durkheim :**

En sociologie, l'idée d'une représentation, connaissance au savoir spécifique, fait son chemin depuis plus d'un siècle<sup>3</sup>. Le sociologue « Emile Durkheim » (1859,1961) l'aborde dans une analyse sociologique qui place au dessus des individus ou des faits individuels les faits sociaux, selon lui plus capitaux pour l'être humain. L'unité de base sociologique est incontestablement le groupe social (la société), régi, pour

<sup>1</sup> Jean- Claude ABRIC, pratiques et représentations, édition PUF, France 2003, page 13.

<sup>2</sup> Gustave Nicolas FISCHER, les concepts fondamentaux de la psychologie sociale, 2ème édition, Dunod, Paris, 1996, p125.

<sup>3</sup> BONARDI Christine, ROUSSIAU Nicolas, les représentations sociales, édition Dunod, Paris, 1999, p10.

« Durkheim », par une sorte de système ou de spiritualité : la conscience collective. Il s'agit d'une instance de contrôle qui posséderait une vie propre et ressemblerait, en un tout unifié et cohérent, des croyances (c'est-à-dire des attitudes à la fois mentales et sociales, qui vont de la simple opinion « croire que » à une connotation religieuse proche du mot « foi » « croire », des sentiments, des souvenirs, des idéaux ou aspirations, et bien sûr des représentations qui sont partagés par tous les membres de la société.

Cette conscience collective suscite des représentations (collectives elles aussi) diversifiées par leurs objets (techniques, économique, politiques, moraux, religieux...) et par leur nature (matérielles ou idéelle). Elles sont des formes mentales socialisées qui regroupent de nombreux éléments (mythologies, savoirs communs, opinions, etc.).

Comme la conscience collective, les représentations sont durables, au-delà des générations .mais on dira d'elles sont plus une forme de vrai, de certitude sociale<sup>1</sup>, qu'une vérité en soi : quelles soient justes ou fausses dans l'absolu importe peu, du moment que la société qui les véhicule les considère comme telles.

Durkheim situe à un niveau différent les représentations individuelles, qui forment la base de la conscience individuelle. Elles sont pour lui différentes des représentations collectives. Il admet leurs existences mais en même temps les juge peu importantes d'une part parce que leur durée de vie est limitée (elles disparaissent en même temps que leurs concepteurs) et, d'autre part, parce qu'elles reflètent assez mal des représentations collectives qui, elles, obéissent à des lois collectives différentes. On retiendra donc chez Durkheim l'idée d'une supériorité des éléments sociaux (conscience collective et représentations collectives) sur les individuels, au moins attachée à leur durabilité.

Parmi les sociologues qui ont conservé un grand intérêt pour les représentations collectives c'est « Michelat » et « Simon » « Bourdieu », ils les étudient en gros<sup>2</sup> suivant deux perspectives « Ramognino », l'une, objective, largement redevable au

---

<sup>1</sup> BONARDI Christine, ROUSSIAU Nicolas, opcit,p11.

<sup>2</sup> Ibid, p12.

marxisme, voit dans les représentations collectives à la fois « un système cohérent de croyance et d'idée » et un système utile au niveau des pratiques sociales. Les représentations reflètent toujours le réel social et non l'activité individuelle, le sujet humain est quand à lui caractérisé par une certaine passivité. L'autre perspective subjectiviste, utilise la notions collectives appartiennent à des unités sociales limitées, telles que les groupes ou les classes sociales<sup>1</sup>.

## 2. Au regard de l'anthropologie :

Pour en revenir, inopérantes dans nos sociétés modernes, les représentations collectives restent efficaces dans les sociétés traditionnelles, pour lesquelles la collectivité joue encore un rôle fort, leurs membre valorisant toujours croyances, coutumes et rituels collectifs. Le domaine d'étude des sociétés traditionnelles, dévolu classiquement à l'anthropologie, serait donc pour ainsi dire le premier bénéficiaire de la notion de représentation collective. En effet « *l'anthropologie n'est pas seulement l'étude de tout ce qui compose une société. Elle est l'étude de toute les sociétés humaines (la notre y compris) c'est-à-dire des cultures de l'humanité tout entière dans leurs diversités historique et géographique* »

C'est « Mauss » (1974) et plus tard à « Lévi-Strauss » (1955,1961) que l'on doit les premières descriptions des systèmes des représentations collectives dans les sociétés traditionnelles. Ils prendront cependant quelques distances avec la conception théorique de « Durkheim ». « Mauss » affirma, plus clairement que « Durkheim », que les systèmes de représentations collectives sont liés à la dynamique individuelles et aux représentations individuelles, pour lui, les représentations<sup>2</sup> collectives participent à la fois de l'abstrait (c'est-à-dire d'une entité générale que l'on nomme société, mais aussi de tout les mécanismes psychologiques individuels ,bref de tous ce que peut être observé directement) et du concret qui est lui observable (on peut rendre compte de ce que sont les habitudes, les comportements, les actes des individus). « Lévis-Strauss » préconisera, pour sa part, d'étudier les représentations collectives à partir des

<sup>1</sup>BONARDI Christine, ROUSSIAU Nicolas, opcit, p13.

<sup>2</sup> Ibid, p14.

représentations individuelles .Il insiste sur le fait que le psychisme individuel, donc également les représentations individuelles, est une structure plus élémentaire que la conscience collective et les représentations sociales. Il est alors bien plus simple d'étudier ce qui est élémentaire, d'autant plus que, pour lui, c'est le psychisme individuel qui rend possible les phénomènes sociaux complexes. Cela revient à dire que les représentations mentale individuelle conditionne la représentation collective et en permet l'émergence.

Mais, en anthropologie, l'étude des représentations collectives pourrait aussi devenir inutile, car la pression qu'exerce l'influence occidentale sur des sociétés traditionnelles finirait par les faire disparaître.

A l'image des sociologues modernes, les anthropologues contemporains ne suivront pas forcément cette conception. Au contraire, ils adoptent des opinions variées. Certains négligeront purement et simplement la notion de représentation collective, d'autre « Augé », 1979, Héritier, 1979 ; « Laplantine », 1989 se rapprocheront des conceptions psychosociales<sup>1</sup>.

### **3. Psychologie sociales et représentations :**

En psychologie sociale, l'intérêt pour l'aspect collectif des représentations est de loin plus récent. C'est à « Moscovici » 1961 que l'on doit reprise et renouveau des acquis « Durkheimiens » pour le sociologue, les représentations collectives sont monolithiques et statiques ; pour le psychologue sociale, elles deviennent des représentations sociales dynamiques et évolutives, à l'image de nos sociétés modernes si l'on peut dire.

Voyons plus précisément cette métamorphose. D'abord, découvrir et cerner les représentations est un bon objectif, mais il faut aussi s'efforcer d'en retrouver les origines .leur aspect évolutive impose également de s'interroger sur leur dynamique, de les concevoir comme des processus.

---

<sup>1</sup> BONARDI Christine, ROUSSIAU Nicolas ,opcit, p25.

A l'inverse des représentations collectives, constitutives de groupes sociaux larges, les représentations sociales sont à l'œuvre dans un milieu plus restreint, petites structures ou classes sociales par exemple. Par conséquent, elles sont plus nombreuses et plus diversifiées, plus limitées et fragmentaires.

On ne s'étonnera pas alors de les voir changer plus aisément plus rapidement que les représentations collectives, et de le faire dans le cadre des relations entre membres de petits groupes sociaux et dans les communications, ceci parce qu'elles sont soumises aux influences sociales, donc contextualisées.

Leur efficacité dans la dynamique sociale est ainsi l'une de leurs caractéristiques essentielles, et l'idée de dialectique individu/société développée en anthropologie par Lévi-Strauss revient ainsi au premier plan : les relations entre individus<sup>1</sup> favorisent la convergence des idées, le partage des représentations. Agissent sur les conceptions individuelles.

La position d'une représentation sociale n'est donc ni entièrement du domaine social ni totalement du domaine individuel ; « interface » « Jodelet », 1989 ou passerelle entre les deux serait une localisation plus exacte. De fait, les psychologues sociaux posent que les représentations sociales sont générées par les individus, mais aussi acquises (de la société) ; reproduction du social comme chez « Durkheim », elles produisent en même temps de la nouveauté.

Enfin, certaines préoccupations des philosophes relatives à la connaissance humaine se retrouveront dans la théorie des représentations sociales. Une même question fondatrice « comment l'homme constitue-t-il sa réalité ? » y est périodiquement reprise et reformulée : « comment les individus et les groupes s'approprient-ils le monde et quels sont les mécanismes psychologiques et sociaux qui régissent leurs relations et leurs réactions à l'environnement ? » Arbic, 1986<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>BONARDI Christine, ROUSSIAU Nicolas, opcit,p27.

<sup>2</sup>Ibid, p18.

Mais qui construit donc l'individu ? En première analyse, le réel, c'est-à-dire les images (ou les représentations) d'objets concrets qui forment le monde dans lequel il vit, et qu'ils lui permettront de s'y repérer, d'agir et de communiquer. Cette création est personnelle, parce que chacun élabore seulement une représentation des objets qui sont pour lui importants et utiles, et que les éléments qui composent la représentation sont sélectionnés par chacun. Mais cette création est aussi sociale, et aussi elle ne suffit pas dans un vide total, puisque l'individu personnalise des éléments (des idées sociales) qui circulent dans la société. Il construit, en même temps il construit pour lui-même, la représentation d'un objet par le contact même avec son environnement. Il ajuste/réajuste sa représentation du fait même de ses rapports avec les membres des groupes auxquels il appartient. Ce processus débouchera alors non sur une représentation individuelle mais sur une représentation sociale partagée<sup>1</sup>.

#### 4. Ce que sont les pratiques sociales :

Qu'est ce qu'une pratique sociale ? « Jodelet » et « Moscovici » 1990 regrettent que les psychologues sociaux, trop souvent, ne considèrent que « des comportements atomisés non socialement liés », alors que pour ces auteurs repris par « Arbic », 1994, les pratiques sont des systèmes d'actions socialement structurés et institués en relations avec des rôles ». On serait volontiers d'accord avec cette affirmation

Le mot pratique désigne une « manière habituelle à une personne, à un groupe, de faire quelque chose » ; Littré (sens<sup>4</sup>) précise dans une direction qui nous mène aux pratiques sociales<sup>2</sup> : « Usage, coutume, façon d'agir dans un pays ou dans une classe de personne » Il s'agit donc de système de comportement reconnu socialement. C'est presque une définition qui pourrait convenir pour la notion de norme sociale !

Dans une expression (volontairement) pédante « Flament », 1987, nous considérons que toute étude de représentation sociale partait d'un « corpus praxéo-

<sup>1</sup> BONARDI Christine, ROUSSIAU Nicolas, op.cit. p19.

<sup>2</sup> PASCAL Molinier, la dynamique des représentations sociales, édition PUG, presse universitaire Grenoble, 2001, p43.

discursif » : c'était affirmer qu'une représentation ne peut se concevoir sans référence aux pratiques qui lui sont liées-qui parfois sont seule manifestation des certains de ses aspects qui en sont partie constituantes<sup>1</sup>.

Dans un discours bien équilibré comme celui que propose « Arbic », 1994, on a trois temps : les représentations déterminent les pratiques, les pratiques déterminent les représentations, il ya interaction entre représentation et pratiques<sup>2</sup>

### **III. les caractéristiques des représentations sociales :**

#### **1. la représentation comme système sociocognitif :**

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

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

B. **Sa composante sociale** : la mise en œuvre de ces processus cognitifs est directement déterminée par les conditions sociales dans lesquelles s'élabore, ou se transmet une représentation. Et cette dimension sociale génère des règles qui peuvent être différentes de la logique cognitive<sup>3</sup>.

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

---

<sup>1</sup>BONARDI Christine, ROUSSIAU Nicolas, opcit , p44.

<sup>2</sup> Ibid, p45.

<sup>3</sup> Jean Claude ABRID, op.cit. p14.

### 1. La représentation comme système de contextualité :

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

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

B) **Le contexte social** : c'est-à-dire d'une part le contexte idéologique et d'autre part la place occupée dans le système sociale par l'individu ou le groupe concerné. « la signification d'une représentation sociale est toujours impliquée ou encrée dans des significations plus générale intervenant dans les rapports symboliques propre à un champ social donné »<sup>1</sup>

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

### IV. Les fonctions des représentations sociales :

**1. Des fonctions cognitives** : Les représentations sociales permettent aux individus d'intégrer des données nouvelles à leurs cadres de pensée, c'est ce que Moscovici a mis en évidence à propos de la psychanalyse. Ces connaissances ou ces idées neuves sont diffusées plus particulièrement par certaines catégories sociales : les journalistes, les politiques, les médecins, les formateurs.

**2. Des fonctions d'interprétation et de construction de la réalité** : Elles sont une manière de penser et d'interpréter le monde et la vie quotidienne. Les valeurs et le contexte dans lequel elles s'élaborent ont une incidence sur la construction de la réalité. Il existe toujours une part de création individuelle ou collective dans les représentations. C'est pourquoi elles ne sont pas figées à jamais, même si elles évoluent lentement.

---

<sup>1</sup> Jean Claude ABRID, op.cit, p15.

**3. Des fonctions d'orientation des conduites et des comportements :** Les représentations sociales sont porteuses de sens, elles créent du lien ; en cela elles ont une fonction sociale. Elles aident les gens à communiquer, à se diriger dans leur environnement et à agir. Elles engendrent donc des attitudes, des opinions et des comportements.

La représentation sociale a aussi un aspect prescriptif : " Elle définit ce qui est licite, tolérable ou inacceptable dans un contexte social donné"<sup>1</sup>.

**4. Des fonctions identitaires :** " les représentations ont aussi pour fonction de situer les individus et les groupes dans le champ social... (Elles permettent) l'élaboration d'une identité sociale et personnelle gratifiante, c'est-à-dire compatible avec des systèmes de normes et de valeurs socialement et historiquement déterminés »<sup>2</sup>

Il nous paraît très intéressant d'examiner les représentations sous cet angle. Dans notre recherche, nous nous proposons d'étudier l'impact de la formation professionnelle des aides ménagères sur leurs représentations de la vieillesse. Même si chaque aide à domicile a sa propre représentation des personnes âgées, liée à son histoire personnelle, aux personnes rencontrées et au contexte dans lequel elle travaille, il est difficile de ne pas envisager les aides ménagères comme un groupe social formant une entité, partageant une certaine représentation des personnes aidées et possédant une identité professionnelle commune. Jodelet parle d'affiliation sociale : " Partager une idée, un langage, c'est aussi affirmer un lien social et une identité"<sup>3</sup>.

**5. Des fonctions de justification des pratiques :** Elles nous semblent très liées aux fonctions précédentes. Elles concernent particulièrement les relations entre groupes et les représentations que chaque groupe va se faire de l'autre groupe, justifiant a posteriori des prises de position et des comportements.

---

<sup>1</sup> Jean-Claude ABRIC ,opcit, p.17.

<sup>2</sup> MUGNY et CARUGATI, 1985, p. 183, cités par J-C ABRIC, op. Cité, p. 16.

<sup>3</sup> Denise JODELET, Les représentations sociales, Paris, PUF, 1991.p51.

Selon Abric, il s'agit d'un " nouveau rôle des représentations : celui du maintien ou du renforcement de la position sociale du groupe concerné"<sup>1</sup>.

## V. Les constituants de la représentation sociale :

Dans la plupart des définitions psycho-sociales des représentations, on retrouve trois aspects caractéristiques et interdépendants, la communication, la reconstruction du réel, et la maîtrise de l'environnement :

**1. La communication** : puisque les représentations sociales offrent aux personnes « un code pour leurs échanges et un code pour nommer et classer de manière univoque les parties de leur monde et de leur histoire individuelle ou collective ». Moscovici (1961)

**2. La reconstruction du réel** : « les représentations nous guident dans la façon de nommer et de définir ensemble les différents aspects de notre réalité de tous les jours ; dans la façon de les interpréter, de statuer sur eux et le cas échéant de prendre une position à leurs égards et de la défendre ». Jodelet .

**3. La maîtrise de l'environnement par le sujet** : l'ensemble de ces représentations ou de ces connaissances pratiques permet à l'être humain, de se situer dans son environnement et de le maîtriser. Il s'agit là d'une dimension plus concrète que les précédentes, parce que la maîtrise de l'environnement, nous renvoie en partie, à l'utilité sociale de la notion de représentation. Ces différentes fonctions sont :

▸ *La fonction de code commun* : les représentations dotent les acteurs sociaux, d'un savoir qui est commun, donc partagé, ce qui facilite la communication. Cette fonction de communication va permettre de comprendre et d'expliquer la réalité.

▸ *La fonction d'orientation des conduites* : elles guident les comportements et les pratiques.

---

<sup>1</sup> Jean-Claude ABRIC, op.cit., p18.

▸ *La fonction de justification* : elles permettent à posteriori, de justifier les prises de position et les attitudes.

▸ *La fonction identitaire* : elles permettent de définir l'identité d'un groupe professionnel ou social.

## **VI. Les formes de représentations sociales :**

### **1. la représentation sociale une comme forme collective :**

La notion de représentation sociale dépasse le stricte cognitif, en ce sens qu'elle n'est pas seulement un filtre interprétatif, elle n'est pas une simple application d'une grille, comme le fait fort justement remarqué Herzlich 1972, mais une activité beaucoup plus complexe de restructuration complète de la réalité où les dimensions psychologiques, sociales et idéologiques jouent à plein.

La représentation sociale dépend alors de trois dimensions : le sujet de représentation, le contexte social, et la réalité sociale (le contexte dont lequel s'instaure le rapport entre le sujet et l'objet).

C'est avec E.DURKHEIM qu'on découvre la notion de représentation collective, pour expliquer divers phénomènes d'ordre sociologique. Et se qui réunit entre la notion de représentation sociales et pensée collective, c'est que les deux notions, renvoient à un monde de connaissance particulier, partager par une communauté d'individu. Et se qui est propre à la représentation et qui la diffère d'une théorie scientifique ou d'une idéologie, est que celle-ci, est élaborée d'une manière collective, et qui va définir un consensus au sein d'un groupe social, comme l'exprime Moscovici 1961 : « la représentation social est collectivement produite et engendré »<sup>1</sup>

Ainsi les représentations « étant le trame de la vie sociale » se dégagent des relations qui s'établissent entre les individus ou entre groupes secondaires qui s'intercalent entre l'individu et la société totale. On peut dire alors et à certain égard,

---

<sup>1</sup> Pascal MOLINIER, op.cit, p10.

que les représentations collectives sont extérieures aux consciences individuelles, et qu'elles ne dérivent pas des individus pris isolément, mais de leurs concours, ce qui est bien différent<sup>1</sup>

### **C) La représentation sociale en tant qu'acte individuel :**

Le sujet joue un rôle actif, et produit ou reconstruit la réalité, à partir de procédures et de positions qui lui sont propres. La représentation sociale est en ce sens une élaboration cognitive singulière portant l'empreinte de l'individu qui se l'approprie. Elle est un acte de reconstruction de la réalité, ce qui lui octroie un côté créatif.

## **VII. La théorie du noyau central :**

Cette théorie s'articule autour d'une hypothèse « toute représentation est organisée autour du noyau central » Abric (1988). Ce noyau est constitué d'éléments objectivés, agencés en un schéma simplifié de l'objet. Selon Moscovici le noyau figuratif constituant une base stable autour de laquelle pourrait se construire la représentation. L'idée fondamentale de la théorie du noyau est que dans l'ensemble des cognitions se rapportant à un objet de représentation, certains éléments jouent un rôle différent des autres. Ces éléments appelés éléments centraux se regroupent en une structure qu'Abric (1987,1994) nomme « noyau central » ou « noyau structurant ». Le noyau central ou noyau structurant d'une représentation assure deux fonctions essentielles :

▀ *Une fonction génératrice de sens* : Il est l'élément par lequel se crée ou se transforme, la signification des autres éléments constitutifs de la représentation. Il est ce par quoi les éléments prennent un sens, une valence.

▀ *Une fonction organisatrice* : C'est autour du noyau central que s'agencent les autres cognitions de la représentation. C'est le noyau central qui détermine la nature des liens qui unissent entre eux les éléments de la représentation. Il est en ce sens l'élément unificateur et stabilisateur de la représentation.

---

<sup>1</sup> Jean Marie SECA, les représentations sociales, Armand colin, V.U.E.F, Paris, 2002, p38.

Le noyau structure à son tour les cognitions se rapportant à l'objet de la représentation. Ces cognitions placées sous la dépendance du noyau sont appelées les éléments périphériques. Si le noyau structurant peut se comprendre comme la partie abstraite de la représentation, le système périphérique doit être entendu comme la partie concrète et opérationnelle.

Selon FLAMENT, le système périphérique, assure trois fonctions principales :

Guider l'individu à se comporter de telle façon dans une situation donnée, lui permettre de dire, de faire ce qui est normal, se qui est appeler : »la personnalisation de la représentation sociale « a prescription instantanée des comportements de prise de positions, en fonction du contexte sans que se soit mobilisé le noyau central.

La protection du noyau central, fonction pour laquelle, Flament, utilise la métaphore du « pare-chocs », le système périphérique absorbe les conflits entre les représentations et la réalité.<sup>1</sup>

C'est dans se sens, que la représentation est en elle-même, uns signe, un indicateur, qui témoigne de la relation du sujet à son environnement, de sa nature et de ses connotations effectives, cognitives et idéologique.

Alors le noyau central est l'élément de la représentation sociale, car c'est lui qui détermine sa signification qui l'indique et qui la personnalise.

---

<sup>1</sup> Pascal MOLINIER, op.cit, p34.



# Chapitre IV:

*Les managers*

*Intermédiaires et Cevital*

## I. Les managers intermédiaires

### Préambule :

Les directions d'entreprises misent aujourd'hui sur l'autonomie des managers intermédiaires, qui sont désormais appelés à contribuer à l'innovation et à la stratégie de l'entreprise et qui jouent également un rôle fondamental dans la socialisation de tous les membres du personnel, pour faire en sorte que ceux-ci partagent des valeurs et des normes de comportement communes. Pour atteindre ce résultat, il ne suffira pas de s'en remettre à l'élévation du niveau de formation initiale des managers, qui du reste peut poser la question de leur « loyauté » dans un contexte où les valeurs dominantes sont désormais la prise de risque, la flexibilité et la mobilité. Il faudra au contraire approfondir la contribution des entreprises à la réforme du système français de formation initiale et professionnelle (avec notamment une formation au *leadership* qui pourrait être développée par un plus large recours à la formation en alternance) et accentuer l'effort de formation interne aux entreprises.

### I.1. Définition des managers intermédiaires

Selon Jean-Luc Perdriel<sup>1</sup> (entretiens Louis-le-Grand), si les organisations modernes sont moins hiérarchisées que par le passé, le manager n'en demeure pas moins un rouage essentiel de l'organisation en même temps qu'un point de repère pour les individus, parce qu'en tout temps et en tout lieu, les petits groupes humains s'organisent toujours autour d'un référent. Le rôle du manager est cependant amené à évoluer en fonction des différents types d'organisation du travail. Dans le management contemporain, la domination du patronat et de l'encadrement sur les ouvriers et les employés, entendue comme obéissance passive des subordonnés dans le cadre d'une hiérarchie stricte des grades et des fonctions de chacun, appartient au passé taylorien. La firme moderne, qui a pour impératif de s'adapter au plus vite à un environnement mouvant et de répondre instantanément aux signaux du marché doit, pour atteindre cet objectif, adopter un nouveau modèle de relations sociales. Dans ce modèle, les «

---

<sup>1</sup> A. Ait-Kaci et E. Waelbroeck-Rocha, « Prospective emploi-formation 2015 : une nouvelle approche », *Les Dossiers évaluations et statistiques*, Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance, Ministère de l'Education nationale, 2006, n°175

managers » ne doivent plus seulement faire respecter les consignes mais animer des équipes et coordonner des salariés relativement autonomes.

On désigne par le terme « managers » les cadres qui exercent effectivement une fonction d'encadrement, c'est-à-dire ceux qui sont en contact avec les équipes de collaborateurs de l'entreprise et qui se distinguent à la fois des managers dirigeants (*top executives*, qui sont par exemple les directeurs de filiales ou des grandes fonctions organisationnelles comme les Ressources humaines, la Communication, etc.) et des managers dits de processus (cadres-experts) qui exercent leurs missions au sein des directions de l'entreprise, mais dont la finalité n'est pas directement opérationnelle – même si de leur travail dépendent évidemment très fortement les performances de la firme (fabrication, informatique, qualité, etc.).

## **I.2. Genèse et affirmation d'un groupe social :**

« Racine ancienne, invention et montée récente :

Enfant de la révolution industrielle et du capitalisme, les cadres n'existent qu'en tant que salariés détenteurs d'un pouvoir délégué par le patronat et de privilèges octroyés par lui. Leur existence comme groupe social ne résulte pas mécaniquement d'une évolution économique, mais d'une construction sociale qui a progressivement fédéré sous la même bannière un ensemble hétéroclite de métier et de positions sociales. Il a emprunté des chemins parfois contradictoire, dont les traces encore visible aujourd'hui dans la pluralité des définitions et dans la composition hétérogène du groupe<sup>1</sup>

Les années trente constituent le tournant capital pour la formation du groupe social des cadres. L'ensemble de la petite bourgeoisie, alors défini le plus souvent par la propriété et la mise en valeur d'un patrimoine, subit la crise. L'inflation ruine la valeur des rentes et la concentration industrielle fragilise les petites entreprises, c'est dans ce contexte que se développe l'usage du terme de « cadre », issu du langage militaire, dans lequel il désigne l'ensemble des officiers et sous-officiers.

<sup>1</sup> BOUFARTIGUE P, GADEAC, sociologie des cadres, Edition la découverte, Paris, 2000, p12.

Voyant les concessions que les ouvriers arrachent à un patron qui ne se préoccupe guère d'elles, c'est dans ce contexte que la confédération générale des cadres de l'économie naît en 1973 par fusion d'un nombre de petites associations de collaborateurs et de cadres subalternes.

C'est en France, et à l'aide de gouvernement que les syndicats d'ingénieurs réussissent à devenir « l'armateur à laquelle des fractions diverses sont venues s'agréger pour constituer un ensemble objectivement hétérogène mais suffisamment unifié symboliquement pour imposer la croyance dans son existence et en tant que groupe social spécifique et nouveau »<sup>1</sup> c'est avec la charte de travail et les patrons, les cadres obtiennent une reconnaissance officielle.

Le second moitié XXe siècle aura certainement été, du point de vue de l'histoire du travail, celle de la montée des cadres, qui s'affirment dans la période de croissance et se maintiennent au cours des années de crise.

### **II.3. La sociologie des cadres :**

Peu de travaux ont été consacrés aux cadres en France avant les années soixante. On trouve simplement quelques thèses, comme celle de CHATEAUX(1983) ou celle de KECHELIEVITCH (1984) consacrées aux syndicats de « techniciens ».Un essai de synthèse tenté par ALMIGEON en 1943.Mais le premier travail proprement sociologique est celui de François JACQUIN(1955) ou il présente les résultats de l'enquête sur le recrutement, les taches ,la formation ...etc. Et encore trouver l'étude de HUMBL menée au cours de l'année 1966.

Les prises de position autour de ce thème se multiplient, les années soixante dis voient alors la sociologie des cadres se focaliser sur la question de leur place dans la structure des classes sociales. La référence à Marx est alors centrale, qu'il s'agisse de s'inspirer directement ou de prendre des distances à sont égard.

---

<sup>1</sup> BOLTANSO L, Les cadres la formation d'un groupe sociale, In : BOUFARTIGUE P, « la sociologie des cadres », Edition la découverte, Paris, 2000, p17.

## 1. Un marxisme souvent théoricien :

Karl MARX dans son ouvrage « le capital » fournit quelques suggestions pour l'étude des déterminations économiques de ce dernier. C'est notamment le cas de concept de « travailleur collectif » : la socialisation des activités productives amène à élargir la coopération entre des catégories de travailleurs de plus en plus diverses.

Il ya deux idéologies politiques, l'un communiste et l'autre de l'extrême gauche, qui s'opposent sur le principe « clivage ». « Les intellectuels de la première penchent pour l'intégration des cadres dans l'ensemble des couches sociales victimes des monopoles, alliées potentielles de la classe ouvrière. Les seconds, plus méfiants envers la petite bourgeoisie, soulignent son faible points numérique, ces privilèges et son instabilité politique »<sup>1</sup>

D'autres sociologues cherchent à situer les cadres dans la dynamique des classes, tout en puisant à d'autres sources qu'un marxisme devenue à leurs yeux trop théoricien ou dogmatique.

## 2. Les cadres comme groupe inventé :

Pendant le contre-pied de la recherche de critères objectifs de définition de la catégorie, guidé par l'interrogation sur la « magie social » 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 lignée de l'approche de BOURDIEU, il estime qu'une classe sociale n'existe que si des représentations 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

---

<sup>1</sup> BOUFARTIGUE P, GADEAC, op.cit., p31.

concernant. Le problème n'est donc pas de savoir qui est « vraiment » cadre ou non-cadre, mais de comprendre la genèse politique de la catégorie. Son apport majeur est la mise au jour des conditions historiques, celle de luttes sociales et politique intenses, dans lesquelles s'est imposé, dans les années trente puis dans l'immédiat après guerre, un ensemble de représentations qui ont installé les cadres comme une donnée quasi naturelle.

L'attachement très fort au titre de cadre, qui manifestent notamment les autodidactes, fonctionne comme un leurre, mais c'est un leurre efficace. La cohésion du groupe s'affirme au 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 »<sup>1</sup>

Dans le même ordre de pensée, 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 trajectoires très diverses .Les cadres dominés restent en définitive aussi attachés que ceux qui y détiennent le plus de pouvoir »<sup>2</sup>

### **3. Couches moyennes et agents d'appareils :**

Pour BENGUIGI et MONTJARDET (1983), les membres de la « fonction d'encadrement », sont unis par leur commune appartenance à des appareils, et cette communauté permet de penser plus positivement le rôle des couches moyennes dans le changement social. Contrairement à Boltanski qui dit que les cadres salariés bourgeois » ne forment pas un groupe social réellement indépendant de la classe dominante. Les appareils, privés ou publics, réalisent un ensemble de fonctions intermédiaires de traduction des orientations stratégiques en opération prescrites aux exécutants. Les agents de ces appareils ont un emploi dont le contenu est « poly activité » commandement mais aussi gestion, relation, activités technique... Ils

<sup>1</sup> BOLTANSKI.L, les cadres, la formation d'un groupe social. In BOUFARTIGUE.P, op.cit, p32.

<sup>2</sup> GROUX.G, Les cadres, la découverte, Paris, 1983, p119.

comprennent donc, avec les cadres, la plupart des contremaitres et une fraction des techniciens. Leur appartenance à la même fonction sociale est plus importante que la diversité de leur statut.

#### **I.4. Les critères d'un cadre :**

Dans l'étude « le cadre commercial existe-t-il » de Christine COUTANT<sup>1</sup>. On entend par cadre toute personne qui assure des fonctions d'encadrement. La notion de cadre est une notion complexe, parfois floue, qui recouvre des significations multiples en 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 liée à des représentations sociales qui fond que « le cadre » occupe un rang, une place au sein de la société. Cette place ou ce 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 directe ou semi directe) soit le biais de l'existence à travers des compétences acquises ou l'ancienneté (accès indirecte).

---

<sup>1</sup> Cristiane COUTANT, le cadre commercial existe-t-il ? CNANM, paris, 2006, p57.

## **2. Le cadre un rôle des fonctions :**

Le cadre 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 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.

### **B. Le manager :**

Le cadre c'est aussi 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 : le cadre c'est aussi celui qui sait. Il a la connaissance ou l'expérience. C'est le spécialiste, et il est reconnu en tant que tel. Ce dernier critère contribue 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 là, émerge une matrice de la représentation de ce que peut être une définition générale du cadre. Cette matrice demeurant généralement montre que, majoritairement, les formations orientent

les « cadre » vers des fonctions d'encadrement, l'expérience ou l'ancienneté favorisent les fonctions managériales.

### **I.5. Le rôle des managers intermédiaires dans l'entreprise**

Si les organisations modernes sont moins hiérarchisées que par le passé, le manager n'en demeure pas moins un rouage essentiel de l'organisation en même temps qu'un point de repère pour les individus, parce qu'en tout temps et en tout lieu, les petits groupes humains s'organisent toujours autour d'un référent.

Le rôle du manager est cependant amené à évoluer en fonction des différents types d'organisation du travail. Dans le management contemporain, la domination du patronat et de l'encadrement sur les ouvriers et les employés, entendue comme obéissance passive des subordonnés dans le cadre d'une hiérarchie stricte des grades et des fonctions de chacun, appartient au passé taylorien.

La firme moderne, qui a pour impératif de s'adapter au plus vite à un environnement mouvant et de répondre instantanément aux signaux du marché doit, pour atteindre cet objectif, adopter un nouveau modèle de relations sociales. Dans ce modèle, les « managers » ne doivent plus seulement faire respecter les consignes mais animer des équipes et coordonner des salariés relativement autonomes.

#### **➤ Un rôle complexe à assumer au sein des entreprises<sup>1</sup>**

Le rôle des managers intermédiaires s'est beaucoup étoffé ces dernières décennies. Alors que le manager effectuait autrefois des tâches classiques de supervision (coordination et suivi de projets), il s'est vu attribuer progressivement une mission de gestion des ressources humaines.

On attend ainsi de lui qu'il soit à la fois l'interprète-traducteur des grands projets de changement mis en place par la direction (c'est alors une sorte de vulgarisateur de

---

<sup>1</sup> Christian Mahieu, « Le manager intermédiaire, intra preneur, Le paradoxe d'une nouvelle identité managériale », *Cadre-CFDT*, n° 418, février 2006 [http://www.cadres-plus.net/bdd\\_fichiers/418-03.pdf](http://www.cadres-plus.net/bdd_fichiers/418-03.pdf).

la stratégie établie), un « bricoleur », dans la mesure où c'est à lui qu'il revient d'adapter la problématique du changement aux conditions du terrain (ce qui suppose une capacité d'initiative importante puisque par définition cet effort d'adaptation n'est pas formellement demandé) et un « régulateur d'émotions » (toutes les situations de changement impliquent des pressions, des incertitudes, des angoisses, et l'on attend du manager qu'il rassure tout en mettant en branle le changement exigé par l'institution). Dans certains cas, il lui est même demandé de développer des initiatives stratégiques, de devenir une sorte d'« intra-entrepreneur », ce qui suppose de transposer la fonction d'entrepreneur à l'intérieur même de l'entreprise.

Si la mise en valeur de la capacité d'initiative stratégique du manager intermédiaire permet de sortir d'une conception du management exclusivement fondée sur la relation dirigeants-dirigés, elle présente néanmoins l'inconvénient de brouiller les cartes entre les rôles respectifs dévolus au « *middle management* » et au « *top management* » : traditionnellement, il revient en effet au *top management* de construire les initiatives stratégiques et au management intermédiaire de coordonner la mise en œuvre de ces initiatives.

### **I.6. Le savoir relier le management à la société :**

Parmi les voies à explorer pour mieux vivre la complexité, il faut privilégier d'abord une attitude d'identification et d'acceptation de la complexité préalable à la résolution des problèmes. Ceci repose essentiellement sur le développement d'écoute, de liaison et de communication entre ceux qui participent à cette complexité.

Ce comportement, ce "savoir relier", doit être encouragé à tous les niveaux de la pédagogie des affaires<sup>1</sup>.

Historiquement l'enseignement supérieur du management européen est né de deux cultures complémentaires : une culture universitaire à la forte légitimité académique fondée au départ sur le droit et les sciences économiques, une culture d'écoles de commerce à forte légitimité professionnelle, nourrie à l'origine de droit, de comptabilité et de banque.

---

<sup>1</sup> Les professeurs du Groupe HEC, L'école des managers de demain ; Edition Economica, Janvier 1995, p 312.

Ces deux cultures sont à l'origine d'un enseignement spécifique du management dont les disciplines les plus caractéristiques sont aujourd'hui la finance, le marketing, la stratégie, le contrôle de gestion et le management des ressources humaines.

Ces disciplines, en tous cas ces domaines d'enseignement et ces champs scientifiques proprement dits. En revanche leur influence et leurs caractères persuasifs leur ont fait envahir successivement le champ de l'entreprise puis le champ de la société tout entière.

Par exemple, le marketing en tant qu'état d'esprit, culture managériale, et ensemble de moyens techniques, pèse puissamment sur nos habitudes d'achat, nos goûts nos méthodes d'éducation, notre attitude envers l'épargne ou la consommation, notre vision de la famille, de l'art, des loisirs, de la cité. Cela ne veut pas dire que les hommes de marketing développent un projet construit de société mais que la dynamique de l'entreprise sous son visage marketing a plus d'impact sur la société que les discours des hommes politiques, des syndicalistes, des professeurs ou des églises. La réflexion est dépassée en quelque sorte par l'action. De la même manière, la réflexion éthique n'anticipe pas sur les possibilités de la biologie moderne mais réagit après coup de manière assez défensive. L'initiative reste dans le champ de l'innovateur et de l'entrepreneur guidé par le marché. Les entreprises structurent la société qui les entoure. Elles peuvent ainsi la déstructurer, par exemple par des licenciements massifs dans une zone ou elles-mêmes dans le passé avaient contribué à attirer une population, à la former, à la faire vivre financièrement et psychologiquement.

L'entreprise peut ne pas se sentir de responsabilité sociale particulière mais elle ne peut jamais se dispenser d'une compréhension fine des interactions entre ses politiques financières, technologiques, commerciales, humaines et la société qui l'entourne.

Cette compréhension n'est pas nourrie spontanément par les disciplines amont : droit, science économiques, elle n'est pas éclairée non plus par les techniques elles-

mêmes : finance ou marketing. Elle ne peut s'appuyer que sur un enseignement nouveau au niveau des interfaces, entre l'entreprise et les différentes facettes de son environnement politique au niveau local, régionale, national, supranational, environnement psychologique et moral.

Dépassant la préparation au métier de gestionnaire, notre pédagogie doit donc former des acteurs au sein de la société, des partenaires dans la cité plutôt que des utilisateurs de ressources.

A la complexité croissante de l'environnement des affaires, on peut opposer les vertus du "savoir relier". Il s'agit tout d'abord de reconnaître et d'identifier la complexité, mais surtout de s'y adapter grâce à un système éducatif interactif associant la théorie à la pratique, les enseignants et les enseignés, l'entreprise et la société.

De point de vue des enseignants, c'est un renversement des priorités, un appel à l'imagination, un effort très important en matière de capacités de coopération et de partage d'expérience. La structure universitaire doit adopter dans ce but certaines de caractéristiques des entreprises performantes de notre temps : flexibilité, horizontalité, responsabilisation, apprentissage collectif. A ce prix elle trouvera ou retrouvera une influence intellectuelle forte dans l'entreprise et la cité<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Les professeurs du Groupe HEC, op.cit, p320.

## II. Présentation de l'organisme

### II.1.Présentation de CEVITAL :

CEVITAL est une Société par Actions au capital privé de 68 ,760 milliards de DA. Elle a été créée en Mai 1998.Elle est implantée à l'extrême –Est du port de Bejaia.

Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation.

Son expansion et son développement durant les 5 dernières années font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses. CEITAL Food est passé de **500** salariés en 1999 à **3996 salariés en 2008**.

### II.2. Situation géographique de CEVITAL :

A l'arrière port de Bejaïa à 200 ML du quai : Ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

- **A Bejaïa :**

Ils ont entrepris la construction des installations suivantes:

- Raffinerie Huile.
- Margarinerie.
- Silos portuaires.
- Raffinerie de sucre.

- **A EI KSEUR :**

Une unité de production de jus de fruits COJEK a été rachetée par le groupe CEVITAL dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006. Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits COJEK... Sa capacité de production est de 14 400 T par an .Le plan de développement de cette unité portera à 150 000/an en 2010.

- **A TIZI OUZOU :**

*A AGOUNI GUEGHRANE:* au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres :

➤ L'Unité d'Eau Minérale LALLA Khadîdja a été inaugurée en juin 2007.

### **II.3. Les directions de CEVITAL:**

➤ **La direction Marketing:**

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing CEVITAL pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence.

Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publi-promotionnelle sur les marques et métiers CEVITAL.

Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

➤ **La direction des Ventes & Commerciale:**

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies.

En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

➤ **La direction Système d'informations:**

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

➤ **La direction des Finances et Comptabilité:**

- Préparer et mettre à jour les budgets.
- Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers. selon les normes.
- Pratiquer le contrôle de gestion.
- Faire le Reporting périodique.

➤ **La direction Industrielle:**

Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.

Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.

Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...).

- Responsable de la politique environnement et sécurité.
- Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

➤ **La direction des Ressources Humaines :**

Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.

Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de CEVITAL Food.

Pilote les activités du social.

- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures.
- Assure le recrutement.
- Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.
- Gestion de la performance et des rémunérations.
- Formation du personnel.
- Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires.

Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

## II.4. Les produits de CEVITAL:

Le Complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

### 1-Huiles Végétales :

✓ *Les huiles de table* : elles sont connues sous les appellations suivantes :

*FLEURIAL<sup>plus</sup>* : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E).

*Elio et FRIDOR* : se sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E.

Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

- Capacité de production : 570 000 tonnes /an
- Part du marché national : 70%
- Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe.

### 2. Margarinerie et graisses végétales :

CEVITAL produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E. Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que *MATINA*, *RANIA*, *le beurre gourmand* et *FLEURIAL*.

D'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et *MEDINA « SMEN »*. Capacité de production : 180.000 tonnes/an / Notre part du marché national est de 30% sachant que nous exportons une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

### 3. Sucre Blanc :

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose. Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boîtes d'1kg.

CEVITAL produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément

Pour les producteurs des boissons gazeuses.

- Entrée en production 2<sup>ème</sup> semestre 2009.
- Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an
- Part du marché national : 85%
- Exportations : 350 000 tonnes/an en 2009, CEVITAL FOOD prévoit 900 000 tonnes/an dès 2010.

### 4. Sucre liquide :

- ✓ Capacité de production: matière sèche : 219 000 tonnes/an
- ✓ Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.

### 5. Silos Portuaires :

#### Existant :

- Le complexe CEVITAL Food dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure.
- Un projet d'extension est en cours de réalisation.
- La capacité de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50 000 T en silo horizontal.
- La capacité de stockage Horizon au 1<sup>er</sup> trimestre 2010 sera de 200 000 T en 25 silos verticaux et de 200 000 T en 2 silos horizontaux.

## 6. Boissons :

Eau minérale, Jus de fruits, Sodas.

L'eau minérale LALLA KHADIDJA depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent en s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium 53, Potassium 0.54, Magnésium 7, Sodium 5.5 Sulfate 7, Bicarbonate 162,...) tout en restant d'une légèreté incomparable.

L'eau minérale LALLA KHADIDJA pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.

- Lancement de la gamme d'eau minérale « LALLA KHADIDJA » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour.
- Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « **EL KSEUR** ».

## II.5. Les valeurs de Cevital :

### L'adhésion aux valeurs du groupe

Un référentiel des valeurs a été mis en œuvre. Leurs applications doivent être le reflet d'un comportement exemplaire. Nous prônons des valeurs, qui doivent inciter les collaborateurs à créer la confiance et la solidarité entre eux, basées sur le respect mutuel:

#### 1. Ecoute et respect

Nous demandons à nos collaborateurs d'avoir de l'écoute et du respect mutuel. Les relations saines sont la base de toute communication entre les personnes. Nous prenons également en compte nos clients et fournisseurs, nos partenaires commerciaux et institutionnels, nos concurrents et l'ensemble de la communauté. Nos collaborateurs sont porteurs de l'image de l'entreprise, nous attendons d'eux un respect à tout instant de l'environnement.

## **2. Intégrité et transparence**

Nous demandons à nos collaborateurs d'avoir un haut niveau éthique professionnel et d'intégrité accompagnés d'une grande transparence dans tous les actes de gestion et de management. Dire ce que l'ont fait

## **3. Solidarité et esprit d'équipe :**

Encourager et agir dans le sens du partage permanent et du savoir et de l'expérience. Valoriser les collaborateurs et contribuer à l'esprit d'équipe : favoriser l'implication et l'entraide entre les salariés et les équipes / business unité, etc.

## **4. Initiative et persévérance :**

Nous attendons de nos collaborateurs d'aller plus loin que les actions planifiées pour imaginer d'autres solutions immédiates aux problèmes posés, d'anticiper sur des problèmes potentiels. Nous attendons de nos salariés la ténacité nécessaire pour contourner les obstacles qui se présentent à eux à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

## **5. Courage et engagement de performance :**

Chacun est jugé sur ses actes et sur le niveau de respect de ses engagements. Nous attendons de nos collaborateurs qu'ils s'engagent et s'impliquent dans ce qu'ils réalisent pour mieux relever des défis de l'entreprise. Avoir le courage de ses opinions.



# **Chapitre V:**

*Analyse et interprétation*

*Des résultats*

## I. Analyse des cas :

### Cas n° 01 :

**Manager intermédiaire âgé de 44 ans, marié, recruté au sein de Cevital depuis 1999, ayant un diplôme « ingénieur d'état en informatique », il a bénéficié de plusieurs formations depuis son arrivé.**

Pour ce cadre, la formation n'est pas vraiment consacrer aux managers. Quand on lui pose la question : « jugez vous que le savoir acquis à travers vos formations sont suffisantes pour un meilleur rendement possible de votre part ? », il répond par une question : « est ce que la formation est destiné aux managers ? ». Cevital pour lui, elle oublie les collaborateurs au dessus, même s'il i ya un petit changement. Il affirme que « On a souhaité oublier les managers et former les collaborateurs au dessus puisque le manager a accès à tous ».

Pour ce manager le travail représente tout, puisque il répond « elle est ma deuxième famille ».

Concernant la motivation au travail ce manager part du principe que le manager ne travail pas il fait travaillé les autres dans un climat agréable et qu'il fait plus le coaching que le travail lui-même, donc il évoque également de bonnes relations avec le directeur de son service et les collaborateurs avec lesquels il est en contact direct tous les jours et sans protocole.

Il déclare: « oui je travail beaucoup pour développer mes connaissances car j'ai un engagement au sein de l'entreprise et il le faut pour avancer les choses ». Ainsi pour l'actualisation des connaissances, il dit : « il est nécessaire parce qu'on a les moyens qu'il faut a Cevital, ainsi que le partage entre chaque membre, et ce qui est encourageant c'est qu'on travail tous ensembles».

Pour la circulation de l'information, au sein de Cevital elle n'est pas satisfaisante pour ce manager puisqu'elle dépend de la volonté de chacun. Il répond à ce sujet une

citation d'un de ses professeurs canadiens à l'université : « tu peux prendre le temps de connaître un travail que tu ne connais pas ».

Il dit aussi à ce sujet : « Cevital est une entreprise jeune, on n'a pas encore atteint les performances, ce n'est pas tout le monde qui comprend, il y a ceux qui ne communique même pas qu'il s'agit du haut vers le bas ou du bas vers le haut ». Cet interviewé explique le manque de communication et de transfert d'information entre les membres malgré le partage, donc il explique qu'il y a un travail à faire on ce qui concerne ce point.

À la question de l'existence d'un service au sein de Cevital responsable de la détection d'informations facilitant le contact de l'entreprise avec le marché, les clients et les fournisseurs. Pour ce manager, il n'y a pas vraiment de service spécialisé puisqu'il n'est pas nécessaire car il existe déjà au niveau de la direction d'Alger. Mais on peut dire qu'il y a seulement des flashes d'informations, alors que le service marketing gère ça et d'une manière convenable.

On ce qui concerne la prise de décision, ce cadre préfère donner l'information mais pas la décision, il la laisse aux collaborateurs puisque généralement quand on ramène des informations on les transmet et on laisse la prise de décision aux responsables.

Il dit à ce propos : « besoin d'information il est le bien venue mais je préfère laisser la prise de décision aux collaborateurs ».

Une communication efficace représente pour ce manager comme il le postule : « une communication doit être claire, nette, précise, transmise au bon moment et comprise du premier coup ».

Au sujet de l'existence des conflits, dus à la mauvaise communication entre les membres de cette organisation, le même manager déclare l'inexistence de conflits surtout au sein de son service.

Concernant la transparence du fonctionnement de Cevital, ce manager explique qu'il ya une certaine transparence en ce qui concerne son travail et surtout dans son service, mais Cevital est énorme on ne peut pas tout savoir, donc il ya une transparence dans le travail qui nous concerne mais pas dans tout.

Pour ce qui est de la reconnaissance de la transmission des informations et des connaissances au sein de Cevital comme l'une de leur valeur essentielle dans l'organisation de travail. Le manager affirme que connaissance et l'information représente une nécessité dictée par l'évolution dans laquelle il faut se mettre a jour quelque soit son niveau d'instruction.

Pour comprendre voici l'expression de BENJAMIN DISREALI : « celui qui rencontre le plus grand succès dans la vie est celui qui est le mieux informé ».

Et pour la relation entre le système d'information dans une entreprise et la gestion de cette dernière, ce manager dit : « il n'y a pas de gestion sans système d'informations, c'est un ensemble ».

Dans l'étude de ce cas on a constaté que Cevital et le travail sont très important pour lui et que c'est une entreprise qui l'aide à développer son capital cognitif de jour en jour et de plus en plus. Du faite qu'il y a une forte présence d'informations et de transmission de connaissances.

**Cas n°02 :**

**Notre deuxième cas est un homme marié ayant 04 enfants, titulaire d'un diplôme universitaire « Ingénieur en génie des procédés » recruté au sein de Cevital en 1999. Il occupe le poste de « chef de service gras et margarinerie » il a bénéficié de plusieurs formations depuis son recrutement.**

Pour ce manager, le savoir acquis à travers les formations dans son ensemble ne suffit pas pour l'amélioration de nos connaissances. Il y a certains aspects à compléter et il faut mettre de l'ordre dans les idées des gens, mais on participe pour améliorer les choses.

Concernant le travail il affirme que : « c'est une partie de ma vie, un outil qui me permet de satisfaire mon entourage et moi-même, et il nous permet de maintenir le besoin d'aller en avant ». Il dit sur Cevital que c'est une partie intégrante de sa personnalité, qu'il a tout appris à Cevital et que c'est un bon challenge.

Au sujet de la motivation pour ce cadre elle constitue un phénomène complexe puisque à Cevital il y a toujours des changements et elle regarde toujours dans l'avenir ce qui est motivant. Donc on peut comprendre que la motivation est liée à l'intention d'agir, et se manifeste chez les collaborateurs par des comportements, mais l'entreprise doit aussi respecter les aspirations et les attentes des collaborateurs.

En ce qui concerne le développement du capital cognitif par l'expérience professionnelle il répond : « je n'apprends pas quotidiennement mais régulièrement, et je pense que la mise à jour même pour une machine est obligatoire alors pour l'homme surement ».

Pour la circulation de l'information au sein de Cevital il y a beaucoup d'amélioration à faire et beaucoup d'effort à réaliser puisque l'information est un instrument de communication dans l'organisation, et de liaison avec l'environnement ainsi qu'un support de la connaissance individuelle.

Et sur la question : « est ce que les informations nécessaires, liées au déroulement du travail, vous parviennent de façon rapide, précise et cohérente ? » il répond : « dans l'ensemble oui », donc ce cadre pense que dans l'ensemble les informations sont là mais il ne faut pas trop chercher de détails.

A ce sujet, il y a une certaine pertinence, une fiabilité et disponibilité d'information mais il faut toujours la chercher pour qu'elle soit complète.

Pour ce qui est d'un service responsable de la détection d'information qui facilite le contact de Cevital avec le marché, les clients et les fournisseurs, revient de l'initiative individuelle puisque chaque service se débrouille à sa manière et chacun a sa stratégie, le service commercial se charge de la vente des produits et des services de l'entreprise, et le marketing se charge de la connaissance et de segmentation de la clientèle.

Concernant l'existence d'une base de données solide qui peut conditionner la prise de décision par les responsables dans n'importe quelle décision à prendre il faut se référer à une base de données, donc elle est indispensable.

Il dit à ce propos : « un outil de gestion performant facilite toujours la prise de décision, c'est un outil d'aide à la décision qui a son importance dans une entreprise aussi grande que Cevital ».

Une communication efficace pour ce manager est une communication directe, sans milles intermédiaires, qui veut dire une communication correcte, concise, courtoise, rapide, nette et au bon moment.

A ce sujet, le manager assure que la qualité de la communication est nécessaire pour favoriser la coopération au sein de l'entreprise.

Pour ce cadre la mauvaise communication entre les membres de cette organisation peut engendrer des malentendus mais pas des conflits.

Et a la question de la transparence dans le fonctionnement de Cevital, sur la majeure partie oui il ya une certaine transparence, mais d'une autre part non surtout dans le département de la gestion des ressources humaines il ya beaucoup d'effort à faire et les gens ont pris conscience qu'il y a des choses pas très transparentes.

En ce qui concerne la transmission de l'information et des connaissances au sein de Cevital reconnue comme une valeur essentielle, il déclare : « je ne sais pas, on rentre dans les valeurs des personnes, mais avec ma petite organisation il ya une transmission et c'est l'une de nos valeurs, même s'il y a beaucoup de valeurs qu'on partage a Cevital ».

Pour ce manager le système d'information n'est pas un système nécessaire pour l'entreprise et qu'elle peut bien fonctionner sans ce système, et avoir qu'un système de gestion. Donc pour ce cadre il n'ya pas de relation entre le système d'information et un système de gestion.

Nous sommes en présence d'un cas caractérisé par l'incompréhension de certains fonctionnements de l'organisation au sein de Cevital et qui pense qu'il y a une mauvaise communication du à la mauvaise information et la transmission des connaissances qui est mal gérée même si elle est reconnue comme valeur essentielle au sein de son service.

**Cas n°03 :**

**Il s'agit d'un technicien supérieur en informatique de gestion, célibataire âgé de 39 ans, qui est affecté à la direction des ressources humaines ou il occupe le poste de manager intermédiaire. Il a été recruté à Cevital en 2000 comme adjoint du DRH. Il a bénéficié de 10 actions de formations depuis son recrutement.**

Ce manager estime qu'il faut beaucoup de formations et de recherches pour pouvoir améliorer ses connaissances dans son domaine, il est en quête de nouvelles formations en ressources humaines.

Il dit à ce sujet : « le savoir acquis à travers les formations n'est pas suffisant puisque les ressources humaines ce n'est pas une science exacte elle est en permanente évolution, c'est plutôt du savoir-faire que du savoir ».

Et pour ce manager son poste n'est pas adéquat à sa formation universitaire il dit qu'il est arrivé par hasard dans le service des ressources humaines.

Le travail pour ce cadre a deux principaux aspects : un moyen de subvenir aux besoins, de ce construire et Cevital représente pour lui une manière d'essayer d'avoir un projet professionnel ou de gérer sa carrière.

Concernant la motivation ce cadre est motivé par son projet professionnel et la recherche puisque il est toujours en quête de nouvelles formations en ressources humaines.

A ce sujet il dit : « j'ai commencé en qualité de technicien de paye, dire DRH adjoint je suis toujours à la quête de nouvelles formations RH et j'étais former par l'intra entreprise donc je suis autodidacte dans mon domaine, j'essaye toujours de comprendre les ressources humaines et j'ai beaucoup bossé c'est pour ça que je suis arrivé à ce stade ».

A la question : « croyez-vous que votre expérience professionnelle à développer votre capital cognitif, », il précise ce qu'il a appris, il le met au service de ses collaborateurs et qu'il met toute les valeurs ajoutées au service de l'entreprise.

Pour la nécessité de l'actualisation des connaissances il répond : « oui chaque jour, puisque la formation ressource humaine est un métier qui demande de l'innovation il faut toujours du nouveau ».

Concernant le travail fournit quotidiennement au sein de l'entreprise développe nos connaissance il dit : « dans mon travail j'essaye d'étudier le dossier même si je ne connais pas tout, je cherche tous les aspects pour mieux le comprendre et sa me permet d'être tout le temps en apprentissage ».

Il affirme a ce propos : « c'est on forgeant qu'on devient forgeront », de ce fait on peut comprendre que c'est en apprenant qu'on développe nos connaissances.

En ce qui concerne la circulation de l'information au sein de Cevital pour ce manager, la transmission d'information est satisfaisante puisque ils ont tous les moyens matériels nécessaires et dans le service de ressources humaines ils ont donné la chance aux collaborateurs d'étudier un logiciel qui leur permet de gérer les informations et la communication, et la messagerie leurs permet différentes filières.

A la question : « est ce que les informations nécessaires, liées au déroulement du travail, vous parviennent-elles de façon rapide, précise et cohérente ? », il répond avec assurance : « la circulation de l'information se fait et parvient rapidement au bon moment d'une manière claire, nette, précise et avec cohérence ».

Pour ce manager un service responsable de la détection d'information qui va faciliter le contact avec les clients, les fournisseurs et l'entreprise est en court même si actuellement il existe mais pas avec tous les programmes puisque aujourd'hui chaque responsable gère sa partie.

Interroger sur l'existence d'une base de données solide peut-elle conditionner la prise de décision par les responsable, il dit qu'il faut avoir toutes les informations

nécessaires pour prendre une décision, tout dépend si on n'a pas les informations nécessaires, il faut prendre une décision. Il parle des cas où il faut prendre une décision en peu de temps et même en manque d'information on a juste les éléments de base.

Pour lui une communication efficace au sein de l'entreprise est une communication transparente et partagée entre la direction et les salariés.

Il déclare : « il faut une communication écrite avec la direction et les salariés, car il faut que le salarié soit au courant pour qu'on puisse attendre un retour, si non il faut s'attendre à rien, et surtout une communication transparente avec des réunions à travers les revues d'entreprise pour essayer de donner un maximum d'informations aux salariés ».

Relancer sur le sujet de la qualité d'information qui favorise la coopération, ce manager dit : « s'il y a une information défendue, il faut qu'il y est une communication simple, nette précise et il faut une information complète ».

Sur l'existence des conflits liée à la mauvaise communication entre les membres de son organisation il répond que c'est un mot fort « conflits », de l'incompréhension peut être ou une incidence par mal adresse.

Et à la question relative à la transparence dans le fonctionnement de Cevital ce manager explique que c'est en fonction de la position qu'on occupe au sein de l'entreprise. Mais malgré tout on peut avoir des informations assez transparentes.

L'une des valeurs essentielles de Cevital pour ce cadre est la transmission des informations et des connaissances car elle permet l'évolution et l'innovation de chaque organisation.

D'après ce cas le système d'information est lié au système de gestion et ce sont deux systèmes très importants pour une entreprise, parce que pour prendre une décision vite et bonne c'est ça le plus important pour un système d'informations ou de gestion. Pour lui le système d'information et de communication est l'arme absolue de ses vingt dernières années. Pour reprendre ses mots « l'arme à double tranchant ».

Donc pour ce cas l'évolution et l'innovation de chaque service sont dues aux présences d'informations nécessaires et aux bonnes transmissions de connaissances .

**Cas n°04 :**

**Notre quatrième cas est un homme marié, ayant cinq enfants licencié en droit, un diplôme de l'école supérieure du commerce et il est un ingénieur diplômé en MBI, il travaille à la direction des ressources humaines en qualité de directeur. Recruté au sein de Cevital en 2012.**

Pour ce cadre la formation n'est pas dédiée aux responsables puisque ils n'ont pas le temps d'aller en formation.

A ce sujet il dit « à Cevital je n'ai pas le temps d'aller à la formation, c'est moi qui la dépose aux autres, mais on se forme au contact avec la réalité en plus je lis beaucoup ».

Au sujet des représentations du travail, ce cadre estime que c'est une passion et l'occasion de donner aux autres ce qu'on a accumulé comme expérience, c'est aussi un lieu où on tisse des relations professionnelles comme les relations amicales. Et en même temps le lieu du travail est un coin de partage.

Pour ce qui est de Cevital, pour ce manager c'est un challenge puisque il pouvait venir à Cevital y a cinq ans mais dès qu'il a su qu'il y a un problème qui est dû à la mauvaise communication en 2012 et il dit « je me suis dit qu'il faut que j'aille le régler ».

Concernant la motivation au travail il faut savoir aimer ce qu'on fait puisque sans motivation on ne fait rien. On s'entend pour dire qu'une personne motivée persiste à fournir les efforts requis pour effectuer sa tâche et qu'elle adopte des attitudes et des comportements cohérents par rapport aux objectifs organisationnels qui lui permettent en outre, d'atteindre ses objectifs personnels. Ce qui veut dire qu'une personne motivée dans l'accomplissement de son travail, de sorte qu'elle adopte des attitudes dans l'intérêt de son organisation et des siens.

A la question croyez-vous que votre expérience professionnelle a développé votre capital cognitif ? il explique qu'il a vingt deux ans de métier comme directeur, et une

vingtaine d'année dans une entreprise plus importante que Cevital donc « mon expérience m'a permis de développer mes connaissances et ma permis d'apprendre quotidiennement ».

Et il juge qu'il est nécessaire d'actualiser ses connaissances et de les développer quotidiennement puisque c'est la seule manière qui va nous permettre d'évoluer et d'atteindre ses projets professionnels.

La circulation de l'information au sein de Cevital pour ce manager s'inscrit dans une amélioration donc pour lui elle n'était pas satisfaisante.

Relancé sur le sujet « actuellement elle est satisfaisante parce qu'il y a une information descendante et ascendante puisque on communique depuis que je suis venu pour régler le problème de communication qui a causé la grève d'avril 2012 ».

En ce qui concerne les informations nécessaires liées au déroulement du travail, vous parviennent-elles de façon rapide, précise et cohérente ? Il répond puisque j'ai toutes les informations car je suis directeur et je participe toujours aux réunions donc je suis au courant de tout ce qui se passe au sein de mon organisation car on communique énormément. Donc en ce qui le concerne il a accès à tout alors la précision la rapidité et la cohérence sont au rendez-vous.

Pour ce manager il existe un service responsable de la détection d'informations, facilitant le contact de l'entreprise avec le marché, les clients et les fournisseurs qui sont la direction marketing et le service commercial qui sont en étroite liaison et qui analysent tout convenablement.

En ce qui concerne l'existence d'une base de données solide qui peut conditionner la prise de décision par les responsables, il répond que pour toute décision il faut avoir l'historique, les informations nécessaires puisque si on manque d'une information le résultat est de prendre une mauvaise décision, il explique aussi qu'il y a une vieille stratégie pour tous au niveau des finances, des ressources humaines, du commercial

si non y a des documents pour détecter les menaces et les opportunités comme les forces et les faiblesses du marché.

A ce propos il cite Socrate qui a dit « connais-toi (toi-même) », il faut se connaître et connaître ses forces et ses faiblesses car on ne peut pas tenir compte que de ces forces mes les deux et il faut savoir comment paraît les choses puisque dans l'optimisme l'importance et de ce connaître.

Une communication efficace pour ce cadre est une communication qui doit être claire, nette et précise. Nos interprétations doivent être comprise du premier coup.

Et a la question de la qualité de la communication qui favorise la coopération au sein de Cevital il dit « bien sur, lorsque les bouches se taisent les fusils tournent » ce qui faut comprendre il faut beaucoup communiquer pour permettre a l'entreprise d'évoluer et positivement.

En outre pour l'existence de conflits du a la mauvaise communication il explique qu'il y'en avait mais maintenant y'en a plus et qu'ils ont été déjoué grâce a la bonne communication qui règne on ce moment au sein de chaque organisation malgré l'existence de ce que on appelle la communication subjectif comme les rumeurs et les non dis.

Il ressort de sa déclaration une certitude que depuis qu'il est a Cevital le problème de communication s'est réglé et que son challenge était de le régler et qu'il a réussi.

Au sujet de la transparence dans le fonctionnement de Cevital ce manager pense « qu'il ya une certaine transparence quand essaye d'installé qui n'est pas a cent pour cent car comme les secrets de production on peu pas les dévoiler mais malgré tous ya une transparence entre les membres puisque on communique énormément ».

La capacité de transmission des informations et des connaissances au sein de Cevital est reconnue comme une valeur essentiel dans l'organisation du travail puisque

sans connaissances et transmission d'informations y'aurait une mauvaise communication même si trop d'information tue l'information.

Pour ce qui est de la relation entre le système d'information et le système de gestion pour le directeur « il n'y a pas de gestion sans un système d'information sinon tous les codes de la communication pour prendre une décision seraient insuffisants ».

« À chaque fois que je prend une décision je fais arrêt sur image sur la situation actuelle pour faire l'état des lieux pour saisir la chose comme elle se présente ».

Ce cas donne beaucoup d'intérêt à l'expérience puisque il affirme que l'expérience est primordiale car elle permet de développer nos connaissances et que le poste qu'il occupe lui permet d'accéder à toutes les informations, de plus au sein de l'entreprise il y a une communication efficace qui aide l'entreprise à évoluer et cette communication efficace est due aux connaissances et aux transmissions d'informations au sein de l'entreprise.

**Cas n°05 :**

**Il s'agit d'un manager intermédiaire âgé de 45 ans ayant trois enfant, il a eu une licence en finance en 1991 et un autre diplôme en « management business industrie » en 2005, il est recruté a Cevital dans la fonction de responsable des finances en 2007 ou il a suivi plusieurs formations en développement technique et personnel.**

Dans certaines situations pour ce manager le savoir acquis a travers nos formations ne suffisent pas pour un meilleur rendement possible puisque en réalité sa ne se passe pas comme ça car les formations aident mais ne suffisent pas, il explique qu'il ne suffit pas d'être former et d'accéder a un poste supérieur et que les cadres dirigeant ont un accès privilégier pour tous.

A propos de travail pour ce cadre représente trois choses importantes dans la vie, le travail, la famille et la santé. Et Cevital il dit « en ce qui me concerne je suis important pour la société et la société est importante pour moi ».

La motivation pour ce manager est liée à la place poste qu'il occupe qui lui permet d'avoir de lourdes responsabilités. Il déclare « je suis énormément motivé puisque le métier de patronat est un métier ou il faut savoir notre rôle qui est d'assurer la rentabilité en premier lieu qui est une activité qui s'inscrit dans le cas du respect puis il ajoute que c'est motivant » et c'est passionnant.

A la question croyez-vous que votre expérience professionnelle à développée votre capital cognitif ? Il affirme sur le sujet : « c'est les situations qu'on dépasse quotidiennement et les expériences qui nous permettent d'éviter de produire les mêmes erreurs qui permet de développer et de dissocier l'expérience de l'anxiété ».

Sur l'actualisation des connaissances. Il dit « c'est en permanence y a un travail quotidien car une semaine pour un manager sans se mettre a niveau il est fichu ». Il déclare aussi qu'il ne veut pas exagérer mais il y a les moyens comme internet par exemple pour actualiser ses connaissances donc c'est un travail quotidien ».

Ce cadre juge que les informations nécessaires liées au déroulement du travail au sein de Cevital et au sein de sa direction est très satisfaisante, il affirme que nous communiquons beaucoup surtout au niveau de ma direction ya pas de soucis mais Cevital c'est global et il ya des choses à améliorer et quelle n'est pas satisfaisante. Malgré qu'on a les moyens comme internet, les séminaires, les revues il ya toujours un manque qui ce manifeste mais il y a un travail qui est entrain de ce faire dans ce sens donc il y a une volonté.

Ce cas estime que les informations liées au déroulement du travaille sont cohérentes et parviennent de façon rapide et avec précision donc il y a satisfaction dans la transmission d'information.

Concernant un service spécialisé ou responsable de la détection d'informations pour lui le commercial pour la partie vente qui facilite le contact avec le marché, les clients et les fournisseurs et le marketing pour la partie publicité, le service formation forme les gens. Donc pour contacté Cevital ce n'est pas compliqué alors on n'a pas besoin d'un service responsable puisque chaque service a sa part de responsabilité.

Pour cet interviewé une base de données solide peut conditionnée la prise de décision mais tout est une question de chiffre ou il m'a cité une citation préférer de Amiray (balance tableau de bord) « c'est vous ne pouvez pas mesurer dans la vie car tout est une question de chiffre. Sans chiffres vous ne pouvez pas prendre de décisions puisque les chiffres sont magique et la fiabilité des chiffres dépend de la manière et l'efficacité ».

La communication efficace au sein d'une entreprise pour ce manager est une communication ciblé qui doit être claire et comprise du premier coup par l'utilisation des mots simple et faite a temps puisque si on attends les rumeurs prennent place .

A l'existence des conflits lié a la mauvaise communication entre les membres de son organisation il explique qu'il ya des mal entendus mais sa n'arrive pas au stade de conflits même si des fois on a du mal à s'entendre.

Pour ce manager dans le fonctionnement de Cevital règne une transparence extrême il dit « la preuve dans la certification de ses comptes par KPMG par une organisation étrangère qui ne gère pas les finances de n'importe qu'elle entreprise et sa dure depuis des années » et pour mieux comprendre l'unité de KPMG qu'on ne discute pas comme qu'on on a une voiture de marque.

Au sujet de la transmissions d'informations et des connaissances au sein de Cevital elle est reconnue comme l'une des valeurs essentielles au sein de l'entreprise puisqu'il assure que le travail que nous faisons est un travail d'équipe ou par exemple nous recrutons des majors de promotions et ils s'intègrent facilement et s'il n'ya pas une bonne transmission d'informations alors que ils ne s'intègrent pas facilement.

Et la relation entre le système d'information et la gestion dans une entreprise est que la gestion se base sur l'information, c'est un tout et c'est lié.

Ce cas nous fait comprendre que par les situations et les expériences qu'on dépasse quotidiennement, qui nous permette de développer notre capital cognitif et tout s'explique par la présence d'une communication efficace au sein de son service car Cevital c'est global et il faut une amélioration.

**Cas n°06 :**

**Notre sixième cas est une femme âgée de 30ans, mariée, titulaire d'un diplôme universitaire « science commerciale et financière », elle occupe actuellement dans la direction marketing le poste « chef groupe marketing », elle a bénéficiée de formations régulièrement depuis son recrutement a Cevital en 2005.**

Pour ce cadre on a toujours besoin d'acquérir un savoir a travers les formations puisque pour évoluer dans un poste il faut toujours des formations pour un meilleur rendement mais ça ne veut pas dire que c'est suffisant.

Au sujet de la représentation du travail pour ce cadre c'est un moyen pour vivre et un outil qui lui permette de montrer ses connaissances et ce qu'elle a appris aux autres.

Pour elle Cevital est extraordinaire puisque déjà c'est son premier travail et une entreprise qui a de l'avenir car elle est en perpétuelle évolution.

Interroger sur la motivation au travail ce cadre estime qu'elle est motivée par la venue de nouveaux projets, les marques congère et les challenges.

Pour ce qui est de l'expérience professionnelle qui développe son capital cognitif elle étale qu'il y a toujours de nouvelles choses et qu'on apprend en permanence c'est ce qui nous permet de développer notre capital immatériel.

Les connaissances aussi pour elle sont développées quotidiennement donc il faut toujours une actualisation qui va nous permettre d'évoluer personnellement et professionnellement.

A la question de la circulation de l'information au sein de Cevital elle n'est pas vraiment satisfaisante puisqu' il n'y a pas de procédures bien claires pour la circulation d'informations car il y a des rumeurs donc ce n'est pas vraiment suffisant.

En outre sur les informations nécessaires liées au déroulement du travail ne parviennent pas tout à fait de façon rapide, précise et avec cohérence tout dépend des situations, des cas et des personnes avec lesquels on collabore.

Il n'existe pas au sein de Cevital un service responsable de la détection d'informations qui facilite le contact avec les clients le marché et les fournisseurs. Normalement c'est le service marketing qui gère ça et chaque service a sa part de travail même si un service de communication est différent d'un service marketing.

Ce cas estime que malgré que le service marketing réalise ça convenablement ce n'est pas à lui de faire tout le travail, même si il y a sa part de responsabilité.

Au sujet de l'existence d'une base de donnée solide qui peut conditionnée la prise de décision par les responsable ce cadre explique que sa diffère d'une situation a une autre. Des fois ils peuvent prendre des décisions mais c'est le comité de la direction et le directeur général qui est responsable de la prise de décision.

Pour ce qui est d'une communication efficace au sein de l'entreprise, elle déclare que : « c'est une communication qu'exige que l'information doit surgir à temps et la décision peut être prise d'une façon rapide, elle nous a donné un exemple sur un concurrent qui lance une nouvelle promotion donc il doit communiquer l'information rapidement et avec précision pour pouvoir agir vite et lancé quelque chose de mieux ».

Et pour la qualité de la communication qui favorise la coopération tout est claire pour ce cadre elle dit « pour que tout le monde coopère il faut que tout le monde sache ce qu'il doit faire ».

Pour ca manager il existe des conflits à Cevital, dus à la mauvaise communication entre les membres de cette organisation puisque ya un problème de communication quand n'a pas pu régler.

En outre pour la transparence dans le fonctionnement de Cevital elle n'a pas su quoi répondre donc elle a dis « je ne sais pas quoi dire ».

A la question de la reconnaissance de la transmission d'information et des connaissances au sein de Cevital elle est reconnue comme l'une des valeurs essentielles dans l'organisation du travail elle dit « je pense que oui puisque des fois on prend des décisions et on fixe des projets ».

Ce cas estime que Cevital leur permet de développer leurs projets donc c'est ce qui facilite au cadre de transmettre les informations et les connaissances.

Pour ce qui est de la relation entre le système d'information et le système de gestion dans une entreprise elle pense qu'ils sont liés et qu'il n'existe pas l'un sans l'autre.

Ce cas est caractérisé par le besoin d'avoir de nouveaux projets et de développer de nouvelles dispositions car elles leur permettent d'apprendre en permanence donc pour elle c'est ce qu'il leur permet d'étaler leurs capitaux immatériels.

**Cas n°07 :**

**On va exposer pour l'analyse suivante, le cas d'un manager intermédiaire, âgé de 50 ans, titulaire d'un « Baccalauréat en administration des affaires » et d'une « licence en gestion » a Monreale, il occupe actuellement le poste de responsable d'hygiène et de sécurité, il a bénéficié de plusieurs formations depuis son recrutement a Cevital en 2010.**

Dans certaines situations, les savoirs acquis a travers nos formations sont suffisants pour un meilleur rendement possible... mais notre environnement est un peu complexe puisqu'il s'agit de formations très prometteuses mais applicables après quelques années.

Au sujet de la représentation du travail, ce cadre déclare que le lieu de travail est un milieu de transfert de connaissances, et aussi un moyen qui nous permet d'apprendre.

Concernant la motivation au travail ce cadre adore ce qu'il fait parce qu'il y a toujours de nouveaux trucs a assimilés surtout dans le domaine de la sécurité, d'un autre coté il ya énormément de connaissances à mener.

Pour ce qui est de la nécessité d'actualiser les connaissances il affirme qu'il a consacré sept ans pour les études supérieures. Donc l'actualisation des connaissances et la mise à jour de capital cognitif font partie de la formation continue qui représente pour ce manager intermédiaire un défi.

Et concernant la relation entre l'expérience professionnelle et l'évolution des connaissances notre cadre a témoigné que « l'étalement de mon expérience n'a pas aboutit à un perfectionnement dans mes connaissances ».

Ce manager juge qu'il n'est pas nécessaire d'actualiser ses connaissances puisque sa formation de longue durée lui a permet de le faire et que son travail quotidien a développé son expérience plus que ces connaissances, alors se développer par expérience c'est ce qui nous permet d'étendre nos connaissances.

Pour ce cas la circulation de l'information au sein de Cevital n'est pas satisfaisante et il y a énormément d'astuces à réaliser pour la création d'une bonne circulation et pour qu'elle puisse être acceptable.

En outre les informations nécessaires, liées au déroulement du travail ne parviennent pas vraiment d'une façon rapide et elles sont plus au moins précises et cohérentes.

De ce point de vue ce responsable avance l'existence d'une mauvaise communication au sein de l'entreprise qui ne permet pas d'obtenir des informations rapides au bon moment et d'une manière précise et avec cohérence.

Pour ce manager un service qui garantie la détection d'informations et qui facilite le contact avec d'autres entreprises, avec le marché, les clients et les fournisseurs c'est la direction marketing qui fait le travail convenablement.

Concernant l'existence d'une base de données solide qui conditionne la prise de décision, pour ce manager, cette base peut aider mais à elle seule non, puisque c'est un outil d'aide à la décision avec l'implication des parties prenantes et avec les parties concernées qu'une meilleure décision peut être prise.

Il évoque aussi qu'une communication efficace s'est donné les bonnes informations au bon moment et aux bonnes personnes.

Au sujet d'une qualité de la communication qui favorise la coopération au sein de Cevital il dit « quand il y a une communication claire ça permet des échanges et favorise le travail d'équipe ».

L'existence des conflits liée à la mauvaise communication pour notre manager cette expression est trop forte. Quelques malentendus existent, mais pas des conflits. Il assure à ce sujet que Cevital est une entreprise qui communique, essaye toujours de s'améliorer puisque c'est une entreprise qui a de l'avenir donc ils peuvent y avoir des énigmatiques et de l'incompréhension dus à la communication qui n'est pas précise mais pas de conflits.

A la question de la transparence dans le fonctionnement de Cevital il déclare « Pas dans tous les circonstances, mais en ce qui concerne les grands axes pas tout à fait transparente et sur la stratégie, les objectifs et les méthodes intégrantes c'est transparent ».

Et l'une des valeurs les plus reconnues et essentielles à Cevital c'est la transmission d'informations et des connaissances car il y a une bonne transmission et partage de connaissances.

En outre la relation entre le système d'information dans une entreprise et la gestion de cette dernière c'est que le système d'information et un outil de gestion et sans informations on ne peut pas prendre de décisions. Donc ce sont deux systèmes complémentaires qui permet une bonne animation dans n'importe quelle entreprise.

Nous avons repérer de cet entretien un désir d'apprentissage, un souci pour le développement des connaissances chaque jour. Puisque d'un côté ce cas aime ce qu'il fait et le poste qu'il occupe lui permet d'avoir toujours de nouvelles dispositions et diverses tâches à accomplir, d'un autre côté il y a beaucoup de connaissances à transférer.

**Cas n°08 :**

**On va exposer par l'analyse suivante, le cas d'un manager intermédiaire, âgé de 40ans, titulaire d'un diplôme universitaire, « ingénieur en génie des procédés ». Il occupe actuellement au sein de la direction recherche et développement le poste de « chef de service », il a bénéficié de plusieurs formations depuis son recrutement à Cevital en 2001.**

Pour la question du savoirs acquis a travers nos formations sont-elles suffisantes pour un meilleur rendement possible ce cadre explique qu'elles ne sont pas suffisantes puisque sa demande beaucoup de formations mais ya pas un bon pourcentage puisque normalement on a 40 pour cent de formations par ans mais on fait que 10 a 15 et sa évolue malgré qu'il y a du travail a faire .De plus ya des formations qui réussissent et d'autres non mais on a la chance de nous permettre d'envoyé au service de formation les causes.

Pour ce manager l'expérience professionnelle développe notre capital cognitif puisque déjà on a un baguage intellectuel initial, puis en apprend et on se forme par les formations et l'expérience et l'amélioration continue.

A propos de la nécessité d'actualiser nos connaissances le manager a déclaré « selon la conception Darwinienne qu'il faut toujours accepter le changement et qu'il faut toujours être à jour puisque il faut un changement perpétuel ».

Au sujet des représentations du travail pour ce manager une citation de Khalil Djebrane: « le vice du besoin d'ennui» et c'est un besoin de vivre et d'évitité l'angoisse. Et Cevital c'est sa deuxième famille.

Interroger sur la motivation il explique qu'il faut aimer ce quand fait la ruine et il affirme que jésus « tout est amour ».

Pour la circulation de l'information au sein de Cevital pour ce cadre elle n'est pas vraiment satisfaisante mais depuis le passage de la grève de 2012 on commence à observé le changement. Même s'il ya toujours un manque de communication car ce

n'est pas parfait et ce n'est pas gagné, il y a du travail à faire pour une évolution et une amélioration, mais il existe une volonté pour remédier à ce problème.

Et les informations nécessaires liées au déroulement du travail dans son service il explique qu'il y a une transparence qui nous permet d'avoir les informations d'une façon rapide au bon moment avec précision et d'une manière cohérente.

Pour ce manager un bienfait responsable de la détection d'informations c'est la veille stratégique et un service marketing intermédiaire entre Cevital et les clients et pour un service responsable qui est le service de communication il y a un à la direction central d'Alger mais ça n'a pas abouti c'est un échec.

La communication efficace pour ce manager est une communication qui diffère selon les cas ce qui veut dire selon la prise de décision.

À l'existence des conflits à Cevital dus à la mauvaise communication entre les membres de l'organisation il pense qu'il existe puisque s'il y a une bonne communication et une de qualité ça donnerait un bon fruit. Mais dire au sein de Cevital c'est une qualité non et c'est si oui elle donnerait un bon résultat même si on peut faire mieux avec la fluidité et la transparence mais une communication efficace peut être dans un an ou deux.

Pour la transparence dans le fonctionnement de Cevital pour ce manager il y a du travail à faire pour la transparence. De plus il faut fixer des objectifs pour qu'il y ait une transparence puisque on y est loin de la transparence intégrale comme par exemple la NASA.

Et au sujet de la transmission des informations et des connaissances au sein de Cevital est-ce qu'elle fait partie des valeurs essentielles le manager assure que même si on n'a pas réussi à l'avoir mais il y a une volonté de faire, on commence à décortiquer puisque c'est un paramètre important et aujourd'hui une organisation est fondée sur les connaissances et le savoir ».

Il dit a ce propos « dans le future il y'aura des grèves car on est dans une période d'informations et de connaissances et Cevital a penché sur le problème il y a beaucoup de projets et actuellement Cevital a crée une université, une petite entreprise piloté par des canadiens dans le but et de former les gens pour évoluer ».

Il se relance sur le thème « on est dans une période ou l'information est très importante comme pour le chef d'entreprise d'où son défis est la transparence et la communication puisque on y plus dans une démarche d'entreprise de commande aujourd'hui le chef d'entreprise est mort durant notre période d'information, d'expertise et du savoir et du transfère des connaissances.

Pour ce cas l'expérience professionnelle et le baguage initial intellectuel qui nous permet de développer notre capital cognitif donc on apprend et on ce forme avec les formations, les expériences et l'amélioration quotidienne continue et la forte présence d'informations et des connaissances au sein de chaque service qui est une de leurs forces au sein de Cevital.

**Cas n°09 :**

**On va étudier les représentations du capital cognitif selon un manager intermédiaire qui travail à Cevital depuis 2008, ayant un diplôme universitaire « ingénieur d'état », il a été affecté à la direction commercial pour occupé le poste de chef de service, marié âgé de 50 ans, il a bénéficié de plusieurs actions les formations depuis son recrutement.**

Pour ce manager le savoir acquis à travers les formations ne suffit pas pour un meilleur rendement mais l'expérience peut perfectionner le savoir et le diplôme ne suffit pas.

Et ce cas estime que la formation n'est pas vraiment dédiée aux managers puisqu'ils n'ont pas le temps d'aller à la formation mais il faut former les autres.

Le travail pour ce manager est un besoin vital comme Cevital et sans travail on meurt et pour ce que Cevital représente pour lui « une référence et une fierté » puisque c'est le premier groupe algérien c'est dynamique et pour reprendre son expression « en général ya pas plateau ».

A la question de l'expérience professionnelle qui développe le capital cognitif pour ce manager même beaucoup puisque on ce corrige au même temps et que décider c'est affronter des situations difficiles et contingente parce que c'est difficile de rester derrière un micro mais gérer les personnes ce n'est pas facile, de plus il faut respecter les autres pour ce faire respecter.

Au sujet de la nécessité d'actualiser les connaissances le manager affirme que « c'est indispensable puisque l'environnement change alors pour ne pas voué à l'échec ». C'est un atout d'actualiser ses connaissance et avec le travail quotidien nos connaissances ce développes car c'est avec le temps que le monde agit.

Concernant la motivation il dit « heureusement je suis motivé sinon je ne serais pas là puisque il faut être motivé pour chaque chose, et sa fait partie de soi car c'est un challenge sans motivation rien n'est intéressant »

Pour la circulation de l'information, au sein de Cevital pour se responsable elle n'est pas satisfaisante car pour lui c'est un point à améliorer au niveau interne, il n'y a pas un logiciel qui répond aux besoins et c'est un point vraiment urgent malgré que les équipes font ce qu'elles peuvent mais sa reste à améliorer.

A la question des informations nécessaire liées au déroulement du travail parviennent-elles de façon rapide, précise et cohérente pour notre cadre ,c'est aussi un point à améliorer donc la transmission d'informations n'est pas satisfaisante du point de vue de la rapidité et la précision ainsi que la cohérence.

Pour l'existence d'un service au sein de Cevital responsable de la détection d'informations, facilitant le contact de l'entreprise avec le marché, les clients et les fournisseurs pour ce manager c'est la direction des Systèmes d'Informations mais pour lui ce service aussi il est faible puisque les meilleurs éléments sont entrains de quitter Cevital et c'est un point très délicat. Il explique à ce propos que sans hommes on ne peut rien faire car ce sont la clé de la réussite.

Une base de données pour ce manager si on sait comment l'exploiter on peut la conditionner à la prise de décision par les responsables et qu'une base de données nous renseigne sur les clients et sur ce qu'on cherche puisque l'historique est important pour juger.

Et pour ce qui est d'une communication efficace au sein d'une entreprise c'est une communication claire et directe en plus au bon moment pour éviter les rumeurs comme les gens blessé et les commentaires indésirable.

Au sujet de la qualité de la communication qui favorise la coopération au sein de Cevital pour lui c'est un point sensible parce que la communication efficace brise les préjugés et crée un climat sein et noble.

Pour ce manager la mauvaise communication entre les membres de cette organisation peut engendrer des malentendus et de l'incompréhension.

A propos de la transparence qui règne dans le fonctionnement de Cevital il dit « c'est un point délicat et ce n'est pas facile à répondre puisque il ya des vérités qui ne sont pas bonnes à dire et la transparence existe dans la gestion car c'est une chaîne réglementaire si il n'y a pas les chiffres ça dépend des situations ».

La transmission d'informations et des connaissances au sein de Cevital est reconnue comme l'une des valeurs essentielles au sein de l'entreprise mais indirectement puisqu'il n'y a pas trop de transmission entre les hypocrites et ça ne rend pas service à la boîte qu'il faut transmettre les connaissances du métier.

Au sujet de la relation entre le système d'information et le système de gestion c'est que le système d'information est capital alors avant y'avait pas ça et une gestion avec une base de données c'est plus qu'un ami.

Selon ce cas un diplôme et des formations ne suffisent pas à développer notre capital cognitif mais l'expérience professionnelle nous permet de le faire, malgré qu'il y ait un manque de transmissions d'informations mais il faut toujours essayer de transmettre les connaissances du métier pour permettre l'évolution et innovation au sein de l'entreprise.

**Cas n°10 :**

**Nous allons à présent étudier le cas d'un marié âgé de 41 ans, titulaire d'un diplôme « ingénieuren électrotechnique », a intégré le complexe de Cevital en 2001, il occupe actuellement le poste de « responsable des opérations portuaires » au sein de la direction des opérations portuaires.**

Dans certaines situations, le savoir acquis à travers les formations ne sont pas suffisantes, car les connaissances acquises correspondent aux demandes du poste de travail, c'est d'ailleurs le cas de notre manager intermédiaire qui dit « les savoirs acquis suffisent pour aujourd'hui mais il faut beaucoup plus pour demain ».

Au sujet des représentations du travail, ce cadre affirme que c'est d'abord un moyen de gagner sa vie, aussi un moyen de se développer socialement et professionnellement, nous avons repéré de cet entretien un désir de développer le métier chaque jour un peu plus.

Et en outre ce que représente Cevital pour ce manager et que Cevital fait partie de sa vie et quelle fera toujours partie puisque il dit clairement et avec fierté « Cevital c'est mon 4ème enfant » donc pour cet interviewé Cevital fait partie de sa famille et ya pas plus important que la famille dans la vie. Il rajoute a ce sujet que les weekends je détresse puisque le travail développe nos compétences et notre potentiel alors que quand je ne travail pas je détresse.

Concernant la motivation au travail ce manager répond que quand on fait son travail avec plaisir on y motivé puisque on a la chance de mettre en pratique ce que on connait et sa développe nos connaissances.

L'actualisation des connaissances pour ce manager est nécessaire en continuité car l'environnement et les réglementations change donc il faut toujours ce mettre a jour.

Et au thème lié au travail quotidien fournis au a Cevital qui développe les connaissances le cadre répond « que automatiquement améliore et renforce les

connaissances théoriques même si on ne croit pas vraiment » mais quand on les applique dans le terrain vont se perfectionner surement.

Au sujet de la satisfaction de la circulation de l'information le manager pense que c'est une bonne question qui a deux réponses car l'organisation au niveau de Cevital est un peu complexe donc la circulation est toujours complexe, mais si on cherche l'information au lieu de l'attendre vous l'avez facilement mais il n'y a pas de système organiser pour ça.

En réalité ce cadre estime qu'au sein de Cevital il y a toutes les informations nécessaires mais il faut juste savoir les trouver.

En ce qui concerne les informations nécessaires liées au déroulement du travail il dit qu'elles parviennent de façon rapide parce qu'en interne on travaille avec les partenaires, vous la demandez vous l'aurez mais il y a des niveaux de précision par exemple il dit je suis informé par X qui est informé par Y donc la précision n'est pas à cent pour cent ni à zéro pour cent dire moyenne et pour la cohérence on peut dire il y a une cohérence même s'il y a des erreurs, on appelle on les corrige.

Par ailleurs pour ce qui est d'un service responsable de la détection d'information qui facilite le contact avec les clients, le marché et les fournisseurs, il déclare « qu'il n'y a de service spécialisé mais chaque service a sa part de responsabilité puisque Cevital est très diverse.

Pour ce manager une base de données solide, et fiable est le souhait et le rêve de tous, mais des fois il faut l'avoir en tête, car une base de données solide peut déterminer la prise de décision mais elle seule ce n'est pas suffisante.

Une communication efficace pour ce cadre est une communication qui permet aux relations interpersonnelles d'être conçues, il faut communiquer pour que l'environnement soit le plus favorable possible.

Ainsi il faut comprendre que pour qu'une communication favorise la coopération au sein de l'entreprise ce cadre estime qu'il faut que la communication soit claire et

nette et communiquer à tout le monde et faire barrage aux rumeurs au sein de l'entreprise.

A la question des l'existence de conflits dus a la mauvaise communication entre les membres de cette organisation il affirme « il y a toujours au sein de l'entreprise des informations graissent c'est humain puisque ce n'est pas la communication s'il y a une mauvaise communication et continuer dans la mauvaise communication les conflits restent et ce n'est pas le cas de Cevital ».

Pour la transparence dans le fonctionnement de Cevital il explique que heureusement il ya une transparence c'est un peu comme la communication des fois vous voyez un événement louche, car il ne suffit pas de demander mais si vous voulez rester dans votre coin c'est autre chose.

A propos de la transmission d'informations et des connaissances au sein de Cevital elle est reconnue comme une des valeurs essentielles puisque avant d'être reconnue déjà Cevital est basée sur ça du faite que 95 % des cadres ont commencé comme des employés simples et grâce aux informations et aux connaissances ont pu améliorer leurs situations.

Concernant la relation entre le système d'information et la gestion pour ce cadre système d'information est la base de la gestion, l'Algérie et Cevital c'est comme l'historique et le système d'information est indispensable dans une entreprise, il explique aussi que l'outil d'aide à la décision c'est le système de communications.



## II. Synthèse générale :

L'étude a montré que les opinions des managers vis à vis de la formation c'est qu'elle doit être destinée aux collaborateurs, puisque ils sont des gérants et ils accèdent à tous, et leur poste supérieur exige aux assistants de suivre leurs rythmes de travail. Et leurs subordonnés doivent respecter leurs conceptions, leurs méthodes et leurs stratégies de gestion.

Pour certains managers le savoir acquis à travers les formations représente une manière d'évoluer et surtout dans certains cas d'élargir ses connaissances pour ce mettre aux normes des entreprises internationales, mais il y a une insuffisance du fait que acquérir un savoir par des formations qui sont trop théoriques et abstraites, mais avec la pratique le savoir s'agrandit au fur et à mesure.

Concernant la motivation pour la plus part des responsables dans l'ensemble elle parvient de la qualité et la supériorité de leur poste au sein de Cevital. Et pour d'autres sans motivation ils ne peuvent rien faire et la source de leur motivation c'est la réalisation des tâches avec plaisir, de ce point de vue on constate qu'au sein de Cevital les managers ont la chance de mettre en pratique ce qu'ils connaissent et de cette manière ils ont amélioré leurs connaissances.

Actualiser ses connaissances est plus que nécessaire car pour ces cadres l'environnement est mouvant et les circonstances changent donc il faut toujours ce mettre à jour, puisque le travail quotidien fournit, développe et renforce nos connaissances théoriques. Mais l'application de ces connaissances théoriques permet de les concrétiser et de les améliorer.

Pour la transmission d'information au sein de l'entreprise elle n'est pas satisfaisante parce qu'il existe une mauvaise diffusion d'informations qui n'est pas tout à fait claire, précise et cohérente. Malgré l'existence de toutes les informations nécessaires, mais il faut savoir les capitaliser et pour ces managers il faut une amélioration dans la distribution des informations et la répartition des connaissances.

Il ya des interviewés qui sous estime l'actualisation et la mise à jour de leurs capitaux cognitifs par les formations malgré leurs nécessités puisque pour eux si l'expérience qui renforce et étend leur capital cognitif.

A cet effet l'une des valeurs essentiels au sein de l'entreprise et la transmission des informations et des connaissances qui est une capacité cognitive et qui permet aux responsables de produire à la fois de nouvelles connaissances et de nouvelles informations relatives a leurs domaines, a l'aide des capacités d'apprentissage qui est aussi une capacité cognitive.

Ainsi pour certains managers la rapidité dans la diffusion de l'information une insuffisante. Nous savons bien que dans les décrets qui sont liés au domaine de la communication existe un principe central c'est que pour prendre une décision il faut assurer une base de données fiable et crédible.

En outre, les managers accordent une importance primordiale à l'expérience et la pratique puisqu'elles leurs permet de s'approprier des ressources intellectuelles dont les performances dépendent étroitement de la création et de l'application de nouvelles informations et connaissances.

## **Conclusion :**

Au regard de ce qui possède la théorie de l'économie de la connaissance, nous pouvons affirmer que le capital cognitif joue incontestablement un rôle important en matière de transmission d'informations et de développement des connaissances.

Au-delà de l'individu elle est fondamentale pour l'entreprise, car elle est garante des résultats de cette dernière.

En effet, le capital immatériel au sein de l'organisation a des impacts sur l'innovation et l'évolution ainsi que le climat social au sein de l'entreprise. On peut donc déduire de tout ce qui a été présenté tout au long de notre travail, la diversification des représentations du capital cognitif par les managers intermédiaires. Dont les principales sont :

- Le capital cognitif est essentiellement l'acquisition des savoirs.
- Une capacité qui permet d'apprendre et d'évoluer personnellement et professionnellement.
- Une manière de gérer les connaissances et les propriétés intellectuelles.

Enfin, nous pouvons dire que le capital cognitif a un impact considérable et un avantage concurrentiel pour les entreprises, mais le plus évident c'est que les informations et les connaissances constituent le capital central des organisations qui a ses propriétés particulières surtout de point de vue économique. L'exemple le plus saisissant est celui des contrats d'externalisation où le transfert de savoir-faire, d'informations, de supports de communication peuvent être envisagés et sont au cœur de la démarche.

## La liste bibliographique :

### Ouvrage :

1. A. Ait-Kaci et E. Waelbroeck-Rocha, « Prospective emploi-formation 2015 : une nouvelle approche », *Les Dossiers évaluations et statistiques*, Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance, Ministère de l'Education nationale, 2006, France, n°175.
2. AKOUN André et autres, *Dictionnaire de la sociologie*, Édition Gonzague, France, 1999.
3. Australian bureau of statistics, *Measuring Knowledge-based economy and society*, discussion paper 1375.0, 2000.
4. B DOBIEKI, *communication des entreprises et organisation*, Edition marketing, paris 1996.
5. Bernard GUILHON, Jean- louis LEVET : *de l'intelligence économique à l'économie de la connaissance ; Economica*, Paris 2003.
6. BONARDI Christine, ROUSSIAU Nicolas, *les représentations sociales*, édition Dunos, paris, 1999.
7. Bruno Amable et Philippe Askenazy, *Introduction à l'économie de la connaissance ; Contribution pour le rapport UNESCO Construire des sociétés du savoir*, Edition Economica, paris, 2003.
8. BOUFARTIGUE P, GADEAC, *sociologie des cadres*, Edition la découverte, Paris, 2000.
9. Claude JAVEAU, *L'enquête par questionnaire, manuel à l'usage du praticien*, 3ème, édition, les éditions d'organisations, Paris,2001.
10. Cristiane COUTANT, *le cadre commercial existe-t-il ?* CNANM, paris, 2006.
11. Denise JODELET, *Les représentations sociales*, Paris, PUF, 1991.
12. DE BOISLLANDELLE Henri Mahé, *Dictionnaire de gestion*, Édition Économica, Paris, 1998.
13. Dominique Foray, *l'économie de la connaissance*, Casbah édition, Alger 2004.

14. El Mouhoud Mahem, *Philon d'Alexandrie : Finance et économie de la connaissance : des relations équivoques*, Communication au séminaire du Matisse du 29 novembre, Paris, 2005.
15. Emine(J.L) : Les systèmes de connaissance ,2éme édition, Hermès science publications. Paris ,2000.
16. Ficher G.N, les concepts fondamentaux de la psychologie sociale, Dunod, Paris.
17. FENNETEAU Hervé, enquête ; entretien et questionnaire, édition Dunord, Paris, 2001.
18. GAY Thomas, l'indispensable de la sociologie, Edit Studyrama, Paris, 2004.
19. Gault (Fred) : Measuring Knowledge Economie effects : the role of Official Statistics. *Advancing Knowledge and the Knowledge Economy* National Academies of Science, Washington D.C. Janaury 10-11,2005.
20. Gollac(Michel) : Les métiers face aux technologies de l'information. La Documentation française, paris, 2003.
21. Jean Marie, PERRITTI, ressources humaines et gestion du personnel, Ed Vuibert, paris ,1994.
22. Jean Marie SECA, les représentations sociales, Armand colin, Paris, 2002.
23. Jean- Claude ABRIC, pratiques et représentations, édition PUF, france2003.
24. GRAWITZ Madeleine, méthodes des sciences sociales, 11éme Edit Dalloz, paris 2000.
25. GROUX.G, Les cadres, la découverte, Paris, 1983.
26. Laetitia LETHIELLEUX, l'essentiel de la gestion des ressources humaines, 3éme édition, édition Dalloz, Paris, 2000.
27. LALLBARELLO L ; apprendre à chercher, Edition De Beeck Université, Bruxelles, 1996.
28. Les professeurs du Groupe HEC, L'école des managers de demain ; Edition Economica, Janvier 1995.
29. Louis-A.LEFEBVRE, Elisabeth LEFEBVRE et Pierre MOHNEN : La conduite des affaires dans l'économie du savoir, Economica, paris ,2001.
30. MOSCOVICI S, et autres, la psychologie sociale, Puf, Paris, 1990, p363.
31. OCDE : Une nouvelle économie, edition OCdE, Paris, 2003.

32. OCDE : Tableau de bord de l'OCDE de la science, de la technologie et de l'industrie : vers une économie fondée sur le savoir. Paris2001.
33. PASCAL Molinier, la dynamique des représentations sociales, édition PUG, presse universitaire Grenoble, 2001.
34. Paillard (S.) : Les indicateurs de l'économie de la connaissance .Le commissariat général au plan, Paris2002.
35. Pascal MOLINIER, image et représentations sociales, Grenoble, France, 2001.
36. Pamian (J.) et Roche (C.) : connaissance capital. L'Harmattan,Paris, mai2002.
37. Pedon (A), Schmidt (G) : L'apprentissage organisationnel en PME : réalités et déterminants.IAE de Paris (Université Paris 1. Panthéon-Sorbonne)- GREGOR- 2002-2003.
38. Peter Drucker, Les entrepreneurs, Pluriel, édition française, paris 1985.
39. Renaud .SAINSAULIEU, la sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement, édition Dalloz, Paris, 1997.
40. Vendramin(patricia)et Valenduc(Gérard) :Les paradoxes de la société de la connaissance. La lettre EMERIT ,troisième trimestre 2003.
41. Polanyi cité par Pascal Viginier: La France dans l'économie du savoir : pour une dynamique collective. La Documentation française, paris, 2002.
42. Prax (Jean-Yves) : le guide du knowledge management : concepts et pratiques du management de la connaissance. Dunord, paris, 2000.

## **Dictionnaire :**

43. Gilles FERREOL et les autres ; Dictionnaire de sociologie, 3e édition, Paris 2004
44. Akbar MOLAJANI, Dictionnaire de sociologie contemporaine, Edition Zagros, Paris 2004.

## **Site web :**

45. Cité Duvinage (Frédéric) : Economie basée sur la croissance et gouvernance territoriale de la connaissance : une nouvelle grille de lecture pour le développement

économique endogène au niveau territorial. Thèse de doctorat, p29 ([http //www.grand-nancy.org/nancy2020/these\\_FD.pdf](http://www.grand-nancy.org/nancy2020/these_FD.pdf)).

46. Polanyi, cité par Frédéric Duvinage, Economie basée sur la connaissance et gouvernance territoriale de la connaissance : une nouvelle grille de lecture pour le développement économique endogène au niveau territorial, thèse de doctorat p46 (consultable sur [http://www.grand-nancy.org/nancy2020/these\\_FD.pdf](http://www.grand-nancy.org/nancy2020/these_FD.pdf)).

47. Le site de l'OMPI : [http //www.wipo.int/patentscope/fr/parents\\_faq.htm#patent](http://www.wipo.int/patentscope/fr/parents_faq.htm#patent).

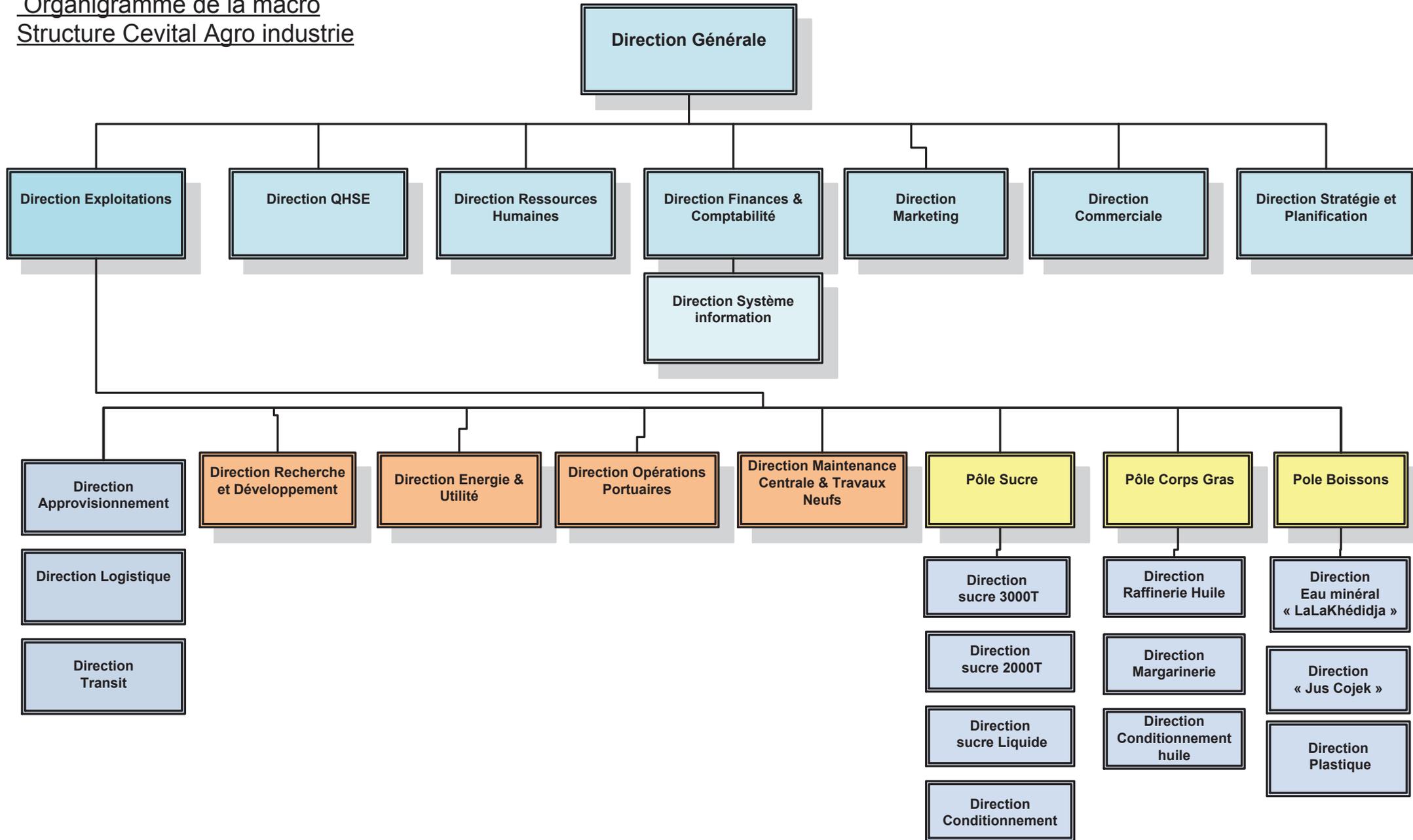
# **Annexes**

## Guide d'entretien

1. Sexe :.....
2. Age :.....
3. Situation familiale :.....
4. Diplôme obtenue :.....
5. L'ancienneté professionnelle :.....
6. Que représente le travail pour vous ?
7. Que représente CEVITAL pour vous ?
8. Est-ce que vous êtes motivé é dans votre travail ?
9. Le poste que vous occupez est –il conforme (adéquat) a votre formation universitaire ?
10. Avez-vous bénéficié de formations pour l'amélioration de vos connaissances spécifiques à votre rôle au sein de CEVITAL ?
11. Jugez-vous que les savoirs acquis, à travers vos formations, sont suffisant pour un meilleur rendement possible de votre part ?
12. Croyez –vous que votre expérience professionnelle a développé votre capital cognitif ?
13. Jugez-vous qu'il soit nécessaire d'actualiser vos connaissances ? Argumentez.
14. Est-ce-que le travail quotidien que vous fournissez au sein de CEVITAL, développe vos connaissances ?
15. Est-ce que la circulation de l'information, au sein de CEVITAL, est satisfaisante ? Expliquez.
16. Est-ce que les informations nécessaires, liées au déroulement du travail, vous parviennent-elles de façon rapide, précise et cohérente ?
17. Existe-il au sein de CEVITAL un service de la direction d'informations, facilitant le contact de votre entreprise avec le marché, les clients et les fournisseurs ? Expliquez.
18. Comment l'existence d'une base de données solide peut-elle conditionné la prise de décision par les responsables de CEVITAL ?
19. Qu'est ce qu'une communication efficace au sein d'une entreprise ?
20. Est-ce que la qualité de la communication favorise la coopération au sein de CEVITAL ?

21. Existe-il des conflits à CEVITAL, dus à la mauvaise communication entre les membres de cette organisation ?
22. Croyez-vous, qu'il règne une transparence dans le fonctionnement de CEVITAL ?
23. La capacité de transmission des informations et des connaissances au sein de CEVITAL est-elle reconnue comme une valeur essentielle dans le fonctionnement de travail ?
24. Quelle est la relation entre le système d'information dans une entreprise et la gestion de cette dernière ?

Organigramme de la macro  
Structure Cevital Agro industrie



**Informations sur le candidat :**

Nom et prénom(s) : .....

Fonction ou poste occupé : .....

Structure d'affectation : .....

**Formation demandée :**

Intitulé de la formation : .....

Nom et adresse de l'organisme de formation : .....

Lieu de déroulement de la formation : .....

Durée totale : .....

Date du début de formation : .....

Date de la fin de formation : .....

Coût de la formation : .....

Finalités de la formation par rapport aux besoins et aux objectifs de la structure :

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

**Signature de l'employé :**

**Avis de la hiérarchie :**

Identification du responsable	Avis	Date	Signature
Le responsable hiérarchique :			
Le Directeur de la structure :			
DRH/DG :			



# TABLEAU DE RECENCEMENT DES BESOINS DE FORMATION

N° Réf: F-RH-007

Date de révision: 24 Février 2010

Version : 3

FILIALE:.....

Direction:.....

Service:.....

Nom du responsable:.....

Les besoins en formation	Population ciblée	Quelles sont les compétences à développer?	Quelles sont les formes de formations à mettre en œuvre? (Interne et/ou externe)	A combien estimez la durée de la formation?	A quelle période souhaitez-vous organiser la formation?

Responsable de la structure :



## CONVENTION DE FORMATION

N° Réf :	F-RH-030
Date de révision :	24 Février 2010
Version :	3

**Entre :**

CEVITAL Agro Industrie.

Sis à nouveau quai port de Bejaïa, BP 334, 06000, Algérie.

**Tél :** +213 (0) 34 20 20 00 / **Fax :** +213 (0) 34 20 07 52.

Représenté par .....en sa qualité de.....

**D'une part,**

**Et :**

.....

Sis à : .....

Représenté par....., en sa qualité de.....

Tél :

Fax :

**D'autre part,**

Il a été convenu ce qui suit :



## CONVENTION DE FORMATION

N° Réf :	F-RH-030
Date de révision :	24 Février 2010
Version :	3

### Sommaire :

**Article 01.** Objet de la convention

**Article 02.** Objectif de la formation

**Article 03.** Nombre et noms des participants

**Article 04.** Durée de la formation

**Article 05.** Moyens logistiques

**Article 06.** Moyens pédagogiques

**Article 07.** Prise en charge

**Article 08.** Evaluation des stagiaires – participants.

**Article 09.** Devoirs stagiaires – participants

**Article 10.** Engagement du prestataire

**Article 11.** Délais de rétraction

**Article 12.** Disposition financière

**Article 13.** Interruption de la formation

**Article 14.** Cas de litige

**Article 15.** Entrée en vigueur



## CONVENTION DE FORMATION

N° Réf :	F-RH-030
Date de révision :	24 Février 2010
Version :	3

### Article 1 : Objet de la convention

La présente convention a pour objet de définir les conditions et les modalités générales d'exécution du programme de formation dans lesquelles .....réalisera la formation « ..... » qui se déroulera à compter du.....au profit du personnel de CEVITAL Agro Industrie.

### Article 2: Objectif de la formation

Le programme de formation se propose d'optimiser les capacités théoriques des apprenants ainsi que leur savoir faire relevant dans les domaines des recrutements, pour leur permettre de remplir efficacement leur fonction.

### Article 3 : Nombre et noms des participants

CEVITAL Agro Industrie inscrit à la session de formation des collaborateurs, la liste des participants à la dite formation est jointe à la convention.

### Article 4 : Durée de la formation

Durant la formation, la présence des participants sera effective selon les horaires fixés à l'avance soit un volume horaire de ..... heures par jour.

Le matin : de.....à.....

L'après midi : de.....à.....

### Article 5 : Moyens logistiques

CEVITAL Agro Industrie s'engage à mettre en place tous les moyens logistiques nécessaires au bon déroulement de la formation (salle de cours, data show, paperboard, déjeuners, pauses café....).

### Article 6 : Moyens pédagogiques

L'organisme de formation s'engage à :

- Mettre en place toutes les conditions et les compétences nécessaires au bon déroulement de la formation requises pour l'atteinte des objectifs définis dans **l'article 2** de la présente convention,
- Remettre aux participants une documentation de qualité.
- Remettre le bilan d'évaluation des acquisitions : analyse à chaud des écarts entre le niveau d'entrée en formation et le niveau atteint en fin de formation pour chacun des stagiaires,
- Remettre la fiche de présence et d'assiduité.

### Article 7: Prise en charge

CEVITAL Agro Industrie s'engage à prendre en charge l'hébergement et la restauration de l'intervenant, le transport est à la charge de.....



## CONVENTION DE FORMATION

N° Réf :	F-RH-030
Date de révision :	24 Février 2010
Version :	3

### Article 8: Evaluation des participants

Les connaissances acquises par les stagiaires seront contrôlées et évaluées sous la responsabilité du formateur afin de vérifier l'acquisition des savoirs répondant aux attentes formulées par CEVITAL Agro Industrie, chaque stagiaire recevra, lorsqu'il aura suivi dans sa totalité l'enseignement prévue, une attestation précisant la nature et la durée de la formation reçue.

### Article 09 : Devoirs du stagiaire- participant

Le stagiaire s'engage à :

- Avoir une tenue et un comportement adaptés à la situation,
- Respecter les horaires et le matériel mis à sa disposition.

### Article 10 : Engagement du prestataire

Le prestataire s'engage à garder confidentielles toutes les informations et connaissances fournies par CEVITAL Agro Industrie, et ne pas les divulguer à des tiers sans son consentement écrit et préalable.

### Article 11 : Délai de rétractation

A compter de la date de signature du présent contrat, l'entreprise CEVITAL Agro Industrie dispose d'un délai de rétractation de 20 jours (sauf si la formation débute moins de 20 jours après la signature) au cas d'imprévus liés au contexte conjoncturel de son activité de production, nécessitant la présence de son personnel sur site. A cet effet, l'organisme de formation sera avisé par lettre recommandée avec accusé de réception.

### Article 12 : Dispositions financières

Le montant de l'action de formation doit faire l'objet d'une facture pro format de l'organisme dispensateur détaillant les frais afférant à cette prestation en termes de coût journalier participant et global pour la durée de la session.

Le montant de la formation est de .....HT/Jour.

A cet effet, CEVITAL Agro Industrie s'engage à régler la totalité du montant de la facture à l'issue de formation dans un délai ne dépassant pas (45) jours à compter de la date de réception de celle-ci.

L'organisme de formation doit communiquer les coordonnées bancaires à CEVITAL Agro Industrie afin de procéder au règlement de la prestation par virement.

### Article 13 : Interruption de la formation

En cas de cessation anticipée pour un cas de force majeure, seules les prestations effectuées sont dues, au prorata de la valeur prévue dans le présent contrat.

Dans tous les autres cas, la totalité de la somme versée reste due à l'organisme dispensateur de la formation.



## CONVENTION DE FORMATION

N° Réf :	F-RH-030
Date de révision :	24 Février 2010
Version :	3

### Article 14 : Cas de litige

Si une contestation ou un litige n'ont pu être réglé à l'amiable, seul le tribunal de BEJAIA sera compétent pour régler ce différend.

### Article 15 : Entrée en vigueur

L'entrée en vigueur des termes de la présente convention intervient à partir de la date de sa signature par les deux parties.

Fait à Bejaïa en 3 exemplaires :

Le.....

*Pour/ CEVITAL Agro Industrie  
Le Directeur des Ressources Humaines*

*Pour/ l'organisme de formation*



CONTRAT DE FIDELITE

N°Réf :	F-RH-032
Date de révision :	24 Février 2010
Version :	2

Entre les soussignés

D'une part

**La société :**

**Sise à :**

**Représentée par :**

**Remplissant la fonction de :**

Et d'autre part,

**Mme/Melle/Mr ..... Dénommé ci après « le salarié (e) »**

**Né(e) le ..... à .....**

**Demeurant à .....**

**Il a été convenu et arrêté ce qui suit :**



## CONTRAT DE FIDELITE

N°Réf :	F-RH-032
Date de révision :	24 Février 2010
Version :	2

### 1/ Objet :

Le présent contrat a pour objet de définir les modalités d'organisation et de financement de la formation de .....que la société s'engage à prendre en charge au profit de M....., occupant la fonction de .....au niveau de .....

La présente convention de formation est établie conformément aux dispositions du contrat de travail de l'intéressé, notamment, celle de l'article xxx.

### 2/ Lieu et Période de la formation :

Mr..... suivra sa formation au niveau de..... pour une durée de ....., allant du .....au..... à raison de ..... Jours par mois et suivant le planning fixé par l'école .....

### 3/ Coûts de la formation :

Les montant total des frais de formation en HT est fixé à .....DA.

### 4/ Statut de L'Employé

Pendant la durée de la présente formation, L'Employé conserve son statut d'employé salarié et reste soumis au règlement intérieur de l'entreprise.

### 5/ Rémunération :

L'Employée conservera l'intégralité de ses droits durant la période de sa formation.

### 6/ Obligations de l'employé :

#### 6.1 Obligations générales :

L'employé s'engage à suivre le programme de formation tel que l'organisme formateur l'aura déterminé et selon les modalités, la durée et le planning qui auront été portés à sa connaissance.

#### 6.2 Engagement de fidélité :

En contre partie de sa formation, M.....s'engage à rester au service de la société, pendant une durée de .....années



## CONTRAT DE FIDELITE

N°Réf :	F-RH-032
Date de révision :	24 Février 2010
Version :	2

à compter de la date d'obtention de l'Attestation de fin de formation ou la date de remise de diplôme le cas échéant.

La durée de fidélité (après la fin de la formation) étant déterminée en fonction du coût de la formation, elle est fixée comme suit :

- De 100 000 à 199 999 DA : 1 an de fidélité ;
- De 200 000 à 499 999 : 2 ans de fidélité ;
- De 500 000 DA et plus : 3 ans de fidélité ;

### **6.3 Engagement de remboursement :**

Dans le cas où M.....quitterait l'entreprise de sa propre initiative ou suite à un licenciement disciplinaire pendant ou après la formation, il serait tenu de rembourser les frais de formation engagés par l'entreprise à son profit.

### **6.4 Étendue de l'obligation de remboursement :**

Le montant à rembourser est calculé selon les modalités suivantes :

M.....remboursera 100% du montant total des frais engagés par l'entreprise et mentionnés ci-dessus, si la formation est interrompue avant sa fin.

M.....remboursera 100% du montant total des frais engagés par l'entreprise et mentionnés ci-dessus, si l'intéressé quitte le groupe durant les le 1/3 du contrat de fidélité.

M.....s'engage à rembourser 2/3 du montant total des frais engagés par l'entreprise et mentionnés ci-dessus, si l'intéressé quitte le groupe durant la deuxième année suivant la fin de la formation.

M.....s'engage à rembourser 1/3 du montant total des frais engagés par l'entreprise et mentionnés ci-dessus, si l'intéressé quitte le groupe durant la troisième année suivant la fin de la formation.

## **7/ engagements de la société :**

De son côté, la société s'engage à prendre en charge les frais de formation de l'employé.

Le bénéfice de cette formation ne donne pas droit systématiquement à un changement de statut (promotion, salaire,...)

## **8/ Dispositions particulières :**



## CONTRAT DE FIDELITE

N°Réf :	F-RH-032
Date de révision :	24 Février 2010
Version :	2

En cas d'interruption anticipé de la formation, du fait de l'organisme de formation ou de l'abandon de formation par le salarié pour les cas de force majeurs ci-après:

- Décès du candidat ;
- maladies graves dument reconnus par les services de la CNAS;
- accidents corporels entrainant une incapacité physique estimée à plus de 50% ;

Le présent contrat est résilié sans obligation de remboursement.

### **9/ Règlement des litiges :**

Conformément à la loi 90-04 du 06 février 1990, relative au règlement des conflits individuels du travail, le salarié soumet, obligatoirement, tout éventuel différend à la direction générale de l'entreprise avant de soumettre son cas aux instances administratives compétentes en la matière.

Tout litige découlant de l'interprétation ou de l'exécution de la présente convention ou en relation avec celle ci et qui n'aurait pu être réglé à l'amiable par les deux parties, sera soumis aux instances administratives et judiciaires territorialement et matériellement compétentes.

### **10/ Entrée en vigueur :**

Le présent contrat entre en vigueur à la date de sa signature par les deux parties.

Fait en deux exemplaires originaux, un exemplaire étant remis à chacune des deux parties.

**Fait à Bejaia , le**

**Pour le salarié,**

**Pour la société**



A l'issue de chaque formation, nous avons l'habitude de solliciter chaque stagiaire afin de recueillir sa satisfaction. Il nous paraît tout aussi important d'apprécier la mise en pratique des formations qui ont été engagées pour vos collaborateurs, avec quelques semaines de recul.

C'est pourquoi nous vous remercions de bien vouloir retourner ce questionnaire dans les plus brefs délais au service formation.

**Votre nom :** ..... **Service :** .....

**Nom du collaborateur :** .....

**Formation suivie :** ..... **Date de la formation :** .....

**1. Votre collaborateur avait-il besoin de suivre cette formation, pour acquérir de nouvelles compétences ?**

- Oui
- Non (reportez vous directement à la question 3)
- Je ne sais pas

**2. La formation choisie semblait-elle répondre à son besoin ?**

- Oui parfaitement
- Oui partiellement
- Non
- Je ne sais pas

**Si oui partiellement ou non, pourquoi?**

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

**3. Qui était à l'initiative de cette formation ?**

- Vous même
- Votre collaborateur
- Vous et votre collaborateur

**4. Depuis la fin de sa formation, a-t-il pu mettre en pratique les connaissances acquises lors de sa formation?**

- Oui
- Oui partiellement
- Non

- A quelle fréquence ?**
- Régulièrement
  - Occasionnellement



5. Si « oui partiellement » ou « non », à quoi cela est-il du ? (plusieurs réponses sont possibles, cochez la (ou les) case(s) correspondante(s))

- L'opportunité ne s'est pas présentée.
- L'opportunité ne s'est pas encore présentée, mais il devrait en avoir l'occasion.
- La formation dispensée n'était pas adaptée à ses besoins.
- La formation n'a pas eu lieu au bon moment (trop tôt ou trop tard).
- Le niveau de formation n'était pas adapté à son propre niveau.
- Les points abordés en formation n'ont pas de lien avec ses missions dans l'entreprise.
- Le collaborateur a changé de fonction entre temps.
- Autres (à préciser) : .....

6. Selon vous, qu'est-ce qui pourrait favoriser la mise en pratique de sa formation ?

(Disposer plus de temps de mise en pratique, être guidé par vous ou un collègue....)

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

7. A l'issue de sa formation, avez-vous eu un entretien avec votre collaborateur pour faire le point sur l'apport de sa formation ?

- Oui  Non

8. Remarques/observations du collaborateur :

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

***Nous vous remercions d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire, qui nous permettra d'améliorer la qualité des formations.***



# ÉVALUATION A CHAUD DE LA FORMATION

N° Réf :	F-RH-043
Date de révision :	14 Mai 2012
Version :	4

Action de formation : .....

Nom de l'animateur : .....

Nom et Prénom de l'apprenant: .....

Date du stage : .....

Critères		Mettre une croix					Commentaires si nécessaire
		Des insuffisances 1	insatisfaisant 2	acceptable 3	Très satisfaisant 4	Excellent 5	
1	Atteinte des objectifs de la formation						
2	Possibilité d'application professionnelle						
3	Durée du stage						
4	Moyens pédagogique Documentations-supports						
5	Animation du formateur						
6	Organisation matérielle						
7	Échange dans le groupe						
8	Satisfaction des attentes						
Total							

**POINTS FORTS DU STAGE**

**POINTS FAIBLES DU STAGE**

### Contenu du Rapport - Bilan

- Introduction : reprendre le pourquoi de la formation et les dispositions contractuelles pour sa réalisation
- 1. Rappel des objectifs de la formation
- 2. Thèmes dispensés
- 3. Durée de la formation
- 4. Déroulement de la formation
- 5. Méthodes et techniques d'animations utilisées
- 6. Encadrement (qualités des formateurs)
- 7. Participants à la formation (relevé l'écart entre les présents et les retenus)
- 8. Organisation de la formation
- 9. Rapport qualitatif de l'évaluation de la formation par les participants
- 10. Rapport qualitatif de l'évaluation de la formation par l'encadrement
- 11. Rapport qualitatif de l'évaluation post formation
- 12. Rapport qualitatif de l'impact de la formation sur la filiale
- Annexes :
  - liste des participants retenus

N°	Nom et prénom	Grade	fonction	spécialité	Structure/filiale

- liste des participants présents

N°	Nom et prénom	Grade	fonction	spécialité	Structure/filiale

- résultats quantitatifs des 04 évaluations

