



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

Thème

LES DETERMINANTS DES COMPETENCES CHEZ LES CADRES D'UNE ENTREPRISE.

Etude pratique : « SARL RAMDY » AKBOU

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en sociologie

Option : sociologie des organisations et de travail.

Réalisé par :

❖ AGCHARIOU CHARIHANE

❖ ADJAOUD AMAL

Encadré par :

Mr. :LAOUDI Ferhat

Année universitaire : 2018/2019

REMERCIEMENTS

Dans ce modeste de fin de cycle on donne l'opportunité de commencer par des remerciements. On tient à remercier le bon dieu qui nous à donn e la puissance d'achever ce travail, à ceux qui m'ont beaucoup appris au cours de se stage et même à ceux qui ont la gentillesse de faire ce stage un moment très profitable.

Aussi, on tient à remercier chaleureusement M. **LAUDI FERHAT** de nous avoir fait découvrir le monde de la recherche et qui nous à aid e dans la réalisation de ce mémoire, pour tout ces efforts et sa patience. Ainsi on le remercier pour sa confiance.

Il n'a épargne ni sont temps ni son énergie dans l'accomplissement de ce travail.

On tient cependant, à remercier tout les enseignants et les enseignantes qui ont été toujours present pour notre bien et à tout les travailleurs de notre département.

Enfin, nous profonds remerciement pour l'ensemble du personelle de la SARL RAMDY pour les conseils qu'ils ont prodigué au cours de la durée de stage. Et à tous ceux et celles qui nous à aid e de pré ou de loin dans la réalisation de ce projet.

DÉDICACE :

Je dédie ce modeste travail à mes chers parents BELKACEM et NADIA qu'ont été la source de ma réussite et qui m'ont aidé à suivre mon chemin et m'ont poussé en avant.

A mon frère ATHMANE qui m'a beaucoup aidée dans la réalisation de ce mémoire.

A mes sœurs SALIMA et son époux ZAHIR, GHANIA et son époux SOFIANE et HABIBA et son époux MAHDI qui m'ont donné le courage avec leurs encouragements pour avancer.

A mon cher mari DJAMEL qui a été toujours derrière ma réussite et grâce à lui et ses encouragements que je suis arrivé à ce stage.

A ma belle famille.

A mes nouveaux MOULOUD et NADA.

A mon binôme AMAL.

A mes chères amis LEILA, SAMIA, SAMRA et YAMINA.

Et à tous ceux qui me sont chères.

CHARIHANE

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

A l'âme de celui qui m'a tout offert dans cette vie qui été la lumière de mes yeux et ma réussite, la source de mes efforts le plus cher à mon cœur aucune dédicace ne serait exprimée l'affection et l'amour que j'éprouve envers lui que dieu le bénir par son vaste paradis <mon meilleur grand père mouloud

A mes chères parents djazira et Brahim qui m'ont aidé à suivre mon chemin et m'encouragé et me poussé en avant

A la lumière de mes jours la flamme de mon cœur ma vie et mon bonheur mon cher mari azwaw qui été derrière moi par son amour son soutien ses précieux conseils pour toute son assistance et sa présence dans ma vie

A mes chères frères et sœurs, Takfarinasse, Massinissa, Wardia, Dihia

A mes chères cousines : Fatiha, Karima, Kahina, ledjida Litisia

A mon cousin : Zahir

A mes copines : Salih, Serina, Lydia, Thinhinane, Sonia, Shihaz

A mon binôme Charihane

A toute ma famille et ma belle famille

AMAL



Sommaire :

Introduction

Chapitre 1 : cadre méthodologique

1.La problématique.....	04
2.Les hypothèses	06
3.Définition des concepts	06
4.La méthode et la technique utilisée	11
5.L'échantillon	13
6.Les difficultés rencontrées	14

Chapitre 2 : la compétence et ces déterminants

1.Aperçu historique	16
2.La définition de la notion compétence	17
3.Compétences et notions proches	18
4.Les concepts périphériques de la compétence	19
5.Les exigences de la compétence	20
6.Les caractéristiques de la compétence	20
7.Les types de compétence.....	21
8.La logique compétence et ces enjeux.....	22
9.Les 3 modes d'approche des compétences	26
10.La gestion individuelle est la gestion collective des compétences	27
11.La gestion de l'emploi et des compétences.....	29
12.Les référentiels de la compétence	30
13.Evaluation de la compétence.....	31
14.Les échelles de hiérarchisation et de mesurer des compétences.....	35

Chapitre 3 : les cadres d'une entreprise

1.Définition des cadres	38
2.L'émergence des cadres	38
3.La sociologie d'un cadre	39
4.Le statut d'un cadre	39
5.Les types de cadre	41

6. Les caractéristiques d'un cadre	42
7. Les caractéristiques du travail d'un cadre.....	42
8. Le critère d'un cadre	42
9. Les objectifs fondamentaux d'un cadre	43
10. Les rôles professionnels d'un cadre	43
11. Les 5 principes d'un cadre	46
12. Les 5 qualités d'un cadre.....	47
13. Les cadres comme groupe inventé.....	47
Chapitre 4 : analyse et interprétation des données	
Section 1 : représentation de l'organisme d'accueil	50
1. La situation géographique	50
2. Présentation/historique de l'entreprise RAMDY	50
3. Raisons sociales.....	51
4. Les moyens.....	51
5. Les principales activités	52
Section 2 : présentation et analyse des résultats.....	54
1. Interprétation des résultats	54
2. Vérification des hypothèses	95
Conclusion	
La liste bibliographique	
Annexes	

Introduction :

L'entreprise est une unité de production dont ces activités constituent une combinaison d'un certain nombre de moyens financier, matériel et humain. En effet, l'évolution de son environnement économique, social, technologique et réglementaire a largement contribué à revoir la place de l'homme dans les organisations.

Du côté, le facteur humain est devenu actuellement une arme stratégique incontournable pour la compétitivité des entreprises, d'ailleurs de plus en plus ces dernières fondent leurs méthodes de travail sur la valorisation des ressources humaines par l'adoption d'une politique rationnelle et pragmatique de formation, et par le développement des compétences désignées pour accomplir les buts intégraux de l'entreprise.

C'est pour cela les entreprises Algériennes accordent une austérité aux savoir-faire dans l'évolution de leurs situations et leurs rendements, et les compétences deviennent incontournables dans le service des ressources humaines.

À cet effet la compétence apparaît à l'entreprise comme l'une des solutions pour faire face aux évolutions économiques et technologiques, d'accroître sa capacité et de mobiliser le personnel pour atteindre ces finalités.

La compétence évoque une mise en œuvre active du savoir et du savoir-faire pour l'accomplissement d'une fonction, elle découle d'une ancienneté professionnelle énergique et elle se concrétise réellement à partir du poste de travail et elle est reconnue par la performance professionnelle.

Chaque entreprise mobilise un ensemble de formules pour développer les habilités des salariés et les inciter à fournir plus d'effort et à atteindre un rendement maximal. Parmi ces moyens on trouve la formation comme moyen principal. Les encouragements, la motivation.

Pour réaliser ces objectifs nous avons divisé notre mémoire en cinq chapitres :

Le premier chapitre : on le consacre au cadre méthodologique où on présentera notre problématique de recherche et les hypothèses de l'enquête, ainsi que la définition des concepts clés. Et la méthode adoptée, la technique utilisée et l'échantillon choisi.

Le deuxième chapitre : on exposera un aperçu historique sur la notion de compétence, ainsi que des connaissances théoriques sur les caractéristiques de la compétence sa logique et ces enjeux. Ainsi on a abordé la méthode d'évaluation de la compétence, tout en insistant sur les objectifs de cette évaluation.

Le troisième chapitre : dans ce troisième chapitre on parlera sur les cadres et leurs émergences et leurs identités professionnelles au sein de l'entreprise.

Le quatrième chapitre : on fera une représentation de l'organisme d'accueil de la SARL RAMDY, puis on parlera sur sa situation géographique, ses différentes directions et ces produits. Et on exposera l'analyse des réponses des cadres et l'interprétation des résultats obtenus.

CHAPITRE I

Le cadre méthodologique de la recherche

Dans le cadre méthodologique de cette recherche, on exposera la problématique et les hypothèses, on définira les concepts clés, et on expliquera la méthode choisie, la technique utilisée et enfin les difficultés rencontrés.

La problématique :

Dans le monde contemporain ou la technologie avance plus que la vitesse de la lumière, ou la concurrence bat le record en matière d'organisation et de la gestion. Donc gérer c'est planifier, tracer les objectifs tout en tenant compte de son environnement.

Pour faire face aux défis de l'innovation, de la qualité et de la performance, il faut miser sur la compétence comme l'une des priorités principales de la gestion des ressources humaines.

Toutes les entreprises accordent une grande importance aux compétences afin d'améliorer leurs rendements, elles misent en place un plan de développement de ses compétences qui peut se faire par plusieurs moyens qui vont permettre d'apporter des nouvelles compétences susceptibles de favoriser la réinsertion professionnelle éventuelle.

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

La compétence est « un ensemble relativement stable et structuré de pratiques maîtrisées, de conduites professionnelles et des connaissances que des personnes ont acquises par la formation et l'expérience.¹La compétence est un lien entre, d'une part les missions à accomplir et les comportements mis en jeu

¹ Claude Levy-Ieyer, La gestion des compétences, Les démarches essentielles pour la compétitivité des entreprises, Eyrolle, Paris, 2009. P15

pour ce faire et d'autre part, les qualités individuelles nécessaires pour se comporter de manière satisfaisante².

Donc, La compétence prend sens par rapport à l'action, on ne peut pas parler des compétences que dans le cadre précis d'une situation de travail. Elle combine de façon dynamique les différents éléments qui constituent « le savoir, le savoir-faire, le savoir-être », pour répondre à des exigences d'adaptation.³

Il existe plusieurs facteurs pour développer les compétences. Le premier facteur c'est la formation professionnelle suivie au cours de la vie professionnelle qui est financée par l'entreprise qui permet toujours d'être à jours et d'amplifier des nouvelles compétences et d'avoir une expérience et devenir un membre indispensable pour l'entreprise. Il y a aussi le facteur de communication qui permet aux salariés de partager les informations pour garantir un bon encadrement ; tout en privilégiant l'accès à l'information et à la technologie.

L'entreprise qui peut repérer et valoriser les compétences de ses cadres peut ajuster des besoins en matière de ressource humaine tout en contribuant au développement de leurs performances.

C'est pour cela toute organisation productive exige que ces cadres et ces dirigeants maîtrisent la dimension ressource humaine qui est un élément clé de leurs évolutions et conditionne leurs réussites professionnelles, leurs savoirs, leurs savoir-faire et définitivement la compétence leurs permettent d'assumer de façon efficace leurs rôles et leurs responsabilités hiérarchiques.⁴

Le statut social des cadres est étroitement lié à l'idée d'une organisation du travail. Il tient à un savoir-faire particulier permettant de faire travailler en

² Claude Levy-Leroyer, op. Cite. P67

³ Cadin loic, Guerin Francis, Pigeyre Frédérique, Gestion des ressources humaines, 3^{ème} édition, DUNORD, Paris, 2007. P171.

⁴ Kavan Anousheh et Rouban Luc, les cadres au travail, les nouvelles règles de jeu, édition la découverte, PARIS. P10

équipe des personnes compétents et aux talents différents d'ajuster les ressources humaines ou techniques dans des ensembles complexes.⁵

Notre approche sociologique vis-à-vis de toutes ces préoccupations scientifiques nous a poussé d'essayer de mettre l'accent sur la vision des cadres sur les déterminants des compétences au sein d'une entreprise et pour mieux cerner notre conception on pose les questions suivantes :

- Quels sont les causes qui sont à l'origine du développement des compétences ?
- Comment les cadres évaluent leurs compétences et leurs performances ?

Les hypothèses :

Selon Madeline GRAWITZ « l'hypothèse est une proposition de réponse à la question posée. Elle tend à formuler une relation entre des faits significatifs. Même plus ou moins précise, elle aide à sélectionner les faits observés. Ceux-ci rassemblés, elle permet de les interpréter, est de leur donner une signification qui est véritable, consistant un élément possible de début théorique.⁶

A partir de cette définition, on peut constater que grâce à l'hypothèse on accède de l'étape abstrait vers l'étape concret de phénomène de recherche, vis-à-vis des questions qui on a posé dans la problématique.

Dans notre étude, on a proposé quelques réponses provisoires à la question de départ qui sont :

- La formation, conforme aux exigences scientifiques, des cadres développe leurs compétences.
- Les cadres d'une entreprise évaluent leurs savoirs et leurs savoir-faire à partir de deux éléments complémentaires qui sont la nature du diplôme obtenu et l'expérience acquise.

⁵ Ibid. p11

⁶ Grawitz Madeleine, lexique des sciences sociale, 7ème édition, Dalloz, 2000, p06.

1. Définition des concepts clés :

Afin de cerner la problématique dans une recherche, le chercheur fait recours à une analyse conceptuelle en vue de concrétiser les phénomènes étudiés, dégager les indices, déterminer les techniques et clarifier les hypothèses.

Pour approfondir notre recherche, il est nécessaire de définir quelques concepts tels que :

• **Définition de la compétence :** la compétence est le pouvoir reconnu à une personne physique ou morale de poser des actes dans un domaine déterminé. La compétence c'est l'ensemble de qualité qui permet à un travailleur de satisfaire aux exigences d'une fonction donnée. La compétence c'est faire à la fois l'aptitude, attitude et acquises par l'expérience ou la formation dans un domaine particulier.⁷

La compétence peut varier selon les organisations et les situations de travail. De ce point de vue il n'existe donc pas une seule définition pertinente, il semble que l'on peut considérer que celle-ci évolue en fonction d'un curseur se déplaçant entre 2 pôles :

1. Le pôle des situations de travail caractérisé par la répétition, la routine
2. Le pôle de la situation caractérisé par l'affrontement aux aléas, l'innovation, la complexité, la prise initiative

La compétence se définit en termes de savoir-faire. Elle se réduit en effet à exécuter une opération ou un ensemble d'opérations à appliquer des instructions et à respecter des consignes.⁸

Lorsque le curseur de la compétence est voisin du pôle marqué par une prescription ouverte la compétence se définit plutôt en terme de savoir agir et

⁷Dion, Gérard, dictionnaire Canadien des relations du travail, 2^{ème} édition, éditions LAVAL. Québec, 1986. P192

⁸ « Guy le Boterf, Construire les compétences individuelle et collective, 2^{ème} édition, DUNORD, PARIS. P53_

réagir. Dans ces circonstances être compétant c'est alors savoir quoi faire et quand le faire.⁹

La compétence : est utilisé dans différentes sphères de la vie professionnelle dans les entreprises et tout particulièrement en négociation sociale, Ensuit d'une façon générale dans les relations au travail.

La compétence peut-être définie aussi comme un ensemble de savoir-faire mobilisé et combiné par les individus dans un contexte productif qu'ont fait preuve de leur efficacité.¹⁰

La compétence peut être envisagée sous l'angle des savoirs du comportement professionnel de l'expérience ou encore du processus de résolution de problèmes à mettre en œuvre en cours de l'action.¹¹

La formation professionnelle : en peut dire que la formation professionnelle à travers laquelle on peut améliorer le travail des salariés, elle peut-être théorique et pratique dans des différents domaines, cette application suivie par les entreprises afin de développer les compétences et améliorer leur rendement.¹²

La formation professionnelle est un processus d'apprentissage qui permet à un individu d'acquérir le savoir, le savoir-faire et le savoir-être « capacité et aptitudes » nécessaire à l'exercice d'un métier ou d'une activité professionnelle.

La formation professionnelle est définie comme étant une formation permettant à un individu d'acquérir les connaissances spécifiques et le savoir-faire dont il a besoin pour exercer un métier, elle est traditionnellement associée à l'apprentissage d'un métier de base sur la pratique et la maîtrise de la technique.¹³

⁹ Ibid., p54

¹⁰ Guy le Boterf. Op. cite. p54

¹¹ Annick Ohen-haegel, Tout la fonction ressource humain 2^{ème} édition, édition DONUD, PARIS 2010, p150

¹² Mahe Henri de Boislandelle. Dictionnaire de gestion, édition Economica, PARIS, 1998. P 181

¹³ www.cairn-info. DZ/ PDF, la gestion des compétences

- **Formation initiale** : ensemble des connaissances acquises avant l'entrée dans la vie active, elle a tous les enseignements généraux et éventuellement de la formation professionnelle.¹⁴
- **la performance** : mesure le résultat de l'activité d'un individu à un poste donné. La performance est à mettre en relation avec les capacités, les compétences, les moyennes disponibles, l'organisation du travail, les méthodes, les relations et le climat de groupe.¹⁵
- **l'entreprise** : c'est le lieu où se déroule l'activité économique, elle est gérée par un ensemble de personnes qui ont l'objectif de la faire gagner et développer et avoir une place sur l'échelle nationale ou internationale.

On peut la définir aussi comme une unité de production originale. Caractéristiques du capitaliste formé d'un groupe d'hommes travaillant ensemble dans des postes différents dans le but de produire des biens à vendre sur le marché.¹⁶

C'est une unité économique et sociale qui englobe à la fois la direction et le personnel.

La gestion des compétences : C'est une méthode qui vise à optimiser la compétitivité d'une entreprise en recherchant la meilleure adéquation possible entre les compétences et les ressources humaines disponibles. Cette méthode permet de faire concorder les compétences dont l'entreprise a besoin et les compétences disponibles dans le capital humain de l'entreprise, savoir savoir-faire individuelle et collectifs.

Tourne autour de 5 processus importants :

1. La définition des compétences requise pour un poste donné
2. L'évolution des compétences acquises par les employés attachés à ce poste
3. La création du bilan des compétences à acquérir

¹⁴ Andre Guittet, développer les compétences édition bien hart, 1998, p216

¹⁵ Ibid., p218

¹⁶ Madelin Grawitez, lexique des sciences social, 7^{ème} édition, édition DALLOZ, PARIS 1994, p49 »

4. La définition du plan d'action regroupant les décisions et les actions à appliquer pour combler les compétences manquantes

5. L'exécution de plan d'action.¹⁷

- **Les cadres** : des employés ou dirigeants d'une entreprise appartenant à la catégorie supérieure des salariés il s'agit d'un statut reconnu par les conventions collectives qui détermine l'appartenance à une caisse de retraite spécifique.¹⁸

Un cadre veut dire un salarié qui exerce un poste de responsabilité dans l'entreprise ou la fonction supérieur, même les salariés diplômés de l'enseignement supérieur peuvent accéder à un emploi de cadre grâce à leur capacité.

- **le savoir** : ensemble des connaissances d'une personne ou d'une collectivité acquises par l'étude, par l'observation, par l'apprentissage et/ou par l'expérience.¹⁹

Ensemble de connaissances théoriques et pratiques acquises, d'expérience vécu dans un domaine ou dans une profession

- **savoir-faire** : mise en œuvre d'un savoir d'une habilité pour une réalisation. On peut parler de savoir-faire méthode lorsque la personne est amenée à utiliser un savoir pour une action comme synthétiser analyser applique.²⁰

C'est une compétence, technique particulière qui nécessite de l'expérience et de l'habilité dans un domaine spécifique pour la maîtrise.

- **Savoir-être** : terme dont l'utilisation apporte pas mal de difficulté et qu'il est préférable de l'oublier. Le savoir-être renvoie très rapidement à des caractéristiques de la personnalité ce qui entraîne des confusions entre les savoir-faire, les qualités et les valeurs d'une personne. La formation a pour but

¹⁷ Ibid., p5

¹⁸ Dictionnaire français, La rousse p 150

¹⁹ Ibid,190

²⁰ Ibid., p219

l'apprentissage de savoir et du savoir-faire, ces savoirs-êtres peuvent être rationnels ou comportementaux.²¹

Capacité à s'adapter à des situations variées et à ajuster ses comportements en fonction des caractéristiques de l'environnement, des enjeux de la situation et type d'interlocuteurs.

C'est un ensemble de qualités professionnelles qui reflète la manière dont vous réagissez dans l'environnement professionnel

2. La pré-enquête :

Notre pré-enquête s'est déroulée en moins de janvier, c'est une étape très importante dans notre étude, elle nous a permis de mieux connaître le terrain d'investigation.

Nous avons commencé en premier lieu avec un entretien libre auprès de responsables de service de production au sein de la SARL « Ramdy » et dans un deuxième lieu avec 3 employés dans le but de rassembler les différentes informations sur notre thème pour élargir et recueillir le plus renseignement possible.

3. La méthode et la technique utilisée

3.1. La démarche méthodologique :

Pour qu'un chercheur puisse mener à bien son enquête et arriver à des résultats plus pertinents, il doit penser aux moyens à utiliser à chacune étape de sa démarche, et ce sera bien sur sa méthodologie qui est définie par Maurice Angers comme « l'ensemble des méthodes et techniques qui orientent l'élaboration d'une recherche et qui guident la démarche scientifique »²².

²¹ Andre Guittet, Op.cit. p219

²² Angers Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition casbah, Alger, 1997, p65.

3.2 La méthode :

La méthode est un ensemble de procédures et de démarches précises adoptées pour arriver à un résultat.²³

On peut la définir aussi comme un ensemble de règles indépendantes de toute recherche, et des contenues particuliers visant surtout des processus et des formes de raisonnement perception rendant accessible la réalité à saisir.²⁴

Pour approfondir notre recherche et arriver à mieux comprendre les phénomènes étudiés nous avons utilisé la méthode qualitative.

3.3 La méthode qualitative :

C'est un moyen ou une technique qui va nous permettre de dévoiler les déterminants de la compétence au sein de l'entreprise RAMDI à travers l'analyse et l'interprétation des données qualitative et les proposés recueillir au pré des cadres interroge.

Cette méthode vise à comprendre le phénomène à étudier, il s'agit d'établir le sens de propos recueillis ou de comportement observé. On se base d'avantage sur l'étude de cas ou de petit nombre d'individus.²⁵

On peut dire aussi que {c'est une stratégie de recherche utilise diverses techniques de recueil davantage dans le but d'explicite en compréhension d'un phénomène}.²⁶

Pour terminer on peut dire que c'est une méthode de traitement inductive, elle est traitée avec des données difficilement quantifiable, elle permet l'approfondissement et l'élaboration d'hypothèses et de méthodes théoriques. La méthode qualitative vise la compréhension d'une situation impliquée que nous tenteront de déterminer les principaux éléments à mettre en relation pour

²³ Brunon Alain, dictionnaire d'économie et des sciences sociales, édition ELLIPS, PARIS, 2005

²⁴ Madelin, Grawitez, lexique des sciences sociales, 7ème édition, édition DALLOZ, PARIS, 1994, P351

²⁵ Maurice, Angers, Initiation pratique a la méthode des sciences humaines, CASBAH, ALGER, 1996, P6

²⁶ Macheilli A, dictionnaire des méthodes qualitatives en science humaines et sociales, édition ARMAND COLIN, PARIS, 2002, P129

produire une représentation cohérente qui puisse servir à appréhender telle ou telle situation.²⁷

3.4 La technique utilise :

Les techniques sont des outils misent à la disposition de la recherche. On sélectionne la technique de l'entretien qui va nous permettre de recueillir les données et réaliser notre recherche.

3.5 L'entretien :

Nous avons décidé d'adopter la technique de l'entretien parce qu'elle permet aux cadres interrogées de s'exprimer librement sur les sujets de discussion et nous permet de recueillir le maximum d'informations sur notre sujet.

Donc on peut définir l'entretien comme une situation de communication orale, l'un est l'enquêteur et l'autre est l'enquête.

Les entretiens se caractérisent par un contacte directe entre le chercheur et ses interlocuteurs et par une faible directivité de sa part. Ainsi s'instaure en principe un véritable échange au cours du quel l'interlocuteur du chercheur expriment ses perceptions d'un événement ou d'une situation, ses interprétations ou ses expériences tandis que par ses questions ouvertes, le chercheur facilite cette expression, évitent qu'elle s'éloigne des objectifs de la recherche et permet à son vis-à-vis d'accéder à un degré maximum de sincérité et de profondeur.²⁸

3.6 Lieu d'étude :

Dans le bute de savoir les déterminants de la compétence chez les cadres d'une entreprise nous avons pu étudier la population de l'entreprise RAMDY qui comprend 67 cadres dont en tire un échantillon.

²⁷ Www. Cairn, Info. Fr .PIERRE, MONGEAU, Réaliser son mémoire ou sa thèse, Presse de l'université de QUEBEC, P 31 PDF

²⁸ Baynond Quivy et Luc Van, Compenhondt, op.cit. P170)

3.7 L'échantillon :

Nous avons ciblé les cadres désignés de l'entreprise RAMDY, le choix de cette catégorie est dicté par le thème. En a choisi cette catégorie parce qu'ils disposent d'un niveau d'instruction élevé et ils peuvent nous donner des informations de qualité et importantes sur notre sujet de recherche.

Notre échantillon est constitué de 15 cadres qui occupent des postes variés au sein de la SARL RAMDY.

Vu de l'objectif de notre recherche qui nous oblige à travailler avec des gens qui ont des connaissances sur le sujet, nous avons procédé à une méthode d'échantillonnage typique. Appelée aussi d'échantillonnage par choix raisonné, c'est un prélèvement par une sélection des éléments considérés comme des modèles et exemplaires de la population de recherche. Cette méthode consiste à sélectionner les cas.

Il s'agit d'une technique qui, lorsque ses limites sont clairement reconnues (possible de généraliser les relations mais non les mesurer), et tout à fait appropriée à certains types de recherche. En fait « presque toutes les recherches de la sociologie ou de la psychologie empirique, quand elles ne se bornent pas à exploiter des statistiques publiques, procéderaient ainsi par échantillonnage typique.²⁹

4. Le déroulement de l'enquête :

Notre enquête se déroule au sein de l'entreprise privée RAMDY du 03/03/2019 jusqu'au 30/04/2019

²⁹ Benoit, Gauthier, La recherche de la problématique à la collecte des données. Presse de l'université de Québec, 5^{ème} édition, Canada, 2010. P267

CHAPITRE II
LA COMPETENCE CES DETERMINANTS

Nous avons consacré ce chapitre pour définir le terme compétence et les notions proches ainsi on a dicté l'approche historique de cette notion en a essayé donc de mettre le point sur le premier concept de notre thème qui est les déterminant de la compétence.

1. L'aperçu historique :

Dans l'aperçu historique le mot compétence est apparu en premier lieu dans le champ militaire puis dans le contexte de l'entreprise. Il est associé à des caractéristiques du comportement dans les années 1950, ensuite son utilisation se généralise dans les entreprises dans le cadre de la sélection et de l'orientation de carrières. Puis ces applications s'étendant et se renforçant à des formations et au développement. Dans les années 80 la qualité et la flexibilité des ressources deviennent un élément d'adaptation pour répondre à la globalisation et à la monte de la concurrence.

En générale on admet que c'est durant les années 70 dans le contexte économique américain et plus tard européen que la notion de la compétence a vu le jour dans le cadre de la concurrence. Ainsi la compétence est d'abord apparue dans le champ de pratiques avant d'être étudié par les chercheurs, malgré son caractère imprécis le concept de la compétence a progressivement élargi sa signification théorique et sa porte pratique et devient une notion clé de la gestion des ressources humaines des vingt dernières années.²⁹

En outre on peu cité les déférentes approches les plus répondues en entreprise qui sont centré sur la vision dont lesquels ont peut rencontrer 4 types d'approches :

²⁹ Www. univer-Oran2. DZ/Thèse mémoire/FSC/MAGISTER/TH4199/PDF réalisé par BELGANMI, WASSILA, la GRH a travers les compétences pour améiore la performance de l'entreprise, ORAN, 2013/2014, p45

A- La 1^{ère} approche de la compétence : est celle qui consiste à définir la compétence d'après les effets produits, elle est alors un ensemble de complexes de disposition de connaissances de motivation.

B-La 2^{ème} approche de la compétence : met l'accent sur les déterminants environnementaux de la compétence, de ce fait les entreprises doivent s'adapter aux changements ainsi la notion compétence est percutée la notion de qualification.

C-La 3^{ème} approche de la compétence : est perçue comme un construit social qui donne sens et valeurs aux comportements humains efficaces pour augmenter l'efficacité des organisations ou la compétence réunit la valeur individuelle et la valeur sociale pour devenir un processus d'attribution de jugement social appliqué à la performance

D- La 4^{ème} approche de la compétence : et centre sur la dimension cognitive selon ANLOTIN GLENU les compétences se trouvent à l'interface des situations et des fonctions cognitives les plus complexes de l'opérateur elles sont mobilisées par l'individu en fonction des buts assignés par la tâche dans une activité cognitive³⁰.

2. La définition de la notion compétence :

Le mot compétence vient du latin « compétence » juste rapport dérivé de compter « aboutir au même point ».

La compétence peut être définie comme un ensemble de savoir-faire mobilisé et combiné par les individus dans un contexte productif. Elle repose la mise en œuvre efficace de savoir et de savoir-faire, elle s'observe objectivement à partir du poste occupé et elle est validée par la performance professionnelle.³¹

Selon RUFIN « 2007 » la compétence correspond à la mobilisation dans l'action d'un certain nombre de savoir combiner de façon spécifique en fonction

³⁰ Www. univers-Oran2. Thèse réalisée par BELGANMI, WASSILA, op.cit.p46

³¹ LE BOTEF, GUY, construire les compétences individuelle et collectives, 2^{ème} édition, édition DUNORD, PARIS p57.

du cadre de perception de l'auteur de la situation, ce n'est pas donc seulement avoir des ressources personnelles comme les savoirs théoriques, des savoirs procéduraux, savoirs pratiques ou des ressources externes mais bien les combinées dans une situation professionnelle montrant de réelles performances entre les résultats attendus et les résultats obtenus.³²

On peut la définir aussi comme une combinaison des connaissances, de savoir-faire, d'expériences et de comportement s'exerçant dans le contexte précis, elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de la qu'elle est variable.³³

3. Compétences et notion proches :

En cours des dernières années de nombreuses définitions ont été avancées pour tenter de faire le tour de ses compétences :

✓ La compétence et qualifications :

La différence entre ces deux notions et comme suite : la qualification est considérée comme une boîte à outils qu'un individu s'est construit à l'école, en formation professionnelle à travers de l'expérience professionnelle et sociale, et si la qualification est l'ensemble des éléments constitutifs de cette boîte à outil. La compétence n'est qu'une manière d'utilisation de cette boîte par l'individu.

✓ La compétence et l'expérience :

Au sens de connaissances pratique l'expérience s'intègre à la compétence comme de ces composent : le savoir-faire. Au sens du processus dynamique, elle correspond à un niveau de maîtrise dans une situation de travail donné ou dans un parcours professionnel.

³² Wwww. Cairn. Info /Gestion des compétences au sein de la Mairie d'ADJAME, P 40 PDF

³³ PHILIPPE, ZARIFIAN, Objectif compétence pour une nouvelle logique, édition LIAISON, PARIS, 1999, p63

✓ La compétence et la performance :

La performance est la réalisation d'un travail d'une part, d'autre part elle peut être définie comme étant le résultat de la combinaison de la compétence, de la motivation des individus à les mettre en œuvre.

Pour conclure la notion performance de l'individu ne se justifie pas forcément par son incompétence, il existe d'autres éléments aussi importants que la compétence qui détermine la performance mais elle est une composante de la performance.³⁴

4. Les concepts périphériques de la compétence :

a) Capacité : ensemble de dispositions et d'acquises constatés chez un individu, généralement formulé par l'expression : être capable de.³⁵

Par exemple : être capable de rédiger un compte rendu.

b) Performance : « résultat obtenu par une personne lors de la réalisation d'une tâche spécifique dont l'exécution obéit à des règles préétablies ».³⁶

Ce qui analysé ici, ce n'est pas la capacité à faire mais le niveau de qualité du produit réalisé par rapport à des objectifs opérationnels.

c) Qualification : la qualification d'un individu est une notion dynamique qui se réfère à son histoire personnelle. Elle se construit à partir de sa formation initiale, mais aussi et surtout à partir des savoir-faire opérationnels que l'individu intègre au cours de sa trajectoire professionnelle et qui correspondent aux exigences successives des emplois occupés.³⁷

La qualification professionnelle est le titre qui renvoie aux capacités détenues par une personne et recouvre un ensemble d'aptitudes et de reconnaissance nécessaires et suffisants pour occuper certains emplois. Elle est classée sur une échelle hiérarchisée les individus en les différenciant et exprime une anticipation sur l'efficacité des personnes et à pour enjeu principal de

³⁴ Wwww. Univer-oran2, op. cit, P43

³⁵ AFNORNEX 50-70, formation professionnelle, TERMINOLOGIE, 1996, p 50

³⁶ LEGEDRE RENALD, Dictionnaire actuel de l'éducation, édition esko, PARIS, 1993, p97

³⁷ GILBERT PATRICK, PALIER MICHEL, Gestion des compétences, au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH. In WEISS DIMITRI. P298

donner aux capacités professionnelles une valeur d'échange sur le marché du travail et de légitimité socialement statut et rémunération alors que la compétence à pour enjeu d'accroître l'efficacité d'une organisation.³⁸

5. Les exigences de la compétence :

Les exigences de compétence représentent les requise pour un poste, les savoirs « les connaissances, le savoir-faire et le savoir-être ».

- ✓ **Savoir** : ensemble des connaissances théoriques et pratiques
- ✓ **Savoir-faire** : mise en œuvre d'un savoir ; d'une habilité pour une réalisation
- ✓ **Savoir-être** : son rapport au domaine effectif ou habituellement de l'état d'esprit, des attitudes et la disposition intérieure à réagir d'une façon ou d'une autre par rapport a une situation donnée.

6. Les caractéristiques de la compétence :

- La compétence est finalisée : on est compétent par rapport à un objectif à atteindre.
- La compétence est le résultat d'une reconnaissance collective, elle existe grâce aux regards des autres.
- La compétence est constituée d'une combinaison : les savoir-faire et les savoir-être.
- La compétence est de nature contingente : la compétence est relative à une situation rencontrée, aucune personne n'est compétente en soi. Elle ne l'est qu'en fonction des exigences distinctives d'une situation de travail.
- La compétence est observable dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu.³⁹

³⁸ DE BOISLANDEELLE, HENRI MAHE, Dictionnaire de gestion, vocabulaires, concepts et outils, édition ECONOMICA, PARIS, 1998, P 355

³⁹ LAETITIA, LETHEILLEUX, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 9^{ème} Edition, GUALINO, 2015/2016, p50.

7. Les types de compétences :

A- La compétence individuelle : est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'aptitude dans un contexte donné permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé.⁴⁰

B- La compétence collective : permet n'est au moins de plus en plus d'importance pour les dirigeants étant donné l'importance du travail collectif au sein des entreprises et généralement elles sont organisées en secteur et en groupe d'individus ayant une même bute.

Une compétence collective constitue d'un ensemble de compétences individuelles détenues par un groupement d'individus et permet de faire face à une situation qui ne pourrait être assumée par chacun de ses membres.⁴¹

C- La compétence organisationnelle : savoir, information et capacité acquises par expérience disposition psychologique état d'esprit naturelle.

D- La compétence professionnelle : c'est des compétences qui sont propres à une filière de métier pour connaître les différentes méthodes pédagogiques et leurs modes d'usage, constitue une compétence professionnelle parce qu'elle a a priori utile qu'au métier de formation.

E-La compétence spécifique : c'est-à-dire celles qui sont propres à une situation, un domaine et qu'on ne trouve pas ailleurs. Elles sont nécessaires pour exercer les activités qui constituent le noyau du domaine. Son intérêt est la distribution des emplois généraux ou caractérisant par le fait qu'ils requièrent surtout des compétences générales.

F-La compétence professionnelle : c'est des compétences qui sont propres à une filière de métier. Elles contribuent à faciliter la mobilité d'un domaine ou un autre.⁴²

⁴⁰ GUY, LE BOTEF, op. Cit, p 45

⁴¹ Ibid., p46.

⁴² DEMEGER, ARNAUD et DUBUSSON, SOPHIE, Le bas Christian, Innovation et performance, édition économie, PARIS, 2000, p 38

8-La logique compétence est ces enjeux :**A- La logique compétence :⁴³****A-1- la logique compétence pour l'entreprise :**

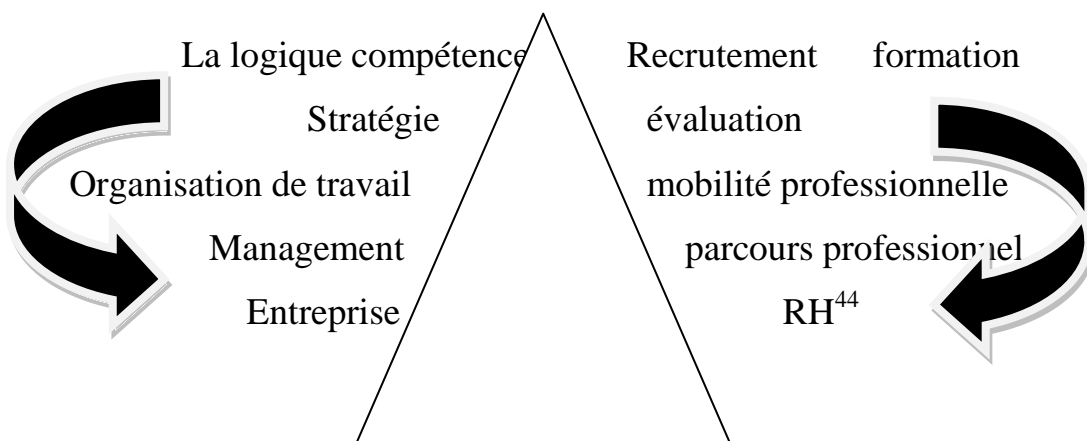
Optique de l'entreprise	Utilisation de la compétence
Stratégie	La compétence fait partie de la stratégie de l'entreprise car les compétences nouvelles constituent des atouts compétitifs à l'égard des concurrents.
Organisation du travail	L'organisation du travail repose sur la notion de compétence « entre les compétences acquises et les compétences requises » les missions et tâches sont réparties en fonction des compétences disponibles de chaque individu.
Management	Les managers ont comme missions de guide leurs équipes pour une réussite optimale de leur mission, ils sont amènes à détecter les compétences de leurs collaborateurs pour les affectes au mieux

⁴³ Laetitia, Letheilleux, op. cit, p51.

A-2- la logique compétence pour la GRH :

Optique des ressources humaines	Utilisation de la compétence
Recrutement	Le recrutement a pour objectif de répondre à l'une des fonctions majeures de la gestion des ressources humaines à savoir répondre aux besoins de l'organisation en métier d'attribution des ressources. Il s'agit alors de détecter des compétences recherchées auprès des candidats et de répondre aux attentes de l'organisation.
Formation	Consiste à permettre aux salariées d'une entreprise d'acquérir les compétences qui leurs font défaut et par la même de répondre aux besoins de leur organisation. La notion de la compétence est donc au cœur d'une formation efficace.
Évaluation	L'évaluation conduit à mesurer le niveau de compétence d'une personne et de détecter les compétences restant à acquérir pour mener à bien sa mission au sein de l'organisation.
Mobilité professionnelle	La mobilité professionnelle offre la possibilité à un individu d'accroître son niveau de compétence au sein de

	<p>son entreprise. En ce sens la mobilité professionnelle peut avoir un effet bénéfique sur la motivation des salariés.</p>
<p>Parcours professionnel</p>	<p>La législation en vigueur sur la formation conduit à réfléchir sur le fait que les salariés sont amenés à se former tout au long de leur vie, la compétence se situe au centre de leur parcours professionnel acquérir et mettre à jour ses compétences pour rester employable sur le marché du travail. La compétence devient une problématique majeure pour les entreprises et les services des ressources humaines pour tenter de respecter le principe d'employabilité.</p>



⁴⁴ Laetitia, Lethilleux, op. Cit, p51.

B- Les enjeux de la compétence :

B-1- l'enjeu économique : face aux défis de la mondialisation est à une concurrence exacerbée. Les entreprises recherchent une plus grande adaptabilité « modifications des termes d'échange, performance » La notion du capital humain prend alors tout son sens. Les compétences acquises deviennent un enjeu économique et devant les coûts engagés pour les détenir les entreprises attendent un retour sur les investissements.⁴⁵

B-2- l'enjeu organisationnel : la concurrence mondiale et l'exigence d'une plus grande adaptabilité des ressources de l'entreprise conduisent à rechercher la flexibilité. Ce dernier peut être quantitatif ou qualitatif. La notion de la compétence devient alors un enjeu sur le plan organisationnel lors de la mise en place de flexibilité qualitative.

L'importance prise par la notion de la compétence amène à réfléchir sur le rôle de l'organisation dans le développement de ses compétences. L'organisation devient un acteur de l'accroissement des compétences lorsqu'elle permet le développement des compétences des salariés qu'elle emploie.

B-3- l'enjeu sociétal : la législation en vigueur a renforcé la responsabilité sociale des entreprises insérant dans la loi l'exigence de l'employabilité. Dorénavant il revient aux organisations de mettre en œuvre les moyens dont elles disposent pour assurer aux salariés la mise à jour et le maintien de leurs compétences tout au long de leur carrière.⁴⁶

G- Le développement de la compétence dans l'entreprise :

Après la mondialisation et l'apparition de la technologie il a eu des différents changements dans les systèmes organisationnels ce qui a poussé les entreprises à adopter des nouvelles méthodes pour améliorer leurs rendements et s'adapter au nouveau contexte. Pour cela ils ont essayé de développer les

⁴⁵ Laetitia, Lethilleux, op. cit, p52.

⁴⁶ Ibid., p52

compétences à travers des formations professionnelles qui vont permettre d'atteindre les objectifs.

9-Les 3 modes d'approche des compétences :

Dans une entreprise moyennement pourvue d'un système d'informations où possèdent au moins 3 voies d'approche pour dresser un bilan des ressources humaines. Tous ces trois sont nécessaires, mais elles ne sont pas suffisantes :

✓ Les structures traduites par les organisations :

On connaît bien les limites des organigrammes consciencieusement dressés dans la plupart des sociétés. Certes, ils traduisent un état de l'organisation, mais ils sont redoutablement figés. Ils constituent donc plus un support du partage du pouvoir et de l'organisation, des décentralisations des budgétaires.

✓ Les choix de gestion individuels éclairés par les évolutions de postes :

Les diverses pratiques d'évolutions des postes conduits dans beaucoup d'entreprises sont indispensables pour étayer une hiérarchie des rémunérations, éclairer les embouches, définissent les champs de responsabilités... Mais elles ne traduisent que le niveau du poste non celui de son titulaire, même si les ambiguïtés sur ce point ne sont pas exclues. Elles ne remplacent pas l'identification des compétences des titulaires de poste ou des études plus générales par le métier.

✓ L'organisation du travail par les analyses de tâches :

Pour les postes à contenu d'exécution, les descriptions des tâches visent à la rationalisation, à la meilleure coordination.... Elles ne peuvent constituer le support d'informatif de la maîtrise des compétences et des talents des titulaires de ces postes.⁴⁷

⁴⁷ BERNARD MARTORY, DANIEL CROZET, Gestion des ressources humaines, 9^{ème} édition, édition DUNORD, Paris, 2016, p15

10-Gestions individuelles et la gestion collective des compétences :

10-1. la gestion individuelle repose sur une approche nominative des collaborateurs :

Elle est opérée sur la base de deux piliers que constituent le recensement des informations individuelles « formation à l'entrée, carrière, formation dans l'entreprise... » Et pour un certain nombre d'entreprises au moins un système d'appréciation.

Il nous semble efficace de conduire la gestion individuelle à partir d'une définition du « métier » exercé par chaque collaborateur, identifiée à partir de ses savoirs et savoir-faire.

Il fournit l'information de base pour la définition des formations, la gestion individualisée des carrières l'affectation des individus sur les postes, les promotions....

10-2 La gestion collective des emplois recense les compétences de façon anonyme, par poste, par famille d'emploi et par sous-unité. Elle prend la forme assez simple de classement des effectifs par types de poste ou plus complexe de recensement des métiers.

Elle s'appuie sur les classifications professionnelles, les organigrammes, les conventions collectives, les catégories propres à l'entreprise. Elle se traduit pratiquement par la mise en forme de « nomenclatures ou répertoires des compétences » ou de « cartes des emplois » propre à une entreprise, ou bien caractérisant des métiers en forte évolution.⁴⁸

10- 3 L'approche des compétences individuelles par le « métier » :

Des divergences de surface appelons les « conditionnements des divers produits » nous observons des constantes dans les procédures, surtout à travers leurs évolutions les plus récentes : c'est autour du concept de « métier » que se font les évaluations les plus nombreuses et les plus riches.

⁴⁸ BERNARD MARTORY, DANIEL CROZET. Op.cit. P16

1- Le profil individuel et la cible de métier :

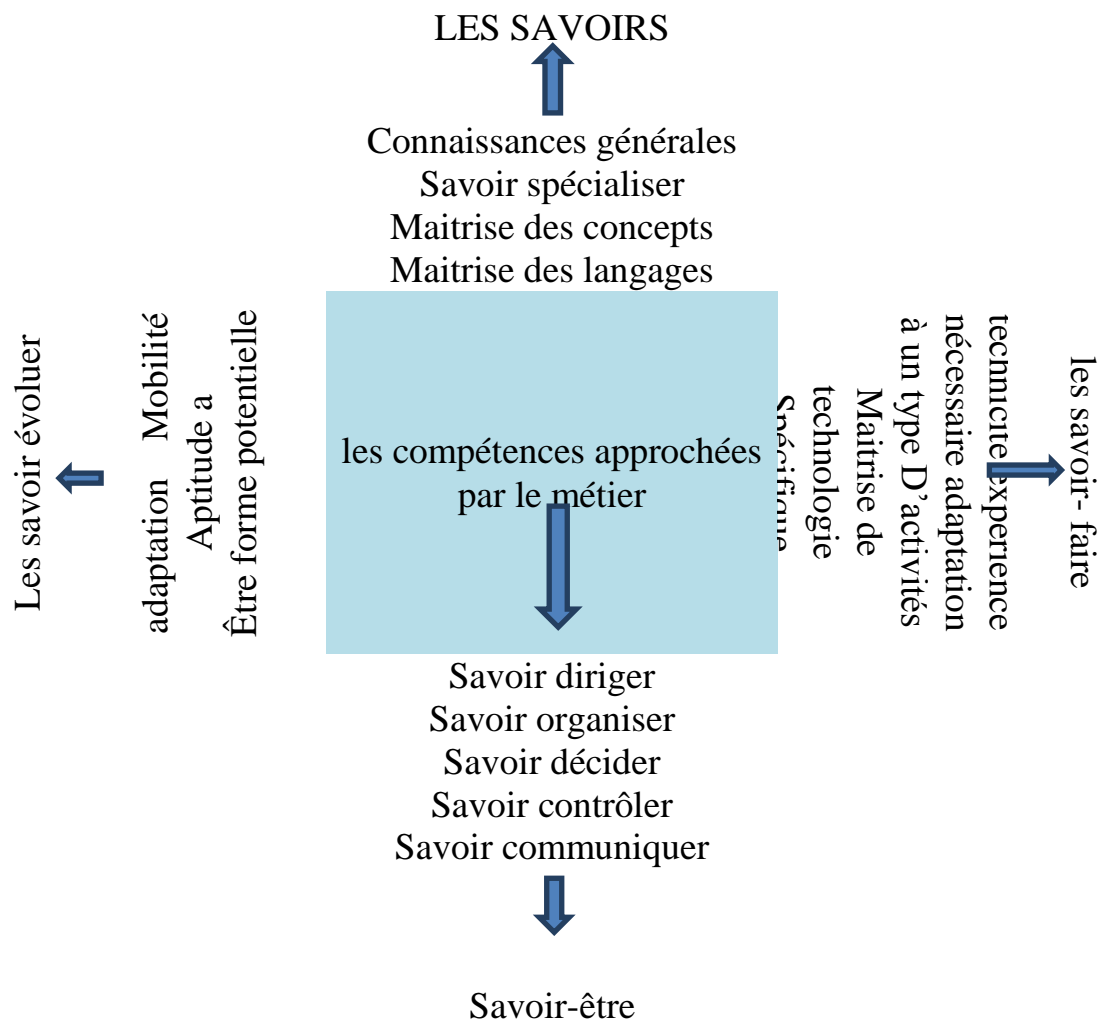
Le recensement du capital d'expertise trouve nécessairement sa base au niveau individuel. Il passe par un bilan celui du profil individuel et par la fixation composante fournit un cadre commode un recensement des compétences individuelles.

2-La définition de métier sur la base de quatre paramètres :

Dans cette approche par le métier qui s'articule autour de 4 paramètres chaque salarié va se positionner sur l'ensemble des compétences qui sont :

- a) Les savoirs : c'est-à-dire l'ensemble des connaissances générales ou spécialisé à posséder. Il s'agit de connaissances théoriques ou de maîtrise de certains langages scientifiques et techniques.
- b) Les savoir-faire : ils concernent la maîtrise d'outils et méthodes dans des contextes bien spécifiques. Il importera des précisés dans quelles mesures ces savoir-faire sont transférables à des situations de travail diversifiées.
- c) Les savoir-être : c'est-à-dire les attitudes et les comportements des personnes au travail, les façons souhaitables d'agir et d'interagir.
- d) Les savoir-évoluer : ils concernent à la fois les possibilités de progresser dans le métier et/ou d'aller vers d'autres types d'activités ils seront appréciés sur la base de ce quel on nomme généralement le potentiel individuel⁴⁹

⁴⁹ BERNARD MARTORY, DANIEL CROZET, op. cit. P20



3-la compétence mise en œuvre :

Passer de la compétence individuelle à la compétence réellement mise en œuvre exige une approche organisationnelle des conditions de mise en œuvre de la compétence. Cette approche est traduite dans la réalité des compétences dans une entreprise relève à la fois du savoir agir, du vouloir agir et de pouvoir agir. Tous les termes de l'équation sont indispensables : si un seul est manquant la compétence n'est pas activée.

11-La gestion de l'emploi et des compétences :

Pour maintenir un équilibre constant, qualitatif et quantitatif, entre les emplois et les entreprises ont utilisé la diversification des statuts, l'équilibre Homme-emploi repose sur des mesures d'adaptation à court, à moyenne et à

long terme dans le cadre d'une GPEC « gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences ». ⁵⁰

12-Les référentiels de compétence :

a) Définition et caractéristique d'un référentiel de compétence :

Définition proposée par JACQUES SOYER « le référentiel de compétence est un document qui répertoriait les compétences à mettre en œuvre dans la situation professionnelle pour atteindre des objectifs. ⁵¹

Il précise les compétences exigées et permet de mesurer le niveau d'une personne par rapport à ce qui est requis. Il comporte :

- La liste des compétences requises.
- Une grille d'appréciation.

Un référentiel est un document :

➤ **Finalisé** : il est toujours produit pour un usage spécifique, l'utilisation de ces outils doit donc être adaptée et modulée en fonction de leurs finalités et des besoins.

➤ **Synthétique** : il ne peut être exhaustif, car il serait trop complexe. Il s'attache essentiellement aux éléments les plus fondamentaux : ceux qui sont porteurs de sens et caractéristiques.

➤ **Actuel ou prospectif** : il peut décrire une situation constatée, ou refléter de façon anticipée une situation souhaitée.

➤ **Générique ou contextualité :**

▪ **Générique** : il explicite des invariants sur plusieurs situations ou types des postes.

▪ **Contextualité** : il se focalise sur des situations ou des postes particulières.

➤ **De référence** : il aura donc un caractère facilitateur même s'il a vocation à être régulièrement réactualisé en fonction d'évolution éventuelle.

⁵⁰ JEAN-MARIE PERETTI, Gestion des ressources humaines, 21^{ème} édition, VUIBERT, 2016, p32

⁵¹ SOYER JACQUES, fonction formation, édition d'organisation, PARIS. 2007, P232-233

Selon **GUY LE BOTERF** les caractéristiques souhaitables d'un référentiel de compétence sont les suivants :

- ✓ Prendre en compte l'ensemble des dimensions de la compétence requise.
- ✓ Construire les référentiels en cohérence avec les organisations du travail projetées.
- ✓ Présenté un espace possible de constructions de compétence.
- ✓ Mettre en évidence des niveaux globaux de maîtrise professionnels.
- ✓ Construire un outil simple à gérer et a actualisé.
- ✓ Être compréhensible et facilement appropriable par les personnes concernées.⁵²

13-Évaluations de la compétence :

14-1 Évalué : l'évaluation conduit à mesurer le niveau de compétence d'une personne et de détecter les compétences restant à acquérir pour mener à bien sa mission au sein de l'organisation.⁵³

Évalué c'est porté un jugement de valeur en GRH ce jugement s'exprime dès qu'une décision concernant les salariés est prise, qu'il s'agisse de recrutement, d'augmentation de salaire ou de promotion. C'est sur la base de ce jugement que l'organisation choisit ses membres et décide de leurs devenir.⁵⁴

14-2 Évalué les compétences :

L'évaluation des compétences d'un salarié constitue également un enjeu pour l'entreprise en termes d'affectation des ressources humaines, l'objectif de l'évaluation peut être : d'identifier un certain nombre des compétences clés chez

⁵² LE BOTERF GUY, Ingénierie et évaluation des compétences, 5^{ème} édition, édition d'organisation, PARIS, 2006, p305.

⁵³ LAETITIA LENTILLEUX, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, édition GUAINO, 2012, P45, 46

⁵⁴ JEAN LUC CERDAN, Géré les carrières, vade-mecum, édition EMS. P196

un salarié qui pourraient éventuellement être mobilisés à l'avenir en terme sur un autre poste à la suite redéploiement stratégique de l'activité de l'entreprise.⁵⁵

14-3 Les méthodes d'évaluation :

A. Auto-évaluation :

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

Auto-évaluation figure de plus en plus souvent parmi les méthodes d'évaluation qu'il s'agisse d'évaluation de compétence ou de prestation. Une auto-évaluation réaliste est une condition du développement futur, ceux qui se surestiment systématiquement ont peu de chances de percevoir la nécessité d'investir dans le développement de leurs compétences.⁵⁶

En raison de la responsabilisation accord de l'importance croissante de l'organisation apprenante, on incite les collaborateurs à réfléchir sur leurs propres fonctionnements. L'auto-évaluation figure donc de plus dans les méthodes d'évaluation.

La comparaison entre auto-évaluation fait par les autres nous permet de savoir si le candidat a tendance à surestimer ou à se sous-estimer, ou plutôt à être « un auto évaluateur réaliste » en ce qui concerne ses propres compétences. En soi, cette étiquette n'est pas très importante, mais elle offre tout de même des informations pertinentes et parfois fondamentales, qui ont une influence sur l'évaluation et le développement futur.⁵⁷

Afin de stimuler l'implication des subordonnées, elle prévoit que ceux-ci fassent leurs définitions de fonction procèdent à l'identification de leurs

⁵⁵ COMPOY ERIC MAKLOUF ET AUTRE, Gestion des ressources humaines collection synthés EARSON université de SORBONE, PARIS, 2008. P98

⁵⁶ LOU VAN BEIRENDONCK, Tous compétent le management des compétences dans l'entreprise, édition BOECK, BRUXELLE. 2006, P 107

⁵⁷ IBID, P106, 107

principales responsabilités, proposent des objectifs et fessent l'auto-évaluation de leurs performances. Le supérieur hiérarchique par de ces intrants et négocié chacun des points « la définition de fonction, les responsabilités, les objectifs et les résultats.... ». Dans cette perspective l'auto-évaluation n'est qu'un moment d'une démarche très régulée par le supérieur hiérarchique. Les travaux d'évaluation de l'auto-évaluation son assez contradictoire, certains mettent en évidence des biais de sévérité.⁵⁸

B. Acensements et développement centré :

L'expression « acensement centré » remonte à il ya environ soixante ans. Traduit littéralement ce serait « centre d'évaluation ». La deuxième partie de l'expression réfère à l'endroit, les candidats étaient invités à passe tous sortes d'examens et de testés, destinés à juger leurs aptitudes à remplir telle fonction.⁵⁹

Actuellement, l'expression « acensement centre » se réfère à une méthode d'évaluation équilibrée grâce à laquelle plusieurs assessseurs évaluent les aptitudes des candidats entre autres moyennes d'exercices pratiques.

Un développement centré est en fait un acensement où l'on se concentre beaucoup plus sur le potentiel à développer et sur les activités de développement, plutôt que sur l'évaluation des forces et des faiblesses. Les deux centres s distinguent principalement par leurs butes.⁶⁰

Acensement centré elle consiste à mettre les postulait en situation la plus proche de la réalité afin de constater leurs réactions face aux événements qu'ils auront à maîtriser. On peut donc la définir comme « une prise de poste en raccourci pour l'observation de comportement sur les éléments essentiels du profil ». Cette technique plus largement utilisée est généralement mises en

⁵⁸ CADIN LOIC GUERIN FRANCIS, PIGEYRE FREDERIQUE, Gestion des ressources humaines, 3^{ème} édition DUNOD. PARIS. 2007. P393

⁵⁹ LOU VAN BEIRENDONCK, op, cit. P80

⁶⁰ IBID. P84

œuvre pour la sélection des cadres et surtout pour les recrutements faisant suite à des candidatures internes.⁶¹

C.FEED-BACK à 360° :

Le feed-back à 360° est une méthode d'évaluation basée sur les informations provenant de l'entourage, le concept du 360° se fonde sur l'idée que les personnes avec lesquelles on travaille régulièrement sont considérées comme des évaluateurs valables pouvant fournir des informations utiles sur le fonctionnement actuel d'une personne. L'évaluation se déroule normalement à l'aide d'un questionnaire structuré présenté à toutes les personnes impliquées dans le processus. Il est établi à partir du profil de compétence propre à la fonction. Dans de nombreux cas des informations complémentaires provenant d'entretien individuel sont fournies en plus de celles provenant du questionnaire.⁶²

Lorsque le directeur des ressources humaines d'une entreprise a besoin d'un outil permettant à la fois de diagnostiquer et d'évaluer les compétences d'un ou plusieurs salariés, le 360° peut être particulièrement appropriée. Cet outil est ainsi utile dans une perspective de moyenne et long terme, dans un but d'évaluation des compétences du salarié, de son potentiel ou encore de sa performance en vue d'une formation ou promotion.⁶³

Pour améliorer les compétences managériales et favoriser les progrès de manager les entreprises adoptent l'évaluation multi niveau appelé 360°.⁶⁴

✓ Les objectifs de 360° feed-back :

- Garantir la confidentialité des informations.
- Faciliter la gestion administrative.
- Garantir l'anonymat des participants.

⁶¹ BERNARD MONETARY et DANIEL CROZET. Gestion des Ressources Humaine, 7^{ème} édition, édition DONUD, PARIS. P65

⁶² LOU VAN BEIRENDONCK. op, cit. P96

⁶³ COMPOY ERIC MAKLOUF et autres, op, cit. P109

⁶⁴ JEAN MARIE PERETTI. Dictionnaire des ressources humaines, 2^{ème} édition, Belgique. 2001. P92

- Permettre le traitement intégralement automatisé des données.
- Être facilement adaptable du point de vue du contenu, en fonction de la terminologie des compétences propres à l'entreprise.
- Rendre impossibles les réponses non valables et favoriser le respect de la date butoir pour compléter le questionnaire.
- Laisser à l'entreprise toute son indépendance, sans dépendance vis-à-vis des personnes externes pour le lancement et la gestion de l'évaluation à 360°.

14-Les échelles de hiérarchisation et de mesurer des compétences :

Selon **V MARBACHE** le développement de la logique de compétence à donnée lieu à une création de nouveaux outils adaptés, dont les principaux sont :

1) Le diplôme : est un signal et une anticipation des compétences potentielles. Selon une pondération qui dépendrait de la qualité de l'adéquation entre système éducatif et organisation productive, le diplôme révèle des aptitudes à se former et à évoluer. Il mesure les caractéristiques propres aux individus indépendamment même de la contribution du système éducatif à l'extension de leurs connaissances et compétences.

Le diplôme est considéré comme révélateur de compétences potentielles que réelles, constitue de plus en plus un atout contre le risque de chômage.⁶⁵

2) Le dictionnaire des compétences : le dictionnaire de compétence relève d'une demande de classification à prétention universelle dans le cadre d'une organisation donnée, à chaque compétence est attribué un poids. Selon cette méthode les compétences sont en effet identifiées à partir des fonctions exercées dans l'entreprise, après quoi elles sont évoluées en tant que telles, sans référence aux emplois. En fait, le recours à l'approche par dictionnaire de compétence requiert 2 phases successives :

⁶⁵ MEBARK MALIK. Formation, production des compétences et gestion des ressources humaines, In actes du colloque international, management des savoir et développement des compétences. TLEMCEM, DECEMBRE. 2002. P 50

- Pauser les compétences une à une
- Agréger les compétences pour évaluer les situations professionnelles

3) La situation professionnelle : dans cette approche les niveaux attribués aux compétences correspondent à une gradation sur une échelle et ils n'ont pas une influence déterminante sur le pressé de la situation professionnelle, ce sont des profils des compétences déterminées qui sont qualifiantes dans la mesure où ils correspondent à des emplois.

La classification des fonctions sur la base des compétences dépend donc des contextes professionnels d'application. Elle correspond à une solution mixte relevant conjointement d'une démarche classique d'évaluation des emplois et d'une valorisation des compétences individuelles.⁶⁶

⁶⁶ MARBACHE VALERIE. Evaluation et rémunération des compétences, édition d'organisation, PARIS. 2000. P 11, 23

CHAPITRE III
LES CADRES D'UNE ENTREPRISE

Dans ce chapitre on a parlé de la catégorie professionnelle des cadres on a défini la notion de cadre, ensuite on a parlé de l'émergence de cette catégorie, on a dicté les caractéristiques et les objectifs principaux de ces cadres.

1. Définition des cadres :

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 est dans une organisation occupe un poste de responsabilité.⁶⁷

Selon RAYMOND BOUDON « un cadre est une personne qui possède un diplôme ou bien une expérience professionnelle pallier l'absence ou l'insuffisance du diplôme car la fonction de cadre requiert initiative, créativité et responsabilité dans le travail.⁶⁸

Les cadres dans le contexte Français sont considéré comme cadres, les agents possèdent une fonction technique, administrative, juridique et commerciale sur des collaborateurs de toute nature ouvriers, employés, technicien, agent de maîtrise, collaborateurs administratifs et commerciaux.

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 temps de statut et de représentations sociales tout en s'appuyant sur des fonctions et des rôles identifiants dans l'entreprise.⁶⁹

2. L'émergence des cadres :

Depuis les années 1980, les cadres ont été relativement délaissés par les recherches en sociologie de travail. Les études qui leur étaient consacrées ont cédé le pas aux travaux sur les entreprises on les formes d'organisation. Les

⁶⁷ De BOISLLANDELLE HENRIMACHE, Dictionnaire de gestion, Edition économique, PARIS, 1998, P47

⁶⁸ BOUDON RAYMAND, ET AUTRES, Dictionnaire de sociologie, édition LAROUSSE, PARIS, 2003, p21

⁶⁹ COUTANT CHRISTINE, Le cadre commercial existe-t-il ? CNAM. 30 OCTOBRE 2006. P57

cadres n'ont guère suscité de nouvelles recherches après les travaux pionniers des années 1970 qui avaient exploré leur système de valeurs sociopolitique.

Le retour des cadres est paradoxalement lié à celui d'une analyse marxisant portée par la contestation altermondialiste et la dénonciation d'un capital désormais insaisissable. L'image d'un monde dominé par des pouvoirs privés. Au moins aussi obscures que les pouvoirs publics, appelle en effet une réflexion sur les acteurs et non plus seulement sur les processus ou les organisations. Le fonctionnement des systèmes de pouvoir concerne évidemment les entreprises privées, puisque les cadres constituent la partie émergée et visible du pouvoir, face à un actionnariat insaisissable ou impénétrable, mais elle consacre également le secteur public les élus donnent le spectacle d'une élite en déclin, frappés d'impuissance devant la normalisation ou les exigences de la gestion public.⁷⁰

3. La sociologie d'un cadre :

Avant les années 60 on trouve peu de travaux consacrés aux cadres en France. Il y a seulement quelques thèses : celle qui a été réalisée par CHATEAU en 1938 ou celle réalisée par d'ALMIGEON en 1943 consacrée à la formation des cadres et les rapports avec l'organisation industrielle. Le 1^{er} ouvrage proprement sociologique est celui de François JACQUIN en 1955 où il représente le résultat de l'enquête sur la formation, le mode de vie aussi l'étude de HUMBL en 1966 constatera encore combien les cadres restent inclassables dans les systèmes des catégories sociologiques traditionnelles.⁷¹

4. LE STATUT D'UN CADRE :

Le statut d'un cadre n'est pas seulement le fruit d'une formation aussi longue. Il doit répondre à des critères transparents dont le premier est de diriger une équipe. Cette fonction d'animation d'équipes peut-être composée par un expert technique identifié.

⁷⁰ KARVAN ANOUSHEH et ROUBAN LUC. Les cadres au travail, édition la DECOUVERTE, PARIS. 2004. P16

⁷¹ BOUFARTINGUE. P, GADEA. C, Sociologie des cadres, EDITION, la découverte, PARIS, 2000, p21, 31

Dans l'imaginaire populaire c'est un salarié ayant des responsabilités importantes dans l'entreprise le mot se réfère aux fonctions d'encadrement mais pas seulement, notamment pour les ingénieurs. Un cadre peut très bien ne pas avoir de salaire subalterne.

Dans tous les cas le statut implique obligatoirement de pouvoir répondre au minimum aux 4 critères suivant :

A. Le devoir de communication :

Un cadre doit adirer à la stratégie de la société définie par la direction générale et il a le devoir de retransmettre les directives aux autres membres de la société et plus particulièrement les membres de son équipe. Toute communication visant à critiquer les décisions de la direction générale peut être considérée comme une faute grave.

B. Responsable et autonome :

Une position cadre nécessite que le salaire prenne ses responsabilités de manière autonome. Lorsqu'une mission est confiée à un cadre, elle se traduit d'une manière générale par la fixation d'objectifs chiffrés et c'est à lui de s'organiser de définir les moyennes à mettre en place et à gérer son budget.

C. Apporteur d'idées :

Un cadre est confronté à gérer des difficultés d'ordre technique, relationnel ou organisationnel. Aussi la société attend de lui qu'il apporte des idées et des solutions. Un cadre est par définition et plus que toutes autres personnes amené à proposer des idées destinées à faire avancer la société ces idées peuvent se traduire par :

- 1) L'approche de nouveaux marchés par une action commerciale qui lui est propre.
- 2) L'amélioration des produits existants.
- 3) L'approche de nouvelles méthodes de travail permettant d'optimiser la productivité.
- 4) L'apport d'une réflexion sur l'avenir de la société.

Les cadres forment ainsi aujourd'hui tout à la fois une catégorie de salariés identifiés par leur activité au sein de l'entreprise, un groupe défini par ses pratiques sociales, un corps d'électeurs et professionnelles, un ensemble d'adhérents d'une structure syndicale, une catégorie de perception et de repérage pour les acteurs sociaux, une catégorie statistique un objet d'étude pour la sociologie... Finalement grâce à l'habile mise en œuvre de multiples technologies sociales de mobilisations, d'identification et de classement leur plus grand succès est certainement d'avoir réussi à convenir la légitimité du groupe cadre aux yeux de tous et à en valoriser les représentations associées.⁷²

5. Les types de cadre :

a. Cadre fonctionnel :

Ayant des responsabilités de conception et de gestion « cadres administratifs, juridiques, financiers, ingénieur d'études et de recherche » on distingue généralement les types des cadres.

b. Cadre opérationnel :

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

c. Cadre de référence :

Système de valeurs, de normes, de principes, de jugement inspirant de façon souvent inconsciente les opinions, les attitudes et les comportements sur le plan de la méthode.

d. Cadre de vie :

Notion moderne aussi riche que floue, faisant intervenir des éléments matériels : environnement mobilier mais aussi culturel, amis relation, occupations.⁷³

⁷² ERIC ROUSSEL ET GILLES LAZUCH, *Cadres dynamique et représentation entreprise société*, édition le GDR cadre et centre natas de sociologie, édition NANTES, juin 2004, p101.

⁷³ MADELINIE, GRAWITZ, op.cit, p49

6. Les caractéristiques d'un cadre :

- ✓ L'importance de la communication verbale.
- ✓ Beaucoup de travail, un rythme soutenu.
- ✓ La préférence pour l'action.
- ✓ Brièveté, variété et fragmentation.
- ✓ Le cadre est à la charnière entre son organisation et un réseau de contrat.
- ✓ Un mélange de droit et de devoir.
- ✓ Le maximum de relations internes et externes out lieu avec les pairs.
- ✓ Peu de rapport avec sa hiérarchie.

7. Les caractéristiques de travail d'un cadre :

- Le travail est remarquablement semblable d'un cadre à un autre.
- Les différences peuvent être décrites pour une large part à l'aide de caractéristiques et des rôles qui leur sont communes.
- Une bonne partie du travail du cadre est difficile et non programme.
- Le cadre est à la fois généraliste et spécialiste.
- La plus grand partie du travail du cadre vient de son information « souvent verbale ».
- Le risque majeur que court le cadre est celui de la superficialité, notamment parce que le travail est peu défini.
- Il n'y a pas de science du travail de cadre.⁷⁴

8. LE critère d'un cadre :

- ❖ L'attribution par délégation de l'employeur d'un pouvoir de commandement sur d'autres salariés.
- ❖ Un degré élève d'initiative et de responsabilité dans l'exercice de son travail, sans obligatoirement délégation de pouvoirs de commandement.
- ❖ Un niveau de salaire dépasse un certain niveau ou coefficient d'une convention collective.⁷⁵

⁷⁴ Wwww. Papidoc-CM.Fr/36cadrea, html consulté le 9 /03 /2019 à 22 :00

⁷⁵ ROBERT LE DUFF, Encyclopédie de la gestion et du management, édition DALLOZ, PARIS, 1999. P104

9. Les objectifs fondamentaux d'un cadre :

- Le cadre assume la responsabilité de l'élaboration de la stratégie il adopte ainsi son organisation à un environnement changeant.
- Le cadre organise les activités de son unité et en assure la stabilité.
- S'assure que son organisation atteint ses butes fondamentales : la production efficace de biens et de services.
- Comme autorité formelle le cadre est responsable du fonctionnement du système statutaire.⁷⁶

10. Les rôles professionnels d'un cadre :

- les rôles interpersonnels
- les rôles liés à l'information
- les rôles décisionnels

1. Les rôles interpersonnels :

1.1. rôle symbole :

Description : Chef symbolique oblige à remplir un certain nombre de devoir routiniers de nature légale on sociale.

Activité : cérémonie, demandes faites à cause de statut, sollicitation.

Commentaires : parfois reconnu mais généralement seulement au niveau les plus élèves de l'organisation.

1.2 le rôle de leader :

Description : responsable de la motivation et de l'activation des subordonnées, responsable des affectations de formation

Activé : pratiquement toutes les activités du cadre impliquant des subordinations.

⁷⁶ Wwww. Papidoc. Chic-cm.fr/36cadrea, html, 29/6/2005. Dr LUCIEN MIAS

Commentaire :

1.3 le rôle d'agent de liaison :

Description : crée lui-même, puis entretient un réseau de contacts externes et informateurs qui lui apportent faveurs et informations.

Activité : accuser, réception du courrier, participé à des conseils externes.

Commentaire : pour une large part ignoré.

2. les rôles liés à l'information :

2.1 le rôle d'observateur actif :

Description : cherche et reçoit une grande quantité d'informations d'actualité, émerge comme le centre nerveux de l'information interne et externe de l'organisation.

Activité : s'occupe de tous les courriers et de tous les contrats ayant principalement trait à l'information.

Commentaire : rôle reconnu mais pas toujours valorisé.

2.2 Le rôle de diffuseur :

Description : transmet aux membres de l'organisation des informations reçues des personnes extérieures ou d'autres subordonnées.

Activité : faire suivre le courrier dans l'organisation dans un but d'information transmission verbale de l'information à des subordonnées.

Commentaire : peu reconnu.

2.3 le rôle de porte-parole :

Description : transmet à des personnes extérieures des informations sur les plans, les politiques, les actions, les résultats.... De l'organisation, sert d'expert dans le domaine d'activité de l'organisation.

Activité : réunion, conseil à l'intérieur, traitement du courrier et des contrats concernant la transmission d'information à des personnes extérieures.

Commentaire : généralement reconnu comme rôle de cadre.

3. les rôles décisionnels :**3.1 Le rôle d'entrepreneur :**

Description : recherche des opportunités dans l'organisation et son environnement prend l'initiative de projet d'amélioration pour effectuer des changements.

Activité : nombreuses rencontres consacrées à l'examen de la situation et à l'élaboration de la stratégie.

Commentaire : reconnu mais peu analysé sauf sous sans aspect de rentabilité.

3.2 le rôle de régulateur :

Description : responsable des actions correctives qu'il lui faut prendre lorsque l'organisation fait face à des perturbations importantes et inattendues.

Activité : nombreuses rencontres de régulation, de traitement des perturbations et des crises.

Commentaire : exigence pour tous les cadres, il s'agit d'intervenir sur les mélimélos inextricables de la vie de l'organisation.

3.3 le rôle de répartiteur de ressources :

Description : responsable de la répartition des ressources organisationnelles de tout sort en fait prise-t-on approbation de toutes les discisions importantes de l'organisation.

Activité : gestion de l'emploi du temps, demande d'autorisation toute activité touchant au budget et à la programmation du travail des subordonnées.

Commentaire : plus qu'un rôle une mission.

3.4 Le rôle de négociation :

Description : représente l'organisation dans les négociations.

Activité : négociation.

Commentaire : pas toujours reconnu.⁷⁷

⁷⁷ Papidoc.chic-cm.fr. op.cit.

11. Les 5 principes d'un cadre participatif :**a) Mobilisé le personnel :**

Sans toutes fois l'imposer, le cadre participatif encourage l'implication du personnel dans le processus de décision. Le responsable d'équipe incite ses collaborateurs à fixer les objectifs et à prendre les décisions qui permettront de les atteindre.

b) Mettre en place une politique de développement personnel :

Il s'appuie sur un développement de la communication au sein de l'entreprise et sur la mise en place de conditions de travail favorables. Renforcé l'esprit du groupe et amélioré le fonctionnement de l'entreprise

c) Délègue du pouvoir :

Une partie de pouvoir de l'équipe dirigeante est déléguée aux employés cette délégation nécessaire au fonctionnement du management participatif et progressif elle se base sur 2 principes :

- 1- La subsidiarité : selon là quel chaque membre de l'équipe est habilité à prendre une décision à son niveaux sans l'intervention du niveau supérieur.
- 2- Le respect de la stratégie de l'entreprise : qui incite l'ensemble des décisions prises à participer à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

d) Confier la résolution des problèmes aux équipes concernées :

Il rend les équipes en les laissant solutionner les problèmes à leur échelon. Lorsqu'un problème surgit les collaborateurs ne consultent la direction que s'ils n'ont pas trouvé de solution adaptée.

e) Mettre en place une régulation des dispositifs :

Dispositif de régulation individuel et collectifs doivent être mise en place.⁷⁸

⁷⁸ www.petite-entreprise.net/P.1797-81-G1-les5 Principes fondamentaux du management participatif.html consulté le 11/03/2019 à 21 :21

12. Les 5 qualités d'un cadre :

- Le sens de l'écoute : le dirigeant ou le chef d'équipe doit être à l'écoute des besoins et des attentes de ces collaborateurs.
- La communication : il est crucial de mettre en place une bonne communication entre dirigeants, collaborateurs et les salariés pour éviter le malentendu.
- Le respect de l'autre : plus que la communication, le respect de l'autre est une valeur à ne pas oublier, c'est en valorisant le travail de chacun quelle que soit sa position dans la hiérarchie.
- Le dialogue : a vocation à créer les conditions d'écoutes pour recueillir des avis et suggestions propices à faciliter l'atteinte des objectifs.
- La délégation : vis à l'appropriation par chacun d'un niveau de responsabilité dans le quel il est décisionnaire sans l'intervention de sa hiérarchie.⁷⁹

13. Les cadres comme groupe inventé :

Le groupe des cadres existe de manière désormais évident parce qu'il a réussi à imposer un ensemble de représentations institutionnelles, politiques, cognitives, le concernant. Le problème n'est donc pas de savoir qui est vraiment cadre ou non cadre, mais de comprendre la genèse politique de la catégorie.⁸⁰

Dans le même ordre de pensées GYE GROUX partage les conclusions de BOLTANSKI « il s'agit bien d'un groupe flou et qui pourtant ne se disloque pas, mais se perpétue selon les 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 spécialiste⁸¹.

⁷⁹ WWW.petite-entreprise.net. Op. Cite

⁸⁰ BOLTANSKI, *les cadres la formation d'un groupe social*, in BOUFARTIGUE, GADEA. P32

⁸¹ ERIC ROUSSEL ET GRILLES CAZUCH. Op. Cite. P101

A- L'encadreur :

Il est chargé de définir des objectifs directs et déterminer les orientations pour l'organisation. Les cadres encadrent de moins en moins et les techniciens-agents de maîtrise encadrant de plus en plus, il devient difficile de maintenir une hiérarchie.

B-Le manager :

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

C- Le spécialiste ;

C'est le spécialiste et il est entant que tel, le terme cadre provient de son acceptation en terme de connaissance, c'est aussi celui qui sait.

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.

CHAPITRE IV

Analyse et interprétation des données

Dans ce chapitre, nous avons organisé deux (2) sections : la première section sera consacrée à la présentation de la SARL RAMDY, ou nous allons évoquer son environnement, ses moyens, ses missions et ses activités. Et dans la deuxième section nous allons analyser et interpréter les résultats de notre enquête fait sur le terrain.

Section 1 : Présentation de l'organisation d'accueil :

1. La situation géographique :

L'unité laitière industrielle « la SARL RAMDY » situé dans la zone industrielle de TAHERACHT d'AKBOU à 200m de la RN 26, sur le chemin qui relie la commune d'AKBOU à celle d'AMALOU, qui se trouve à 60km de BEJAIA et à 70km à l'est de la capitale d'Alger.

2. Historique :

La SARL RAMDY « SARL laiterie DJURDJURA » à été crée le 01/01/1983. Elle s'est spécialisée dans la production des yaourts, crème dessert et les fromages frais et fondus. Le 15 octobre 2001, le groupe FRANÇAIS DANONE s'est associé avec la laiterie DJURDJURA pour les activités yaourts, pates fraiches et desserts. Depuis, l'activité de la laiterie DJURDJURA s'est consacrée à la production des fromages fondus, aux pates molles « camembert » et au lait pasteurisé.

Deux années plus tard, elle s'est implanté dans une nouvelle unité située en plein cœur de la zone d'activité TAHARACHT « AKBOU » triplant, ainsi sa capacité de production en fromage fondus.

En juin 2004, la SARL laiterie DJURDJURA à changé de raison sociale pour devenir SARL RAMDY.

Aujourd'hui, les produits laiteries DJURDJURA s'affichent sous la nouvelle dénomination RAMDY.

En octobre 2009, la SARL RAMDY à repris la production de yaourt et crème desserts.

3. Raison sociales :

La société RAMDY est une SARL aux capitales de 208, 885,248 DA.

Pour son fonctionnement elle dispose des moyens de communication suivants :

- **Téléphone** : 034.19.62.58/60/78
- **FAX** : 034.19.62.59
- **EMAIL** : laiterie.ramdy@hotmail.com
- **Site web** : www.ramdy.dz.com

4. Les moyens:

4-1 Infrastructure:

L'entreprise dispose d'un complexe intégré, composé de trois (3) principaux départements de productions : atelier yaourt et crème dessert, atelier fromage, atelier de lait. Et pour une surveillance de la qualité du produit et une protection optimale du consommateur. La SARL RAMDY s'est équipé d'un laboratoire d'autocontrôle a fin d'effectuer toutes les analyses physico-chimiques et microbiologiques exigées.

4-2 équipements :

4 2-1 Productions :

- ❖ Atelier yaourt et crème dessert

Poudrage : une salle de poudrage bien équipé.

Traitement : un processus pour la production de yaourt, crème dessert et baissées.

Conditionnement : deux (2) conditionneuses de 12000 Pots/h une de 9000Pots/h. Et une 21600 Pots/h, 5000Pots/h et é de 7500Pots/h.

- ❖ Atelier fromage :

- ✓ Une salle de préparation du produit et une pour la préparation des moules bien équipé.

- ✓ Deux cuisson « un pour fromage portion et l'autre pour le fromage barre ».
- ✓ Trois machines de conditionnement du fromage portion. Et deux(2) machines pour le fromage barre, une machine BANDEROLEUSE GRANDI et deux(2) équipée pour la mise en cartons.
- ❖ Atelier lait :
 - ✓ Une salle de préparation de produit.
 - ✓ Une(1) machine de conditionnement de lait.

4-2-2 Administration : réseau de micro-ordinateurs.

4-2-3 services généraux : transpalettes, Clark, véhiculaires et légers.

5. Activités :

5- Les principales activités :

Les principaux produits fabriqués par l'entreprise sont les suivants :

- Yaourt aromatisé « yaourt fraise 100grs, banane 100grs, pêche 100grs, fruits des bois 100grs, multi pack rouge jaune 100grs, multi pack vanille 100grs, multi sens 80grs, multi sens 75grs, mono citron 80 grammes, mono orange 80grs ».
- Yaourt nature : 100grs.
- Yaourt brassé aux fruits « mono fraise 100grs, mono abricot 100grs, mono pêche 100grs, mono fruits des bois 100grs ».
- Brassé aux fruits : mono fraise 100grs, mono abricots 100grs, mono pêche 100grs, mono fruits des bois 100grs.
- Crème dessert : flan nappé 90grs, caramel 90grs, chocolat 90grs, cookies 90grs cappuccino 90grs.
- Fromage portion : « 16 PS RAMDY, 08 PS RAMDY, 16 PS GYZMO, 16 PS Tarin, 08 PS tarin, 16 PS huile d'olive, 08 PS huile d'olive ».
- Fromage barre : « barre 1700grs, barre 900grs, barre 600grs, barre 300grs ».

- Fromage en vrac.
- Lait RAMDY.

Section 2 : Analyse et l'interprétation des résultats :**1^{ère} axe : les données personnelles :****Tableau N° : 01** : la répartition des cadres selon leurs âges :

Age	Effectif
[25- 30[3
[30-35[9
[35-40[2
[40-45[1
Total	15

Source : enquête

On observe d'après les données de ce tableau que les cadres de l'entreprise RAMDY sont plus jeunes et grâce à leurs motivations et leurs volontés dans le travail que cette entreprise réalise ses objectifs et occupe une place très importante sur le territoire national donc cette SARL compte sur la puissance des jeunes que des vieux c'est pour cela on trouve que la majorité des salariés sont des jeunes.

Tableau N° :02 : la répartition des enquêtés selon le sexe :

Le sexe	Effectif
Homme	7
Femme	8
Total	15

Source : enquête

On constate d'après ce tableau que la majorité des cadres enquêtés son du sexe féminine

Tableau N° : 03 : la répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	Effectif
Secondaire	1
Universitaire	14
Totale	15

Source : enquête

On trouve dans ce tableau que la majorité des enquêtés ont un diplôme universitaires pour cela on peut dire que cette entreprise exige un certain niveau d'instruction pour occuper les postes de responsabilité c'est pour ça elle se base sur le recrutement interne à la recherche des personnes qui ont des diplômes mais ils n'occupent pas un poste avec ce diplôme obtenue donc l'entreprise décide de leurs données la chance.

Tableau N° :04 : répartition des enquêtés selon le diplôme obtenue :

Diplôme	Effectif
Contrôle de gestion	1
Docteur vétérinaire	1
Sociologie de la santé	1
Recherche et développement	1
Informatique	1
D.E.S en micro biologie	1
Economie banque	1
Droit	1
Science de gestion	2
F.C.I	2
Marketing	1
Génie des procédés	1
Economie et développement	1
Total	15

Source : enquête

On constate d'après le tableau que les enquêtés de cette entreprise ont obtenu des différents diplômes à l'université chaque un à son diplôme et sa spécialité.

Tableau N° : 05 : répartition des cadres selon le poste occupé :

Le poste occupé	Effectif
Assistante contrôle de gestion	1
Technicien collecte	1
Super viseur en a chasseur	1
Recherche et développement	1
Assistante de production	1
Ingénieure en développement	1
Opérations diverses	1
Juriste	1
Comptable	2
Finance	1
Super viseur des vents	1
Temps et méthodes	1
Chef de section comptable général	2
Total	15

Source : enquête

D'après ce tableau on peut dire que y a une diversification des postes dans l'entreprise RAMDY et chaque cadre occupe un poste de travail différents par rapport aux autres chaque un à ces tâches à exerce c'est la divisions de tâches pour mieux géré l'entreprise et réalisé ses objectifs.

Tableau N° : 06 : répartition des enquêtés selon l'ancienneté professionnelle

ancienneté professionnelle	Effectif
[0-5 ans [10
[5 ans -10 ans [4
[10 ans et plus [1
Total	15

Source : enquête

On constate dans ce tableau que l'ancienneté professionnelle dépend d'un cadre à un autre. Et on trouve que cette entreprise ne recrute pas les nouveaux diplômés à bas de ses critères parce qu'il y a des cadres qui n'ont jamais travaillé ailleurs et ils ont occupé des très bons postes grâce à leurs efforts et leur motivation, par cela on peut dire que la SARL RAMDY est une entreprise qui aide et qui donne la chance à tous les diplômés.

2^{ème} axe : La compétence chez les cadres de l'entreprise RAMDY.**Tableau N° :01 :** répartition de la définition de la compétence chez les cadres de l'entreprise RAMDY

Définition de la compétence	Effectif
La maitrise des tâches	9
Ensemble de connaissances et de savoir-faire	4
l'expérience et l'ancienneté	2
Total	15

Source : enquête

D'après ce tableau on constate que 9/15 des cadres ont défini la compétence comme étant la capacité de maîtrise et d'exécuter les tâches destinées, comme le déclare un des cadres un homme âgé de 31ans chef de section comptable général il dit « la compétence c'est la capacité de maîtrise un domaine avec patience et persévérance ça demande du temps et de la performance pour connaître le domaine ».

On constate ainsi d'après les données de ce tableau que 4/15 des cadres ont répondu à cette 1^{ère} question ont dit que la compétence est défini comme un ensemble de connaissances et de savoir et surtout de savoir-faire comme la définit l'un des enquêtés une femme âgée de 30 ans super viseur des ventes ont disent que « la compétence c'est un ensemble des connaissances d'une personne, c'est la combinaison entre le savoir et le savoir-faire et surtout du savoir-être ».

On observe aussi d'après le tableau que 2/15 des cadres ont défini la compétence par rapport à l'ancienneté et l'expérience vécu au travail. C'est ce qu'ont conclue d'après une définition d'un des enquêtés (un Homme âgé de 30 ans qui travaille dans les finances il déclare que « la compétence signifie l'expérience, la motivation et l'ancienneté »).

Pour cela on peut dire que la compétence à plusieurs définitions est chaque cadre à sa propre vision concernant cette notion.

La compétence englobe tout ces définitions proposées par ces cadres, on peut dire que c'est un ensemble de connaissances d'une personne dans un domaine données, et ça capacité de gérer et de maîtrisé réalisé son travail dans un temps bien précis. En trouve que l'expérience d'un cadre donne plus de compétence.

Donc la compétence est définit comme « un ensemble relativement stable et structuré de pratiques maitrisée de conduites professionnel et de connaissances que les personnes on acquises par la formation et l'expérience et qu'elles peuvent actualisées »⁸⁹.

⁸⁹ Claude Levy-Leroyer, la gestion des compétences, les démarches essentiel pour la compétitivité des entreprises, Eyrolle, PARIS, 2009. P50

Tableau N° : 02 : les principaux moyens pour développer vos compétences

Les moyens pour développer vos compétences	Effectif
Les formations, motivation	6
L'expérience, la technologie	6
Le partage des informations, encadrement	3
Total	15

Source : enquête

D'après ce tableau on observe que 6/15 des cadres de l'entreprise RAMDY ont répondu à la 2^{ème} question qui est quelle sont les principaux moyens pour développer vos compétences ? Comme suite : ils ont dit grâce aux formations, la motivation personnelle et surtout la documentation. On le voit dans la réponse d'un des cadres (une femme âgée de 32 ans, super viseur en a chasseur, elle a 4ans d'expérience) qui dit « les principaux moyens pour développer mes compétences sont : la motivation, la documentation soit par internet où des ouvrages, les formations .mais la base c'est la motivation parce que si on est motivé et on a de la volonté on peut réaliser tous nos objectifs ».

On constate aussi d'après les données de ce tableau que 6/15 des enquêtés ont répondu à cette question en disant que les moyens principaux pour développer les compétences sont : l'expérience, la technologie et surtout de s'intéresser à faire les choses au bon travail.

D'après ce tableau on constate que 3/15 cadres ont répondu à la même question en disant que les principaux moyens pour développer les compétences sont : le partage des informations, les formations et la qualité d'encadrement. Comme le cite un des cadres (un homme âgé de 33 ans, ingénieur en développement, il a 9 ans de travail au sein de cette entreprise) dans son discours en disant « les principaux moyens pour développer mes compétences

sont : le partage des informations donc on apprend toujours par des personnes qui travaillent avec nous et à chaque fois on acquit des nouvelles compétences aussi avec des formations, des séminaires et surtout la bonne qualité d'encadrement ».

D'après les données de ce tableau et les réponses obtenues lors de l'enquête on constate qu'il y a plusieurs moyens pour développer la compétence dans cette entreprise. On cite motivation, la formation professionnelle, la documentation, chercher à comprendre et la meilleure méthode c'est de partager les informations et de ne pas garder ce que vous connaissez pour soi parce que avec cela on ne peut pas avancer et on restera toujours dans le même angle. Alors il faut toujours partager pour que chacun apprend de l'autre. Chacun expérience nous donne une leçon comme on dit on apprend toujours par nos erreurs

Tableau N°: 03 : le rôle de la compétence dans la carrière des cadres

Le rôle de la compétence	Effectif
Très important dans la carrière des cadres	9
Implique l'évolution de l'entreprise	3
Elle est indispensable et primordiale	2
Tout dépend des cadres et de type de compétence	1
Total	15

Source : enquête

On constate d'après ce tableau que la compétence est très importante chez les cadres et chacun de ces derniers à sa manière de voir le rôle de la compétence dans la carrière des cadres.

On trouve que 9/15 des cadres voit que la compétence joue un rôle très important dans la carrière des cadres, elle est la base pour développer une entreprise et on ne peut pas avoir un cadre son compétence. Comme le déclare un des cadres une femme âgée de 30 ans super viseur des ventes elle a 3 ans de travail au sein de cette entreprise « la compétence joue un rôle très important dans la carrière des cadres, on ne peut pas avoir un cadre son compétence parce que c'est une personne qui encadre s'il n'a pas la moindre compétence il peut rien géré ».

Ensuite, on observe dans ce tableau que 3/15 des cadres ont répondu à la même question ils déclarent que le rôle de la compétence implique l'évolution de l'entreprise cela on le trouve dans la réponse d'une femme cadre âgée de 35 ans occupe le poste de comptable qui dit que «la compétence implique l'évolution de l'entreprise et la maîtrise des tâches conduite à une promotion et gradation d'un cadre ».

On observe aussi d'après ce tableau que 2/15 des cadres ont répondu à cette question ont dit que la compétence joue un rôle indispensable et primordiale dans la carrière des cadres. Comme le confirme l'un des enquêtés

(une femme âgée de 40 ans chef de section comptable travail au sein de cette SARL pendant 10 ans) ont disant que « la compétence est quelque chose d'indispensable dans le développement de notre carrière, elle joue un rôle primordiale ».

On constate ainsi d'après les données de ce tableau que 1 cadre voit que la compétence joue un rôle tout dépend des cadres et de type de compétence. Comme il dit dans sa réponse « la compétence joue un rôle à savoir les cadres et tout dépend des types de compétence, il y a des postes ou le cadre doit être compétent, il y a des postes ou elle n'est pas technique où essentielle, elle revient au leader ship la compétence revient à la gestion et elle n'est pas liée au savoir-faire.

D'après l'enquête fait au prêt des cadres de la SARL RAMDY on a constaté que la majorité des cadres voit que la compétence joue un rôle très important dans le développement de leurs carrières elle aide dans maitrise des tâches et surtout s'évolue sur l'échelle de la hiérarchie.

Tous les cadres de cette entreprise comptent sur ses propres compétences pour donner le meilleur rendement et réaliser ses objectifs personnels et celle de l'entreprise.

Sans la compétence on ne peut pas avancer, elle reste quelque chose d'indispensable pars qu'on ne peut pas avoir un cadre sans compétence et malgré il occupe ce poste à travers les liens personnels il ne va pas trop donner à l'entreprise.

Pour conclure on peut dire que le meilleur moyen pour se développer dans une entreprise c'est avoir des connaissances, un savoir et savoir-faire. Ensuite maîtriser le travail car la compétence vous aide beaucoup dans la gestion comme le dit un des cadres (homme âgé de 32 ans qui occupe un poste de temps et méthodes qui travaille dans cette entreprise pendant 4 ans) dans son discours « la compétence revient à la gestion ».

Tableau N° : 04 : Votre entreprise vous aide à améliorer vos compétences

Catégorie de réponse	Effectif
Oui, notre entreprise nous aide	13
Non, elle nous aide pas	2
Total	15

Source : enquête

On observe d'après ce tableau que 13/15 des cadres ont répondu à la question est-ce-que votre entreprise vous aide à améliorer vos compétences ? Par oui, elle nous aide par les différents moyens.

Et 2/15 des cadres ont répondu par non, elle nous aide pas. Il faut développer vos compétences tout seul parce que c'est votre intérêt pour garantir votre place dans l'entreprise.

D'après les réponses obtenues pour cette question on peut dire que la majorité des cadres ont répondu à cette question par oui, RAMDY nous aide à développer nos compétences car elle nous donne la chance et la liberté de travail.

D'après eux la SARL RAMDY encourage le développement des compétences par les différents moyens propres à elle. Comme par exemple elle organise des formations, des séminaires, elle facilite les moyens de transport, elle motive ses salariés par des primes, l'augmentation dans le salaire, elle est toujours à l'écoute. Cette entreprise aide ses travailleurs sur tous les plans que ce soit dans la vie professionnelle à travers tous ceux qu'on a cités avant ou sur le plan personnel elle aide dans les mariages, les décès, les malades....etc.

Tous ces moyens utilisés par l'entreprise aident le salarié à fournir plus d'efforts pour réaliser son travail efficacement.

Le 1^{er} intérêt de ces encouragements c'est d'avoir un bon rendement et une certaine efficacité au travail pour arriver aux objectifs tracés par l'entreprise à moindres coûts.

Tableau N° :05 : l'efficacité de la compétence à l'intérieure de l'entreprise

Catégorie de réponse	Effectif
Le partage des informations.	6
La considération	4
la qualité du travail	2
les efforts fournis	2
expériences au travail	1
Total	15

Source : enquête

D'après ce tableau on peut dire que 6/15 des cadres ont répondu à la question « comment la compétence devient plus efficace à l'intérieur de l'entreprise ? » on disant elle devient plus efficace par le partage des informations et les salaries s'aide entre eux dans le travail, par la bonne communication et surtout la motivation. C'est ce qu'on conclut d'après une des réponses des cadres (homme âgée de 31 ans chef de section comptable il travaille au sein de cette entreprise pendant 8 ans) il dit « la compétence devient plus efficace avec l'amélioration de la communication interne et la coordination entre les déférents organes de l'entreprise, il faut partage et se communique entre les services à chaque fois en acquis et les compétences s'élargit ».

Ensuite, on constate que 4/15 des cadres ont répondu par elle devient plus efficaces si elle est prise en considération en justifie par la réponse d'un des cadres enquête (femme âgée de 35 ans comptable elle a une expérience de 6 ans au sein de cette entreprise) elle déclare « la compétence devient plus efficace à l'intérieur de l'entreprise si elle est applique dans son domaine approprié à elle-même et si elle est prise en considération ».

Ainsi, d'après le même tableau on trouve que 2/15 des enquêtés ont répondu à cette question ont disant que la meilleure solution pour rendre la compétence plus efficace c'est le rendement et la qualité de travail comme le souligne un des interviewés lors de sa réponse (homme âgé de 33 ingénieure en développement travail dans cette entreprise depuis 9 ans) il dit « elle devient

plus efficace par le rendement et la qualité de travail il faut être fiable et rapide ».

Après on trouve que 2/15 des Cadres ont répondu à la même question ont déclarent qu'elle devient plus efficace à travers les efforts fournis et les encouragements. Comme par exemple la réponse du cadre de cette SARL (homme âgé de 36 ans juriste il a 2 ans de travail au sein de RAMDY) qui dit « elle devient plus efficace grâce aux encouragements et aux efforts et surtout aux qualités d'encadrement »

Finalement on constate d'après les données de ce tableau que 1 cadre à une vision déférente sur cette question, il avoue que la compétence devient plus efficace avec les expériences vécu dans le travail, les responsabilités et les tâches quotidiennes.

D'après ce tableau on trouve que les cadres de cette entreprise et même l'entreprise RAMDY cherche à rendre la compétence plus efficace a l'intérieur de cette dernier, pars que c'est de leurs intérêts l'entreprise va garantir le meilleur rendement et la bonne qualité du produit et avec cela elle va atteindre ses objectifs et gagner sa place sur l'échelle nationale et pourquoi pas international. Les cadres aussi vont garantir leurs places et ils vont être indispensables dans leurs domaines de travail.

On peut dire qu'il existe déférents moyens pour garantir l'efficacité de la compétence et cela ce fait a travers le partage des informations qui est un élément très essentiel, a travers aussi les efforts fournis, et à travers les expériences vécues au cours du parcours professionnel pars qu'a chaque fois on apprend des nouvelles connaissances.

Donc si la compétence et applique dans son domaine par exemple la compétence en comptabilité doit être exécuté dans le service de comptabilité cette compétence va donner un bon résultat pars qu'elle travaille dans le domaine quelle maîtrise elle est motivé, elle fait des efforts dans la réalisation de sa tâche.

Tableau N° :06 : répartition des cadres selon la satisfaction de leurs compétences.

Satisfaction	Effectif
Relativement satisfait mais ça nécessite un perfectionnement	8
On ne peut jamais dire qu'on est satisfait	7
Total	15

Source : enquête

D'après ce tableau on peut dire que 8/15 cadres sont satisfaits de leurs compétences ils travaillent bien et ils exercent tous les tâches avec efficacité comme le dit un des interviewés (femme âgée de 30 ans occupe le poste de comptable elle a 4 ans de travail) lors de l'entretien effectué auprès d'elle « oui, je suis satisfait de mes compétences concernant mes tâches mais il faut continuer le défi ».

Ensuite on constate que 7/15 cadres ne sont pas satisfaits de leurs compétences parce qu'ils pensent qu'ils peuvent mieux faire et découvrir plus, cela en l'observe dans la réponse obtenue par un cadre qui dit «non, je ne suis pas satisfait de mes compétences parce que pour développer plus de compétence on a besoin de plus de formations, de l'esprit au travail, de savoir et avoir tous ces critères c'est avoir une compétence efficace et je ne suis pas encore arrivé à ce stade ».

On observe aussi d'après les données de ce tableau que 1 cadre est moyennement satisfait de sa compétence. Il avoue qu'il peut faire mieux.

D'après les réponses obtenues à cette question on constate que les cadres de l'entreprise RAMDY ont des différents avis concernant la satisfaction de leurs compétences y a ceux qui sont satisfaits y'a d'autres non.

Concernant le sujet de la satisfaction des compétences on dit qu'on peut jamais être satisfaits parce qu'on n'est pas encore arrivé au bout de nos objectifs et toujours il faut chercher à les améliorer avec différents moyens, à chaque fois on apprend des choses qui seront utiles dans notre travail, et à chaque fois on atteint des objectifs en traversant des nouvelles parce qu'on est dans un domaine très vaste qui nécessite beaucoup d'efforts pour monter sur l'échelle de la hiérarchie et acquérir des postes supérieurs.

Tableau N° : 07 : l'expérience devient une source de compétence

Catégorie de réponse	Effectif
A l'aide de l'expérience en acquis des connaissances	7
l'expérience améliorer la maîtrise du travail et son développement	7
La répétition des tâches	1
Total	15

Source : enquête

On constate d'après les données de ce tableau que 7/15 des cadres ont répondu à la question comment l'expérience devient une source de compétence ? Ont disant qu'avec l'expérience on acquérir des nouvelles choses et de nouvelles connaissances et en trouve cette réponse dans les parle d'un des enquêtés (homme âgée de 30 ans occupe le poste de recherche et développent il a 4 ans de travail au sein de cette entreprise) il dit « avec l'expérience en acquérir des choses et on apprend des nouvelles connaissances. Cette expérience ne se mesure pas par nombre d'années, mais elle revient à la personne elle-même si elle est motivé elle donne des efforts. Avec chaque expérience on append et on maîtrise malgré les erreurs fait qui laisse des traces en devient plus compétent.

Puis, on trouve que 7/15 des cadres ont répondu à la même question ont disant qu'avec l'expérience on maîtrise le travail et on le développe. Comme le déclare un de interviewé (femme âgé de 27ans qui travaille comme étant une assistante de contrôle de gestion) dans sa réponse « l'expérience joue un rôle dans le développement des compétences à chaque fois on reste dans le même poste on le maîtrise bien et on devient compétent pars que je le gère très bien et tout dépend des personne avec les quelles tu travailles ».

On observe également que 1/15 des cadres voient que l'expérience devient une source de compétence avec la répétition des tâches à chaque fois et même les erreurs connues tire des leçons à vie.

D'après les résultats de ce tableau on peut dire que l'expérience est une source de compétence parce qu'elle aide beaucoup dans le développement de cette dernière avec l'expérience on maîtrise le travail, on gère les tâches facilement car à force de faire le même travail il devient une habitude et on le fait sans l'aide des autres et sans demander pas un niveau d'instruction ou bien un diplôme. Avec l'expérience on acquiert toujours des nouvelles choses concernant notre travail c'est en pratiquant qu'on devient compétent.

L'expérience dans le travail ne se mesure pas avec le temps et le nombre d'années mais contrairement elle revient aux compétences et à la qualité du rendement du salarié durant une période bien déterminée. Par exemple quelqu'un qui est débutant il est ambitieux, motivé, il cherche toujours à comprendre et à apprendre, fournit des efforts pour se développer contrairement à celui qui a travaillé plus de 15 ans il connaît tout il se casse pas la tête.

Donc l'expérience et la compétence sont deux notions proches qui se complètent « au sens de connaissances pratiques l'expérience s'intègre à la compétence comme un de ces composants : le savoir-faire. Au sens du processus dynamique, elle correspond à un niveau de L'expérience dans le travail ne se mesure pas avec le temps et le nombre d'années mais contrairement elle revient aux compétences et à la qualité du rendement des salariés durant une période bien déterminée. Par exemple quelqu'un qui est débutant il est ambitieux, motivé, il cherche toujours à comprendre et à apprendre, fournit des efforts pour se développer contrairement à celui qui a travaillé plus de 15 ans il connaît tout il se casse pas la tête.

Donc l'expérience et la compétence sont deux notions proches qui se complètent « au sens de connaissance pratique l'expérience s'intègre à la compétence comme un de ces composants : le savoir-faire. Au sens du processus

dynamique, elle correspond à un niveau de L'expérience dans le travail ne se mesure pas avec le temps et le nombre d'années mais contrairement elle revient aux compétences et à la qualité du rendement du salaries durant une période bien déterminé. Par exemple quelqu'un qui est débuté il est ambition, motiver, il cherche toujours à comprendre est à apprendre, fournit des efforts pour ce développer contrairement à celui qui a travail plus de 15 ans il connaît tout il se casse pas la tête.

Donc l'expérience est la compétence son deux notion proches qui se complète « au sens de connaissances pratique l'expérience s'intègre à la compétence comme un de ces composent : le savoir-faire. Au sens du processus dynamique, elle correspond à un niveau de maitrise dans une situation de travail données ou dans un parcours professionnel ».²

² www. Univers-Oran 2. Dz. Op. cite. P43.

Tableau N° : 08 : la relation qui existe entre la compétence et la performance

Catégorie de réponse	Effectif
C'est une relation transversale	1
C'est une relation complémentaire	5
Deux choses qui se rassemblent	1
La performance c'est un moyenne de mettre en avant la compétence	1
Une relation contradictoire	2
La compétence conduit à la performance	5
Total	15

Source : enquête

D'après les données de ce tableau on constate que 1/15 des cadres ont répondu à la 8^{ème} question ont disant que la relation entre la compétence et la performance est une relation transversale dite une des enquêtés « la relation qui existe entre ces 2 notions est une relation transversale l'une continue l'autre s'il y a compétence y'a performance ».

Aussi on observe dans ce tableau que 5/15 des cadres ont répondu à la même question ont disant que c'est une relation complémentaire l'une continue l'autre. C'est comme on l'observe dans la réponse d'un des cadres (femme âgé de 25 ans qui gère les opérations diverses au sein de cette entreprise elle a 1 ans d'expérience) qui dit « c'est une relation complémentaire quelqu'un qui est compétent il est performant mais pas le contraire ».

On à constater aussi que 1/15 cadres déclarent concernant la relation qui existe entre la compétence et la performance que les deux notions se rassemblent il dit « c'est 2 choses rassemblable la compétence c'est quelqu'un

qui est très motivé et il sait bien faire son travail sont l'aide des autres avec une rapidité très efficace et la performance ça vient avec le temps. La compétence et plus que la performance ».

On observe ainsi que 1/15 enquêtés dit que la performance est un moyen de mettre en avant les compétences.

On constate aussi d'après le même tableau que 2 cadres en déclaré que c'est une relation contradictoire l'un des deux cadres a dit « c'est une relation contradictoire en peut être compétent mais pas performant ».

Enfin on observe que 5/15 cadres ont répondu à la même question ont disant que la relation qui existe entre la compétence et la performance c'est que la compétence conduit à la performance, c'est ce qu'on trouve dans la réponse du cadre enquêtent (homme âgé de 28 ans il est technicien collecte il a 3 mois de travail » il dit « quelqu'un qui est compétent il est automatiquement performant, c'est la compétence qui mène à la performance ».

D'après les réponses obtenues à cette question on peut dire que la relation qui existe entre la compétence et la performance est une relation complémentaire l'une complète l'autre c'est avec la compétence qu'on arrive à la performance donc se son 2 notions indispensables dans la profession d'un cadre pour arriver à la performance il faut être plus compétent avec un bagage, un niveau de maitrise très qualifié et tu réalises tous les tâches efficacement.

On peut dire aussi que les 2 notions son rassemblable « la performance est la réalisation d'un travail d'une part, d'autre part elle peut être défini comme étant le résultat de la combinaison de la compétence et de la motivation des individus à mettre en œuvre »³.

On peut être un cadre compétent mais pas performant mais on ne peut pas être un cadre performant son être compétent.

³ Www. Univer-oran.dz/ op. cite. p 43

Tableau N° :09 : La compétence vous aide à acquérir des poste supérieur

Catégorie	Effectif
Oui, elle nous aide à acquérir des postes supérieurs	14
Non, elle ne nous aide pas à atteindre ces postes	1
Total	15

Source : enquête

D'après ce tableau on constate que 14/15 des cadres ont répondu à la 9^{ème} question par oui, notre compétence nous aide à acquérir des postes supérieurs on prend la réponse d'un des cadres comme un exemple (homme âgé de 32 ans il occupe le poste d'un cadre en temps et méthodes) il dit « la compétence aider à acquérir des postes supérieures pars que quand on arrive à gérer nos tâches et soulever d'autres problématique donc sa demande de montée dans le niveau ».

On observe aussi après ce tableau que 1/15 des cadres répondent à cette question par non, elle nous aide pas, il avoue qu'ils faux avoirs des liens personnels et des connaissances.

On peut dire que la compétence dans l'entreprise qui son géré bien occupe une place très importante, elle aide le salaries a soulevé d'autre défit et de montée sur l'échelle pars que si tu réalises tous les tâches concernant votre travail et tu fais des efforts, tu cherches à comprendre et tu maîtrise ton domaine rien ne va t'empêche d'acquérir ces poste de responsabilité, tu va avoir plus de confiance accordé par l'entreprise et tu va être incontournable pour elle.

Contrairement aux entreprises familiales qui travaillent à base des connaissances et des liens d'infinité ça va pas marcher comme précédant la compétence n'est pas prise en considération dans le recrutement surtout.

Dans la SARL RAMDY après l'enquête effectuée au pré des cadres on trouve que ces derniers occupent des postes de responsabilité grâce à leurs compétences et chacun maîtrise son travail et se bat pour être le meilleur.

Tableau N° :10 : les critères pour évaluer la performance des salaires

Critère	Effectif
Le travail et les efforts	6
Le savoir, la gestion	3
La compétence et l'expérience	1
Le rendement	3
Comportement	2
Total	15

Source :

enquête

On constate d'après les données de ce tableau que 6/15 des cadres ont répondu à cette question par on se base pour évaluer la performance de nos salariés sur le travail et les efforts fournis.

On observe aussi que 3/15 des cadres se basent sur la gestion, sur la façon de gérer le travail avec une certaine efficacité et rapidité.

On observe aussi que 3/15 des cadres de cette entreprise se base pour évaluer les salaires sur le rendement et la performance.

On constate ainsi que 1 cadre se base sur le critère de l'expérience pour évaluer ses salaires.

On constate également que 2/15 des cadres ont répondu à la même question ont disant qu'ils se basent dans l'évaluation des salariés sur le comportement de la personne au cours du travail.

D'après ces résultats obtenues on peut dire que pour évaluer la performance des salaires on doit se baser sur plusieurs critères mais pas seulement un. D'abord d'après son travail avec autrui car la façon de ce comporté est très essentielle puis on le juge sur son rendement son efficacité et sa rapidité dans la réalisation des tâches.

Les cadres de l'entreprise RAMDY se basent sur différents critères et à chacun ses propres méthodes d'évaluation.

Il faut toujours donner la chance au salarié pour qu'il puisse fournir des efforts et de preuve de quoi il est capable de faire.

Tableau N° :11 : répartition de la définition de la formation professionnelle chez les cadres de l'entreprise RAMDY

Catégorie de réponse	Effectif
C'est la base du travail	3
C'est un plus dans le travail	1
Elle nous aide à améliorer et d'acquérir des compétences	5
Quelque chose de primordiale	6
Total	15

Source : enquête

D'après les données de ce tableau on peut dire que 5/15 des cadres de l'entreprise RAMDY ont répondu à la question « que représente pour vous la formation professionnelle ? » en disant que la formation professionnelle nous aide à s'améliorer dans le travail et d'acquérir des nouvelles connaissances, cela on le trouve dans la réponse d'un des cadres (une femme âgée de 32 ans qui occupe un poste d'assistante de production, elle a travaillé pendant 7 ans dans cette entreprise) elle déclare « la formation professionnelle nous aide à s'améliorer et se développe dans une entreprise. Elle nous donne des informations et des connaissances qui vont nous permettre de développer nos compétences ».

On constate que 4/15 des cadres ont répondu à la même question en disant que la formation professionnelle est très importante dans le parcours des cadres. Comme le cite un des interviewés lors de sa réponse donnée à cette question (homme âgé de 31 ans, chef de section comptable générale, il travaille au sein de cette entreprise depuis 8 ans) il dit que « la formation professionnelle c'est quelque chose de très important dans le développement des compétences des salariés, elle est quelque chose d'indispensable même pour le plus ancien parce que la technologie évolue des nouvelles procédures donc on a besoin toujours de la formation ».

On a observé aussi que 3/15 des cadres on avoue que la formation c'est la base du travail on prend par exemple la réponse du cadre (home âgée de 36 ans, juriste, qui travaille au sein de cette entreprise pendant 2ans) il définit la formation professionnelle comme suite « c'est une base de la mise à jours des candidations et des connaissances déjà acquises ».

On constate aussi d'après le même tableau que 2/15 des cadres ont répondu à cette 10^{ème} question et ils ont qualifié la formation professionnelle comme étant une chose primordiale pour être un cadre compétent, cela en le trouve dans l'une des réponse proposées par ces enquêtes (homme âgée de 33 ans, ingénieure en développement, il a 9ans d'expérience au sein de la SARL RAMDY) il dit « la formation professionnelle c'est quelque chose de primordiale pour la carrière professionnelle quel que soit votre statut dans l'entreprise ».

Enfin on observe que 1 cadre parmi ces 15 a une vision déférent a propos de la formation professionnel il la définit comme étant un plus dans votre parcours pour développer vos compétences.

D'après tous ce qu'on a observé dans ce tableau on peut dire que la formation professionnel est quelque chose de très important dans le développement des compétences mais elle n'est pas indispensable pars que d'après l'observation fait lors de l'enquête au sein de l'entreprise en constate que y a des cadres qui n'ont jamais suivi des formations mais ils sont plutôt compétents. Alors en dit que la formation aide beaucoup dans l'amélioration et l'acquisition des nouvelles connaissances concernant le domaine de travail. Elle permet de maitrisé au mieux les tâches, en quelque sorte c'est la mise à jours des connaissances déjà acquises dans la carrière d'étude.

On peut définir la formation professionnelle comme « un ensemble d'action, de moyens, de méthodes et de support planifie à l'aide desquels les salaries sont incitées à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaire à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et

ceux qui ont de la personne elle-même, pour s'adapter à leurs environnements et accomplir leurs tâches actuelles et futures ».⁴

On trouve que même l'Etat encourage les entreprises pour favoriser les formations de leurs salariés avec un chiffre d'affaire de 1%, cela d'après les informations obtenu au près d'un cadre qui travaille dans cette SARL (homme âgé de 32 ans, qui occupe le poste de temps et méthodes, il a 4 ans d'expérience dans cette entreprise).

La formation professionnelle c'est quelque chose qui ce continu dans le temps pars que à chaque fois il y a des nouvelles choses à apprendre dans votre spécialité.

Pour conclure, on peut dire que la SARL RAMDY encourage cette phase par tous ces moyens soit à l'intérieur par les séminaires soit à l'extérieur. Elle permet à tous les salaries de participer son exception.

⁴ Androuin Thierry, ingénierie de formation pour l'entreprise. Dunord, PARIS, 2003. P22

Tableau N° :12 : comment la formation universitaire peut produire des compétences des jeunes diplômés ?

Catégories de réponse	Effectif
Elle reste des compétences théoriques	8
C'est un centre d'orientation	4
C'est la base des connaissances et du savoir	2
Elle est essentielle pour développer une personne et ces connaissances	1
Total	15

Source : enquête

On constate d'après ce tableau que 8/15 des cadres ont répondu à la 13^{ème} question ont disant que l'université se focalise seulement sur les connaissances théoriques comme le déclare l'un des interviewés (homme âgé de 28 ans, technicien collecte) il dit que « la formation universitaire reste toujours des connaissances théorique que l'étudiant doit pratiquer sur le terrain lors de son travail ».

On constate aussi d'après ce tableau que 4/15 des cadres ont répondu à la même question ont disant que l'université est un centre d'orientation et d'encadrement et cela d'après la réponse d'un des enquêtés (homme âgé de 36 ans juriste) il dit que « l'université est un centre d'orientations mais pas de savoirs elle ne forme pas des compétences ».

On trouve ainsi d'après ce tableau que 2/15 des cadres ont dit que l'université c'est la base ou l'étudiant acquérir des connaissances et des savoirs. Cela en le constate d'après une réponse obtenue par un des cadres (une femme

âgée de 35 ans comptable) elle dit que « la formation universitaire produit des compétences des jeunes diplômés puisque le savoir qu'ils ont acquis ils vont l'exercer dans la vie professionnelle et ils seront aptes et performants pour donner un bon rendement pour l'entreprise ».

On dernier lieu d'après ce tableau on trouve que 1 cadre à répondu à notre question ont disant que l'université est essentiel dans le développement d'une personne et ces compétences.

On peut dire que l'université algérienne en général ne produit pas des compétences des jeunes diplômés, par qu'elle se focalise seulement sur la théorie en faisant des cours et des TD elle n'organise pas des pratiques pour que l'étudiant puisse connaître le terrain et être toujours en collaboration avec les entreprises. Elle reste un enseignement froid comme le déclare un des cadres.

L'université doit être toujours en collaboration avec les entreprises pour développer l'étudiant

L'université c'est vrai qu'elle est un centre de connaissances et de savoir qu'on doit pratiquer lors du travail. Elle encadre, elle guide l'étudiant pour trouver son chemin.

Tableau N° :13 : la formation est indispensable pour acquérir des nouvelles compétences

Catégories de réponse	Effectif
Elle n'est pas indispensable pour l'acquisition des nouvelles compétences	8
Elle est indispensable pour l'acquisition des nouvelles compétences	7
Total	15

Source : enquête

Selon les données de ce tableau on constate que 8/15 des cadres ont répondu à la 14^{ème} question disant que la formation n'est pas indispensable pour acquérir des nouvelles compétences. En donne par exemple la réponse d'un des cadres (une femme âgée de 32 ans travail comme super viseur en a chasseur) elle dit que « la formation professionnelle n'est pas indispensable pour acquérir des nouvelles compétences, il y a d'autres moyens comme la documentation, la motivation... etc. »

On constate aussi d'après le tableau que 7/15 des cadres ont répondu à la même question disant que la formation professionnelle est indispensable pour acquérir des nouvelles compétences. C'est ce qui déclare un des cadres (femme âgée de 30 ans comptable) elle déclare que « la formation professionnelle est indispensable parce qu'il y a toujours des nouvelles choses à apprendre pour suivre le cheminement du travail ».

On peut dire d'après les réponses obtenues à cette question que la formation professionnelle n'est pas indispensable pour acquérir des nouvelles compétences. Elle est très importante, elle aide beaucoup dans la maîtrise des

tâches et dans l'acquisition des connaissances mais il y a aussi d'autres moyens pour développer et s'améliorer comme par exemple la technologie, la documentation « la lecture », la motivation, l'apprentissage, le partage des informations entre les salariés qui est un moyen très utiles et important pour le développement des compétences y'a aussi la communication.

On ne peut pas toujours compter sur les formations donne, il faut toujours chercher d'autres moyens qui semblent très importants pour vous aide à s'améliore et atteindre les objectifs.

On trouve que les cadres de l'entreprise RAMDY essayent de se développer en trouvant de différents moyens à part les formations par que si on attend la formation on ne peut pas avancer car on ne sait pas quand est-ce-que on va participer, il se peut qu'ont va pas participer dans ce cas la si on restera dans le même statut.

Certes que la formation est un plus, elle encourage, est il y a toujours des choses à apprendre mais on ne peut pas toujours compter sur elle pour développer les compétences.

Tableau N° : 14 : la politique de développement des compétences dans votre entreprise

Catégories de réponse	Effectif
Les formations	7
Le salaire, les primes, les crédits	5
La recherche des compétences cachète, elle motive	2
Les concurrences	1
Total	15

Source : enquête

D'après les données obtenues par ce tableau on constate que 7/15 des cadres ont répondu à la 14^{ème} question ont disant que l'entreprise RAMDY développe ces compétences par la formation professionnelle c'est ce que dit un des enquêtés lors de sa réponse (homme âgée de 31ans, chef de section comptable) « l'administration à trace dans ces objectifs la formation de ces salaries. Elle est dans l'obligation de former ces derniers pour être à la hauteur de la gestion ».

On trouve ainsi dans ce tableau que 5/15 des cadres ont répondu à la même question ont déclarent que la politique de développement des compétences suivi par leurs entreprise est : le salaire, les primes, les crédits(des produits électroménagères par exemple) on prend comme un exemple pour justifier cette réponse la déclaration d'un cadre (homme âgée de 31 ans, technicien collecte) qui dit « notre entreprise nous encourage par le salaire, il faut donner au salaries ce qu'il mérite c'est la meilleure politique pour le motiver. Elle utilise aussi des primes et des crédits ».

On observe aussi d'après le tableau précédent que 2/15 des cadres disent que l'entreprise RAMDY à une politique de développement qui est la recherche des compétences cachète. Elle motive ces derniers pour avoir un meilleur

rendement comme le dit un des interviewés (homme âgé de 32 ans occupe le poste de temps et méthodes) « notre entreprise cherche les compétences cachètes, elle fait des changements dans les postes qui vont pousser le salaries à se motiver pour découvrir ce nouveau poste et surtout pouvoir le maitriser ».

On trouve aussi que 1 cadre parmi les 15 des enquêtes déclarés que la politique suivie par cette SARL est la création des concurrences entre les salaries. Elle se base sur le recrutement interne déclare cette femme âgée de 32 ans, assistant de productions qui travail au sein de cette entreprise pendant 7 ans.

D'après l'observation et l'enquête effectuée au sein de l'entreprise RAMDY on peut dire que cette dernier ne suit pas une politique bien définit et il y a pas une politique mise en place, mais l'administration trace dans ces objectifs la formation professionnelle en 1^{er} lieux. Ensuite, on trouve qu'elle utilise de déférents méthodes pour développer ses compétences tel que le salaire, les primes, les encouragements verbales, elle donne des crédits, elle aide même sur le plan personnel (les mariages, les décès, les circoncisions, les malades...etc.).

Donc cette entreprise essaye par tous les moyens de mettre à l'aise son salaries pour qu'il puisse travail dans des bonnes conditions et donner un meilleur rendement pars que ça rentre dans les objectifs principale de l'entreprise.

Si une entreprise veut se développer il faut d'abord, que ses salaries soient satisfait, compétents et surtout qualifie pour une bonne gestion.

Tableau N° :15 : la technologique influence le développement des compétences ?

Catégories de réponse	Effectif
Facilite la réalisation du travail et minimise le temps	11
Maitrise le travail	2
Donne le savoir, l'apprentissage	2
Total	15

Source : enquête

On constate d'après les données de ce tableau que 11/15 des cadres ont répondu à la 16^{ème} ont disent que la technologie influence positivement sur le développement des compétences. Elle facilite la réalisation du travail, et elle minimise le temps. C'est ce que dit un des cadres (femme âgée de 27 ans travail comme assistant contrôle de gestion) « l'informatique aide beaucoup dans la réalisation du travail et la pratique facilite la tâche en un temps rapide et efficace ».

On constate aussi d'après le même tableau que 2/15 des cadres ont répondu à cette question on disent que la technologie permet aux salariés de maitrise son travail. C'est ce que déclare une femme âgée de 32 ans qui travaille comme super viseur en a chasseur « les logiciel utilisé qui vont permettre de maitriser le travail, il facilite la tâche et avec plus d'efficacité ».

On trouve ainsi que 2/15 des cadres ont déclaré que la technologie aide dans l'apprentissage des défèrent savoirs. C'est comme le dit un des enquêtés (homme âgé de 33ans, ingénieurs en développement, il a 9 ans d'expérience) « la technologie influence positivement, elle donne tous ce qui est nouveau comme le savoir et en va chercher à comprendre et à apprendre facilement le travail ».

On peut dire que la technologie est la base du travail elle aide beaucoup dans la réalisation des tâches. En comparant à l'époque où il y a pas cette outils les gens trouve des difficultés pour effectuer leurs travail et il prend beaucoup de temps pour le faire.

Avec la théorisation de la diversion, la machine remplace l'homme. La nouvelle machine n'a pas besoins de beaucoup de main-d'œuvre donc la technologie facilite le travail et minimise cette dernier. C'est ce que déclare un des enquêtés (un homme âgée de 31 ans chef de section comptable).

La technologie facilite les tâches et surtout en un temps limité, elle permet de faire efficacement le travail. Surtout avec les nouveau logicielles c'est rapide et elle facilité le partage des informations, la communication et l'archivassions de la documentation.

C'est pour cela la nouvelle technologie nécessite des formations continue pars que à chaque fois il y a des choses à apprendre et il y a des nouveaux logicielle qui faut maitriser, pour mieux gérée les tâches et donner un bon rendement.

Tableau N° :16 : un cadre dans une entreprise

Catégories de réponse	Effectif
un responsable, un encadrement	4
L'image pour les salaires, c'est un exemple	3
une personne compétente	3
un dirigeant	2
un travailleur simple	2
un pilier de l'entreprise	1
Total	15

Source : enquête.

On observe d'après les données de ce tableau que 4/15 des cadres ont défini le cadre comme étant un responsable est comme un encadreur d'une équipe. Comme le définit un des enquêtés (une femme âgée de 40ans, chef de section comptable) on dit que « un cadre est un responsable, un encadreur il faut avoir tous les qualités, il a des accès des autorités ».

On observe aussi d'après ce tableau que 3/15 des cadres ont qualifié le cadre en disent que c'est une image pour les salaires ou plus clairement c'est un exemplaire.

C'est comme le définit un des cadres (homme âgée de 33 ans ingénieure en développement) il dit « un cadre est une personne essentiel dans l'entreprise. C'est un exemplaire pour les autorités, il faut avoir un sens de communication, la gestion de temps ».

On constate aussi que 3/15 des enquêtés ont répondu à la question ont disant qu'un cadre d'une entreprise est une personne compétente, il peut gérer comme le dit un des interviewes (un homme âgée de 31 ans chef de section comptable) dans sa réponse « un cadre doit être compétent, il doit avoir une

personnalité forte, avoir aussi le sens de responsabilité et le sens d'entrepreneuriat ».

On trouve aussi que 2/15 des cadres on définit le cadre comme un dirigeant. On justifie cela par la réponse d'un des cadres (une femme âgée de 40 ans chef de section comptable) elle déclare que « un cadre c'est le mettre.il abord, il dirige les services et il apporte des nouvelles surtout les plans ».

Et constate aussi d'après les réponses obtenues que 2/15 des cadres ont déclaré qu'un cadre dans une entreprise est un simple travailleur comme le définit un des cadres (une femme âgée de 25 ans qui travaille dans les opérations diverses elle a 1ans de travail) elle dit « un cadre c'est une personne simple travail pour obtenir son poste ».

On fin d'après les données de ce tableau trouve qu'un cadre à une vision défèrent par rapport aux autres il voit que le cadre est un pilier de l'entreprise.

On peut dire que le cadre d'une entreprise est un simple travailleur qui englobe tout les qualités. Il est responsable, compétent, encadreur, manager est un exemplaire pour ces salaries. Il est chargé de la bonne gestion de son service et il doit avoir le sens de communication, de l'écoute pour trouver des solutions aux problèmes posée.

C'est une personne indispensable dans une entreprise. On peut dire qu'il est le pilier de l'entreprise comme le cite un des enquêtes.

On peut définir un cadre comme étant « un salaries qui occupe des positions de coordination et les responsabilités hiérarchique ou professionnel qui se voient investis de la tâche d'accomplir les objectifs de l'entreprise ou d'une unité administrative ».⁵

⁵ Diond, Gérard. Dictionnaire canadien des relations du travail, 2^{ème} édition, Laval, Québec, 1986. P51

Tableau N° :17 : concrétisé la qualification au travail

Catégorie de réponse	Effectif
Je suis qualifié	10
Moyennement qualifié	5
Total	15

Sources : enquête

D'après ce tableau on peut dire que 10/15 des cadres sont satisfaits de leurs qualifications, cela on le trouve dans la réponse donnée par un des interviewés (une femme âgée de 30 ans, super viseur des ventes) elle dit « je gère mes tâches et je maîtrise mon domaine. Je travaille par des bases et je respecte la hiérarchie, le cadre personnel et humain donc je suis satisfaite de ma qualification ».

On observe aussi d'après ce tableau que 5/15 cadres sont moyennement satisfaits de leurs qualifications et cela on le conclut d'après la réponse d'un des enquêtés (un homme âgé de 31 ans chef de section comptable) qui déclare « ma qualification est moyenne, je gère mon travail et je me débrouille ».

On peut dire que la majorité des cadres de l'entreprise RAMDY sont satisfaits de leurs qualifications. Ils font leur travail efficacement et dans de bonnes conditions et ils donnent un meilleur rendement pour l'entreprise.

On ne peut jamais dire quand est satisfait de notre qualification parce qu'on est dans un domaine très vaste qui demande beaucoup d'efforts et pour être qualifié il faut arriver au sommet, il faut être compétent sans erreur et il faut connaître tout sur le travail pour l'exercer efficacement.

La qualification revient toujours au travail fourni par les salariés, s'il est complet sans erreur et surtout fait à l'heure.

Tant qu'on travaille on apprend toujours des nouvelles compétences qui nous aident à être plus qualifiés.

Tableau N° : 18 : éclaircissement données par rapport au sujet de la réussite des cadres

Catégorie de réponse	Effectif
La gestion, maîtrise, savoir-faire	1
La compétence, l'expérience, les connaissances	6
Le sérieux, la volonté, le partage	2
La motivation, l'intelligence	3
Les efforts fournissent au travail et leurs fruits	3
Total	15

Source : enquête

On constate d'après les données de ce tableau que 6/15 des cadres ont répondu à la 19^{ème} question ont disant pour qu'un cadre réussit dans son parcours il faut être compétent, avoir des connaissances et surtout de l'expérience. En prend par exemple la déclaration d'un des enquêtés (un homme âgée de 28 ans technicien collecte) qui dit « c'est à travers les connaissances personnelles qu'on réussit surtout c'est rarement qu'on trouve des cadres compétents qui gère et maîtrise bien leurs tâches ».

On observe que 3/15 des cadres ont répondu à la même question ont disant que la réussite des cadres vient avec la motivation et l'intelligence. C'est ce qu'on trouve dans la réponse d'un des cadres (une femme âgée de 32 ans super viseur en a chasseurs) qui déclare que pour réussir dans notre parcours il faut toujours favoriser les recherches et avoir une certaine motivation ».

On trouve aussi que 3/15 des cadres on dit que le travail et les efforts fournis sont le fruit de la réussite. Comme le dit un des interviewes (une femme âgée de 25 ans occupe le poste des opérations diverses) elle dit « le cadre travaille dur et il essaye de développer leurs savoirs et il vise le haut ».

On trouve également que 2/15 des cadres répondent à la même question et disent que les bons critères qui guident les cadres vers la réussite sont : le sérieux, la volonté, et le partage des informations. C'est ce que déclare un des enquêtés lors de sa réponse (une femme âgée de 30 ans comptable) elle dit « pour réussir dans le travail il faut être sérieux, avoir la bonne volonté, la bonne gestion et la communication avec autrui ».

On trouve ainsi qu'un des cadres répond à cette question et il dit que pour réussir dans le parcours professionnel il faut maîtriser, gérer bien les tâches et surtout avoir un savoir-faire car c'est la base de la réussite.

On peut dire sur le sujet de la réussite des cadres que pour réussir et réaliser les objectifs il faut faire des sacrifices, il faut travailler dur parce que c'est un poste de responsabilité donc il faut être à la hauteur de cette dernière il faut prouver sa place dans l'entreprise.

Pour qu'un cadre réussisse il doit avoir tous les critères commençant par la volonté, la motivation, le comportement, il faut avoir des connaissances et de l'expérience dans le domaine du travail et surtout savoir gérer les tâches.

Et pour qu'un cadre soit réussi il doit être placé dans son domaine de formation pour qu'il puisse donner le meilleur de lui-même parce que s'il aime ce qu'il fait il va être à jour et plus motivé que jamais.

2-Vérification des hypothèses :**2-1 Hypothèse N° :01 :**

« La formation, conforme aux exigences scientifiques, des cadres développe leurs compétences »

Tout au long de notre enquête à l'entreprise RAMDY sur les déterminants de la compétence chez les cadres de l'entreprise. Nous avons eu l'opportunité de s'entretenir avec certain nombre d'enquêtés, dans un cadre purement scientifique, qui nous à éclaircie notre vision vis-à-vis de notre thème, et cela d'après les témoignages sincères de nos enquêtés.

Dans notre première hypothèse, nous avons voulu comprendre comment la formation des cadres de l'entreprise aide pour développer leurs compétences.

Et après la réalisation de notre analyse sur l'ensemble des réponses de nos entretiens, nous déduisons d'après nos enquêtés que la formation professionnelle et quelque chose d'indispensable pour acquérir des nouvelles connaissances et savoirs. Elle améliore les compétences des cadres et leurs savoir-faire et dans chaque formation il y a de la nouveauté qui va permettre de métriser le travaille de plus en plus.

Elle reste parmi les moyens les plus importants pour développer un cadre dans une entreprise

Vue les explications et les réponses obtenue dans notre analyse, on a arrivé à vérifier que notre hypothèse qui porte sur « La formation, conforme aux exigences scientifiques, des cadres développe leurs compétences » à été confirmée.

2-2 Hypothèse : 02 :

« Les cadres d'une entreprise évaluent-ils leurs savoirs et leurs savoir-faire à partir de deux éléments complémentaires qui sont la nature du diplôme obtenu et l'expérience acquise »

Les cadre de l'entreprise RAMDY d'après leurs réponse on perçoit que les deux éléments complémentaires pour évalués leurs compétences sont le diplôme et l'expérience. Il faux avoir un diplôme universitaire pour acquérir des postes supérieures pars qu'il est devenu une exigence, en plus de ça y a l'expérience qui est un élément important pour développer les compétences car à chaque fois

on répète les tâches on les maîtrise, plus on devient incontournable pour le poste et amélioré leurs savoir-faire tout long de leurs parcours professionnelle.

D'après la plus part des enquêtés, nous avons confirmé que les cadres évaluent leurs compétences à base d'un diplôme et de l'expérience qui vont permettre d'être compétent au sein de l'entreprise.

Conclusion :

D'après notre enquête effectuée au sein de l'entreprise RAMDY, on a synthétisé que cette entreprise mis en place la formation professionnelle comme une politique de développement de ses compétences sur l'échelle facultative mais en réalité elle n'a pas une politique bien précise elle s'appuie sur plusieurs moyens pour motiver ses salariés et avoir un rendement plus efficace à fin de réaliser ces objectifs et celle de ces salariés et surtout satisfaire ses clients.

D'après les réponses obtenues par nos interviewé de cette SARL on a constate que la compétence chez la majorité de ces derniers ce définit comme étant la capacité de maîtriser et d'exécuter les tâches destinées et de s'améliorer dans un domaine donné.

Et les principaux moyens pour développer ses compétences sont la formation, la motivation, la documentation, l'expérience, la technologie et surtout le partage des informations entre les salariés qui est un moyen très outil, c'est savoir se communique avec autrui et avec cela on apprend beaucoup de choses et on s'intègre dans le groupe.

L'entreprise RAMDY est toujours derrières ces salariés elle les encourage pour améliorer et pour se développer. Elle favorise le terrain pour ces travailleurs pour être plus aise afin de réaliser leurs tâches dans des bonnes conditions et arriver à réaliser les objectifs fixes soit par l'entreprise ou par le salarié.

La compétence ne se mesure pas par l'expérience et le nombre d'année de travail au sein de l'entreprise mais elle se mesure par les efforts fournis et son évolution au cours de son parcours il existe des cadres qui ont 2 ans de travail mais ils sont plus compétent.

L'entreprise Ramdy évalue ses compétences à savoir le poste occupe, les efforts fournit, la disponibilité des formations.

On a constaté d'après notre enquête que les cadres de l'entreprise ramdy relie le sujet de la réussite des cadres aux efforts fournis au sérieux la qualité

d'encadrement, la volonté, savoir se communiquer avec les salariés et surtout être simple. Il faut avoir tous ces critères pour réussir dans le travail et être un cadre compétent qui est toujours à jour et il sait comment gérer dans toutes les situations.

Selon les résultats de l'enquête les cadres évoluent leurs compétences à base de l'activité pratique et le travail régulier, donc nos enquêtes donnent plus d'importance à l'apprentissage sur le lieu du travail plus que pour eux les connaissances obtenues pendant le parcours universitaire restent des connaissances théoriques et pratiques et elles sont insuffisantes.

Malgré cette vision optimiste sur la qualité de la compétence au sein de l'entreprise, il existe une minorité des cadres qui déclare que il y a toujours un manque quelque soit du côté de l'entreprise qui reconnaît un manque de moyens et qui ne peut jamais satisfaire tous les besoins de ces salariés ou du côté des salariés qui ne peut pas connaître tout et être une machine ou il n'est pas vraiment satisfait ou motivé.

La liste bibliographique

I- Ouvrages :

1. AFNORNEX 50-70, formation professionnelle, TERMINOLOGIE, 1996.
2. AKTOUF Omar, méthodologie des sciences et approche quantitative des organisation, édition Québec, Canada 1987.
3. ANDRE GUITTET, développe les compétences, édition bien hart, 1998
4. Andre Guittet. Développer des compétences, ESF édition, 1998.
5. ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition casbah, Alger, 1997
6. ANNICK OHEN-HAEGEL, toute la fonction ressource humain, 2^{ème} édition DONUD, PARIS 2012
7. AUTTISIER David et autres, les stratégies de changements organisationnelles, 3^{ème} édition, édition Dunord, Paris 2012
8. BELANGER et Laurent, le changement organisationnel et le développement, 3^{ème} édition, édition Gaëtan Morin, paris, 1994
9. Benoit, Gauthier, La recherche de la problématique à la collecte des donnés. Presse de l'université de Québec, 5^{ème} édition, canada, 2010. P267
10. BERNARD MARTORY, DANIEL CROZET, Gestion des ressources humaines, 9^{ème} édition, édition DUNORD, 2016
11. BERNARD MONETARY et DANIEL CROZET. Gestion des Ressources Humaines, 7^{ème} édition, DONUD, PARIS.
12. BOUFARTINGUE. P, GADEA. C, Sociologie des cadres, édition la découverte, PARIS, 2000
13. CADIN LOIC GUERIN FRANCIS, PIGEYRE FREDERIQUE, Gestion des ressources humaines, 3^{ème} édition DUNOD. PARIS. 2007
14. CHAVEL Thierry, la conduite humaine du changement, édition Dunord, paris, 2000
15. COMPOY ERIC MAKLOUF ET AUTRE, Gestion des ressources humaines collection synthés EARSON université de SORBONE, PARIS, 2008

16. COUTANT CHRISTINE, Le cadre commercial existe-t-il ? CNAM. 30 OCTOBRE 2006.
17. DEMEGER, ARNAUD et DUBUSSON, SOPHIE, Le bas Christian, Innovation et performance, édition économie, PARIS, 2000,
18. ERIC ROUSSEL ET GILLES LAZUCH, Cadres dynamique et représentation entreprise société, édition le GDR cadre et centre Natas de sociologie, NANTES, juin 2004
19. GILBERT PATRICK, PALIER MICHEL, Gestion des compétences, au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH. In WEISS DIMITRI.
20. GILBERT PATRICK, PALIER MICHEL, Gestion des compétences, au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH. In WEISS DIMITRI.
21. GRAWITZ Madeleine, lexique des sciences sociale, 7^{ème} édition, édition Dalloz, 2000
22. GRAWITZ Madeleine, méthodologie des sciences sociale, 11^{ème} édition, édition Dalloz, paris, 2001, p351.
23. GUY LE BOTERF, CONSTRUIRE LES COMPETANCES INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE 2^{ème} édition, édition d'organisation.
24. Guy le Boterf, Développer la compétence des professionnelles, 4^{ème} édition, édition d'organisation.
25. GUY, LE BOTEF, construire les compétences individuelle et collectives, 2^{ème} édition. Dunord. PARIS
26. JEAN LUC CERDAN, Géré les carrières, vade-mecum, édition EMS.
27. JEAN Pierre et Amassasse Poulet, stratégie politique générale, 3^{ème} édition, Dunord paris, 1997
28. JEAN-MARIE PERETTI, Gestion des ressources humaines, 21^{ème} édition, VUIBERT, 2016

29. KARVAN ANOUSHEH et ROUBAN LUC. Les cadres au travail, édition la DECOUVERTE, PARIS. 2004.
30. LAETITIA LENTILLEUX, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, édition GUAINO, 2012
31. LAETITIA, LETHEILLEUX, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 9^{ème} Edition, GUALINO, 2015/2016
32. LE BOTERF GUY, Ingénierie et évaluation des compétences, 5^{ème} édition, édition d'organisation, PARIS, 2006
33. LOU VAN BEIRENDONCK, Tous compétent le management des compétences dans l'entreprise, édition BOECK, BRUXELLE. 2006
34. MADELINE GRAWITZ, lexique des sciences social, 7^{ème} édition DALLOZ, PARIS 1994
35. MARBACHE VALERIE. Evaluation et rémunération des compétences, édition d'organisation, PARIS. 2000.
36. MARTINE Visinand, le rôle attendu des professionnelles RH lors d'un changement organisationnel, mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maitre, université Montréal, aout 2003
37. MATHIS Luis, gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines, édition d'organisation, paris 1986.
38. MEBARK MALIK. Formation, production des compétences et gestion des ressources humaines, In actes du colloque international, management des savoir et développement des compétences. TLEMCEN, DECEMBRE. 2002.
39. MEYER Olivier, gestion de changement, édition Dunord. paris, 2007
40. OLIVIER Meier, gestion du changement, édition Dunord 2010
41. PHILIPPE, ZARIFIAN, Objectif compétence pour une nouvelle logique, édition LIAISON, PARIS, 1999

42. RIM Zid, comprendre le changement organisationnel, mémoire en vue de l'obtention d'un magister en organisation du travail, université de Québec, Montréal

43. ROBERT LE DUFF, Encyclopédie de la gestion et du management, édition DALLOZ, PARIS, 1999.

44. SOYER JACQUES, fonction formation, édition d'organisation, PARIS. 2007

II- Les dictionnaires :

1. ALAIN Bruno, dictionnaire l'économie et des sciences, édition Ellips, paris, 2005

2. ANDRE Akoun et P, A, dictionnaire de sociologie, édition Robert /seuil, France, 1991

3. BOUDON RAYMAND, ET AUTRES, Dictionnaire de sociologie, EDITION LAROUSSE, PARIS, 2003

4. DE BOISLANDEELLE, HENRI MAHE, Dictionnaire de gestion, vocabulaires, concepts et outils, édition ECONOMICA, PARIS, 1998

5. De BOISLLANDELLE HENRIMACHE, Dictionnaire de gestion, Edition economico, PARIS, 1998

6. Dion, Gérard, dictionnaire Canadien des relations du travail, 2^{ème} édition, éditions LAVAL. Québec, 1986.

7. JEAN MARIE PERETTI. Dictionnaire des ressources humaines, 2^{ème} édition, Belgique

8. LEGEDRE RENALD, Dictionnaire actuel de l'éducation, édition Esko, PARIS, 1993

III- Les revues :

– BOLTANSKI, les cadres la formation d'un groupe social, in BOUFARTIGUE, GADEA

IV- Les sites internet :

– «www.cairn-info. DZ/ PDF, la gestion des compétences »

- www. univ-oran2.dz/Thèse mémoire/FSC/MAGISTER/TH4199/PDF réalisé par BELGANMI, WASSILA, la GRH a travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise, ORAN, 2013/2014
- www. Cairn. Info /Gestion des compétences au sein de la Mairie d'ADJAME, P 40 PDF
- www. Papidoc-CM.Fr/36cadrea, html consulté le 9 /03 /2019 à 22 :00
- www. Papidoc. Chic-cm.fr/36cadrea, html, 29/6/2005. Dr. LUCIEN MIAS
- www.petite-entreprise.net/P.1797-81-G1-les5 Principes fondamentaux du management participatif.html consulté le 11/03/2019 à 21 :21
- Www. Cgo-moliere2010.e-monsite.com

ANNEXES

Le Guide d'Entretien :

1^{ère} axe : personnelle

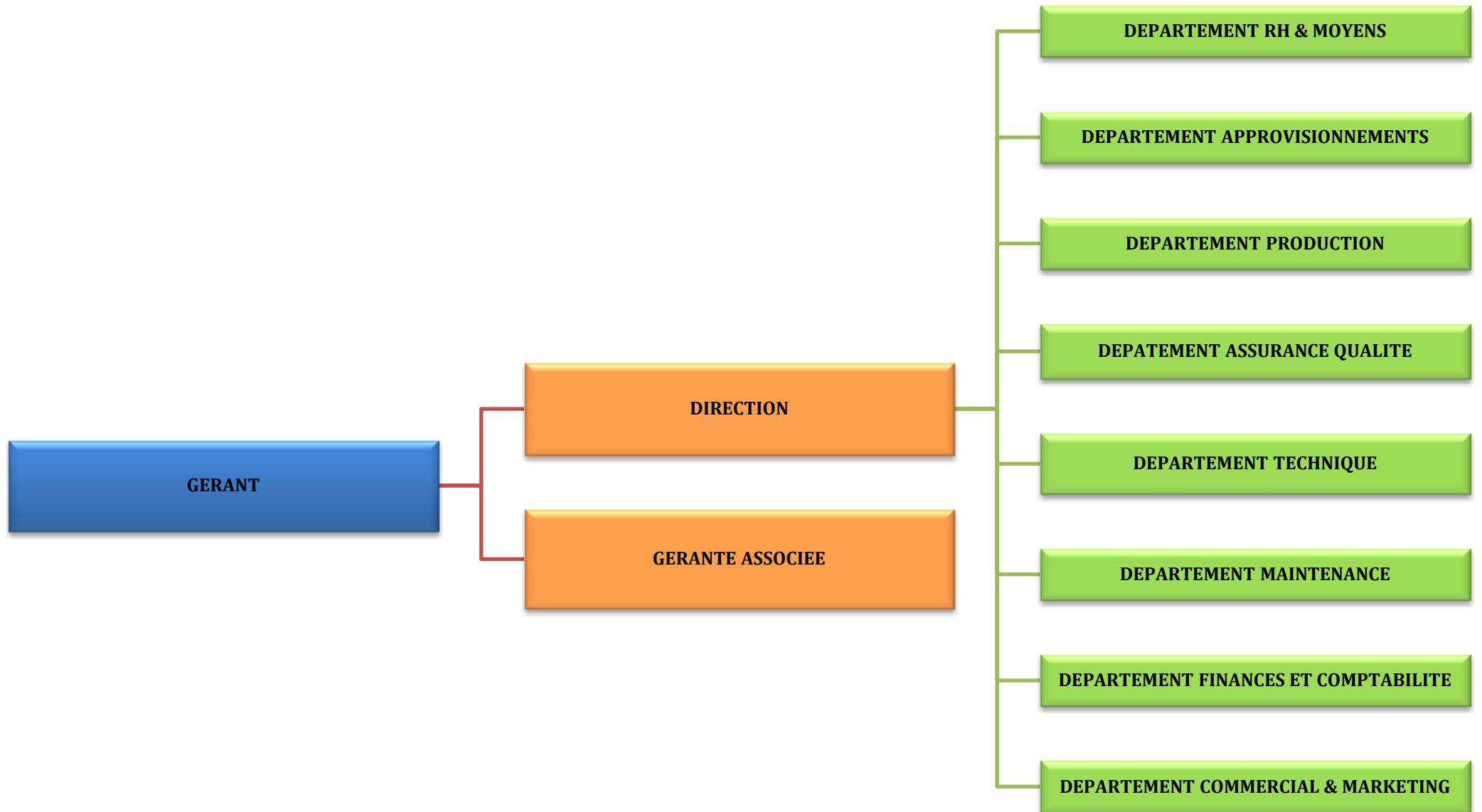
1. Age.
2. Le sexe.
3. Le niveau d'instruction.
4. Le diplôme obtenu.
5. Le poste occupé.
6. L'enceinte professionnelle.

2^{ème} axe : la compétence :

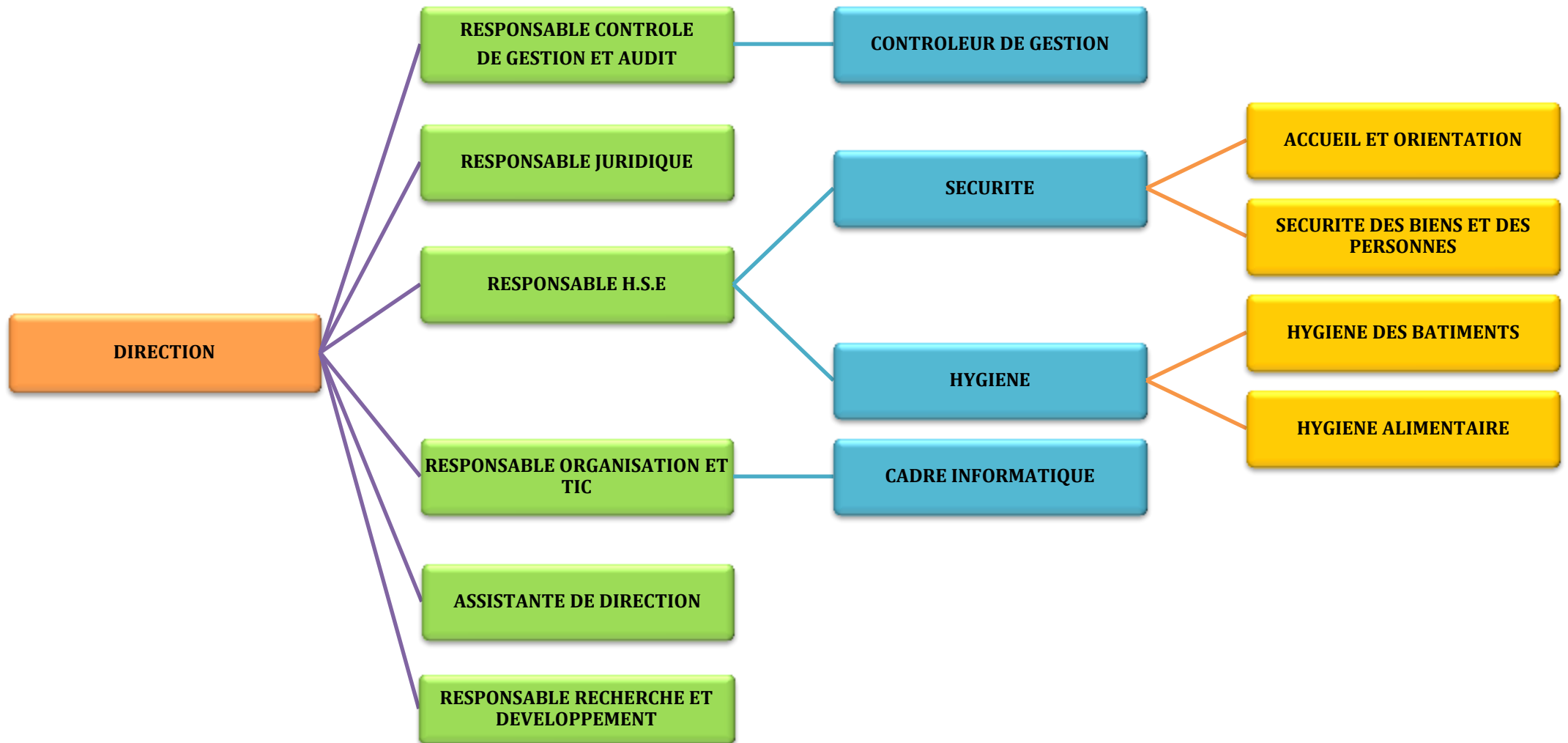
1. Quelle définition donnez-vous au terme compétence ?
2. Quels sont les principaux moyens pour développer vos compétences ?
3. Comment voyez-vous le rôle de la compétence dans la carrière des cadres ?
4. Est-ce-que votre entreprise aide à améliorer les compétences ?
5. Comment la compétence devient plus efficace à l'intérieure de l'entreprise ?
6. Est-ce-que vous être satisfait de vos compétences ?
7. comment l'expérience devient une source de compétence ?
8. Selon vous quelle est la relation qui existe entre la compétence et la performance ?
9. Est-ce-que votre compétence vous aide à acquérir des postes supérieurs ?
10. Sur quel critère vous basez pour évaluer la performance des salariés ?
11. Que représente pour vous la formation professionnelle ?
12. Selon votre conception, comment la formation universitaire peut produire des compétences des jeunes diplômés ?
13. Pensez-vous que la formation est indispensable pour acquérir des nouvelles compétences ? Comment ?
14. Quelle est la politique de développement des compétences dans votre entreprise ?

15. Comment le développement technologique à influencer le développement des compétences ?
16. Que représente pour vous un cadre dans une entreprise ?
17. en tant que cadre comment pouvez-vous concrétiser votre qualification au travail ?
18. Quel éclaircissement donnez-vous au sujet de la réussite des cadres ?

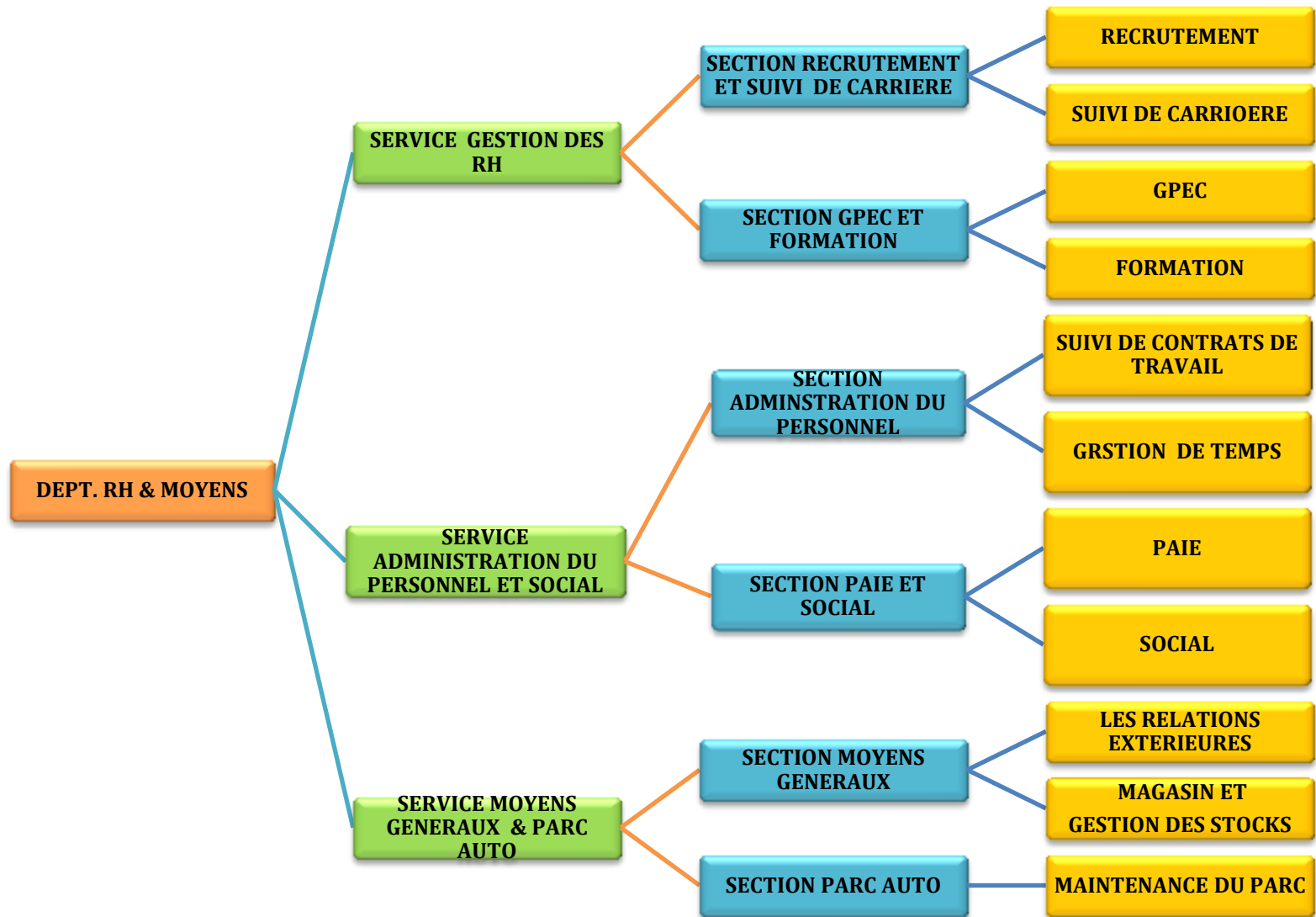
ORGANIGRAMME GENERAL DE LA SARL RAMDY



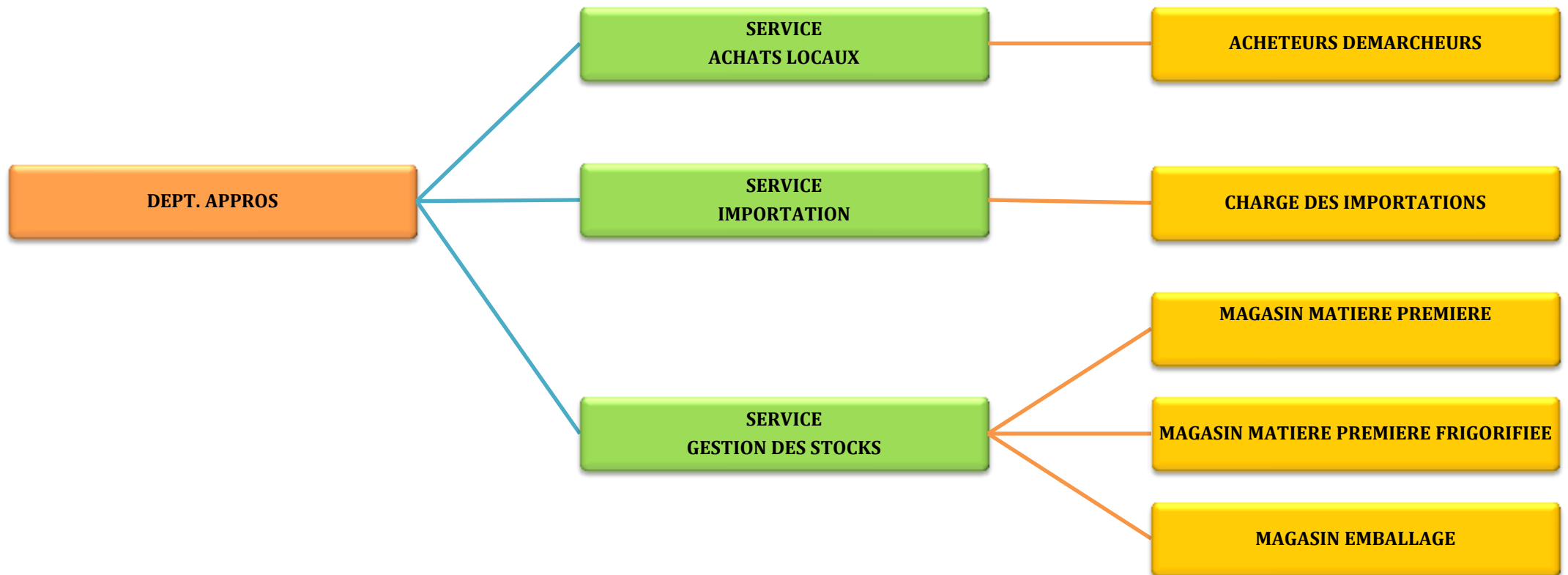
ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DE LA SARL RAMDY



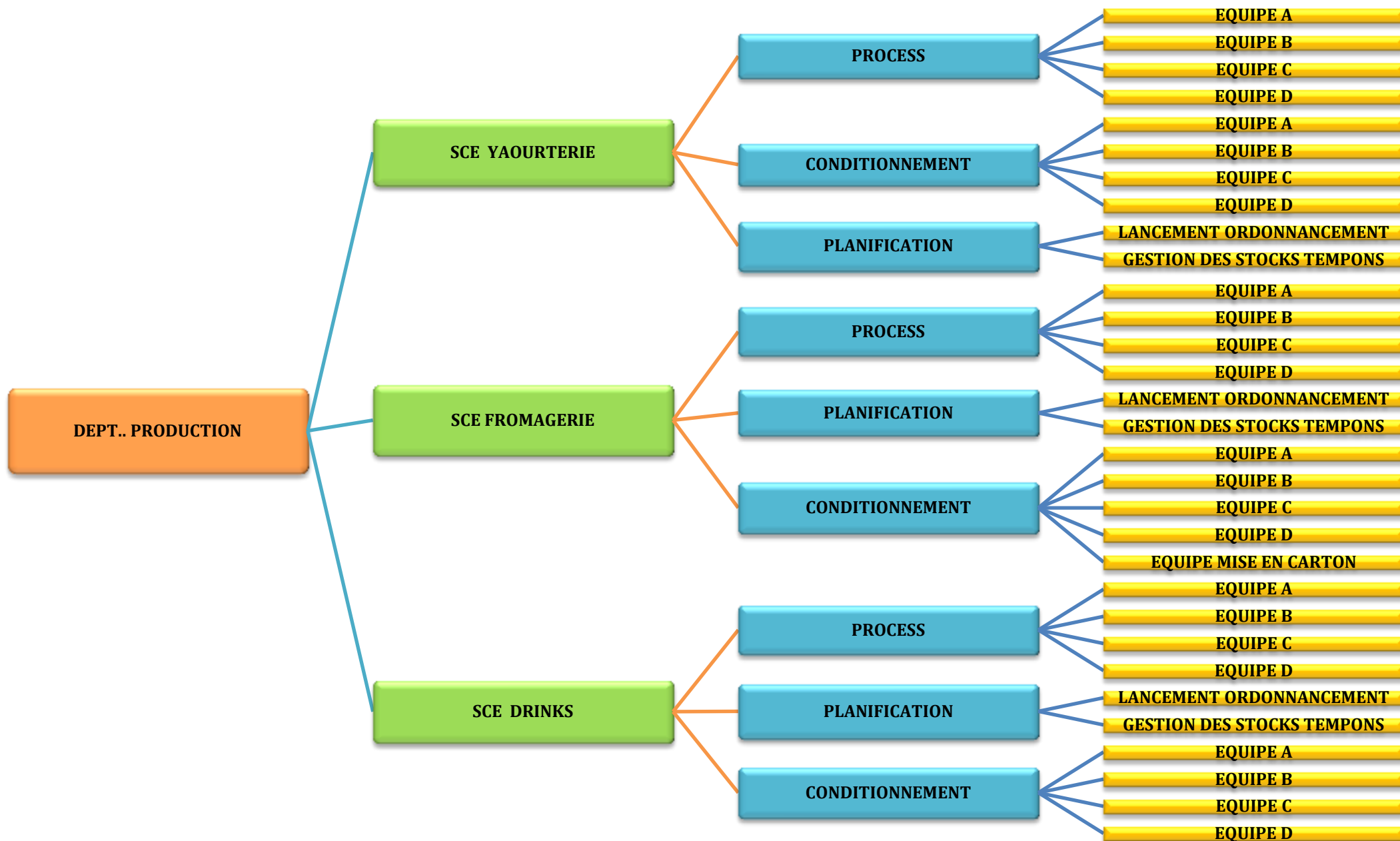
ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT RH & MOYENS



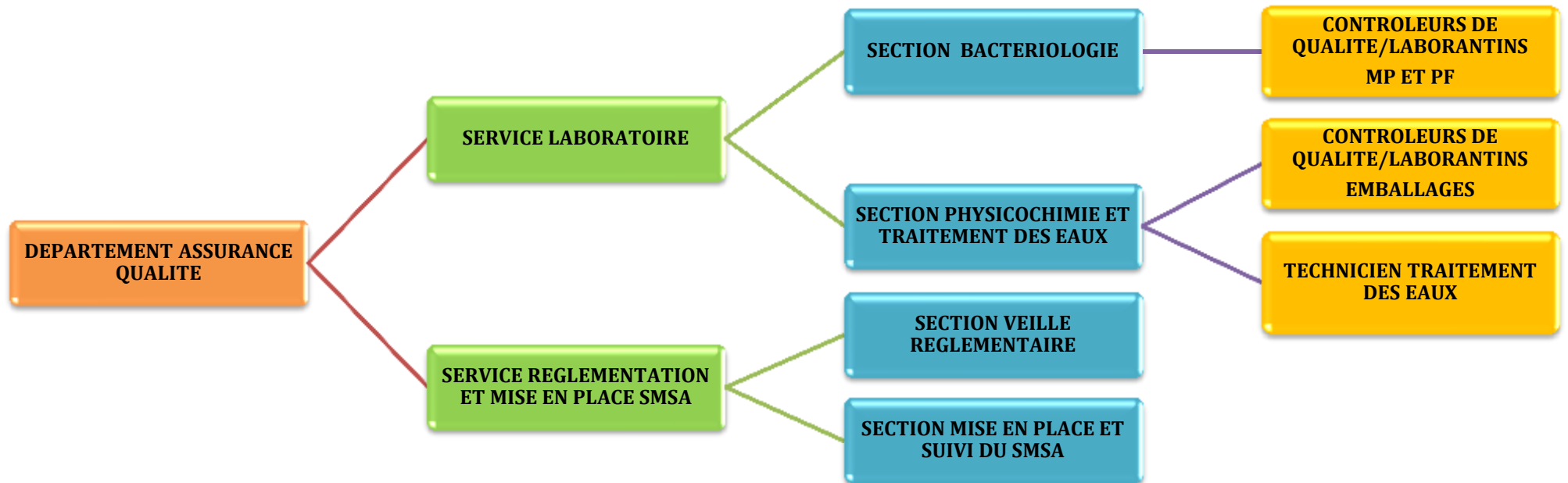
ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT APPROVISIONNEMENTS



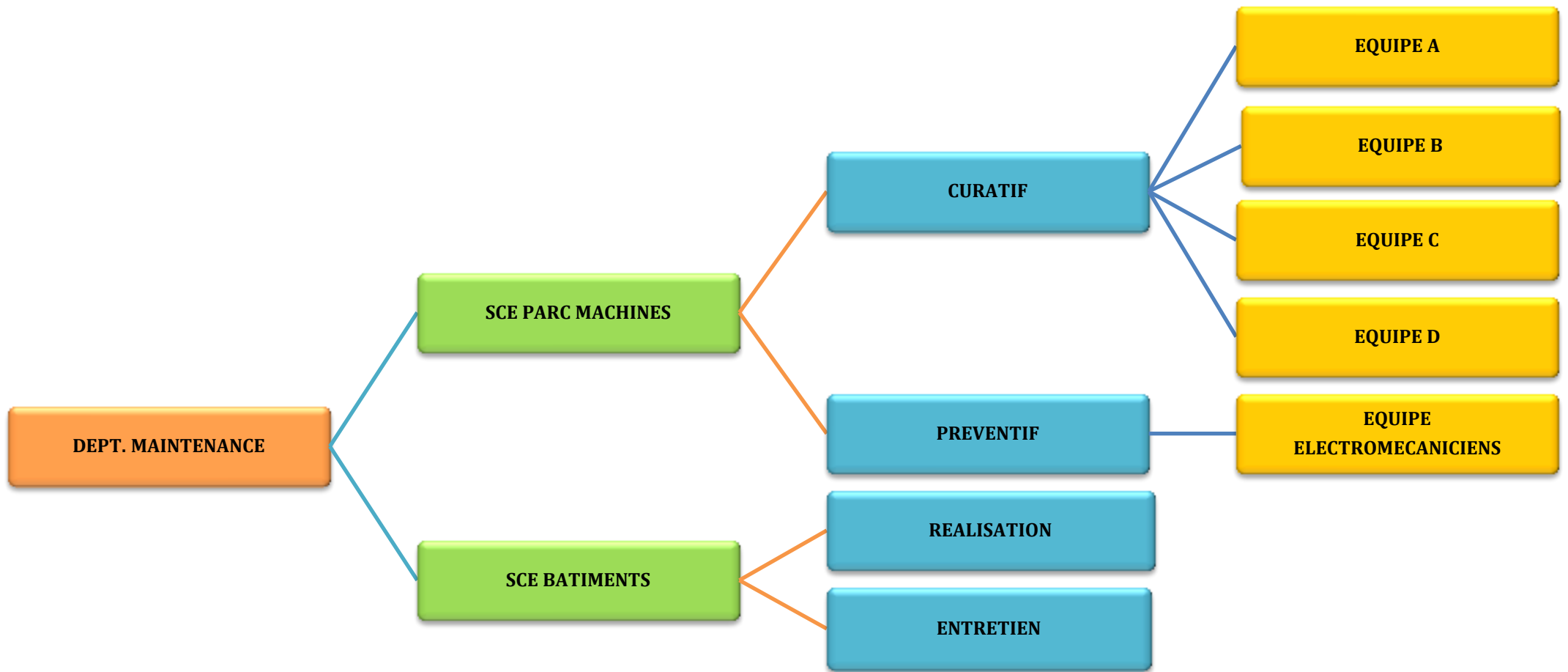
ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT PRODUCTION



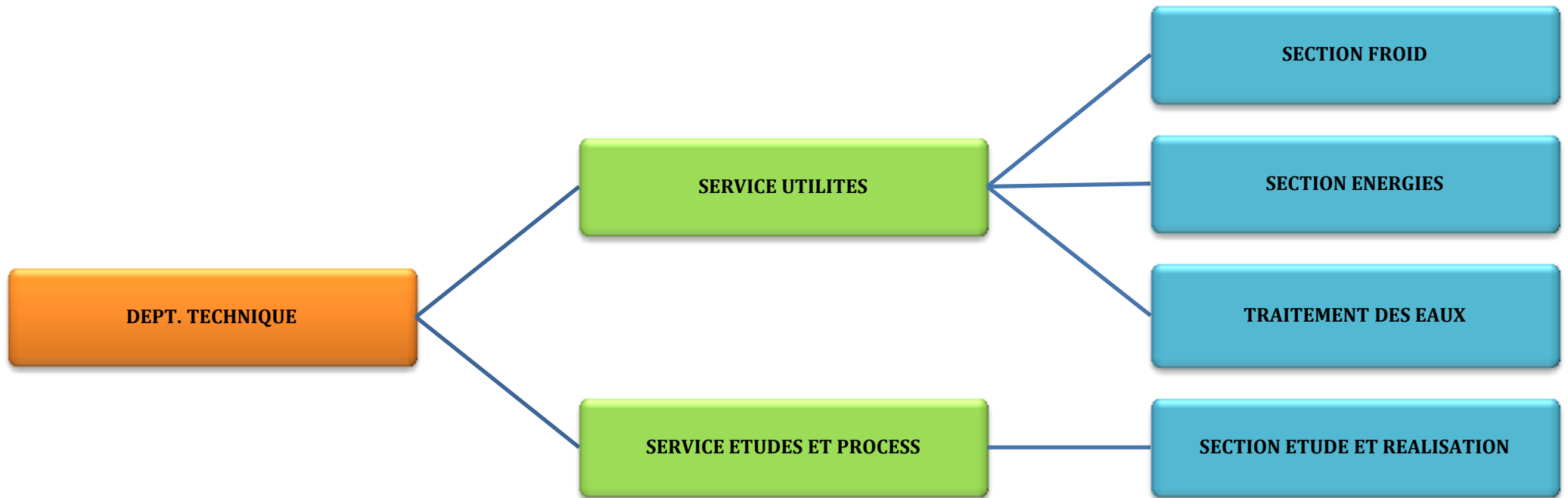
ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT ASSURANCE QUALITÉ



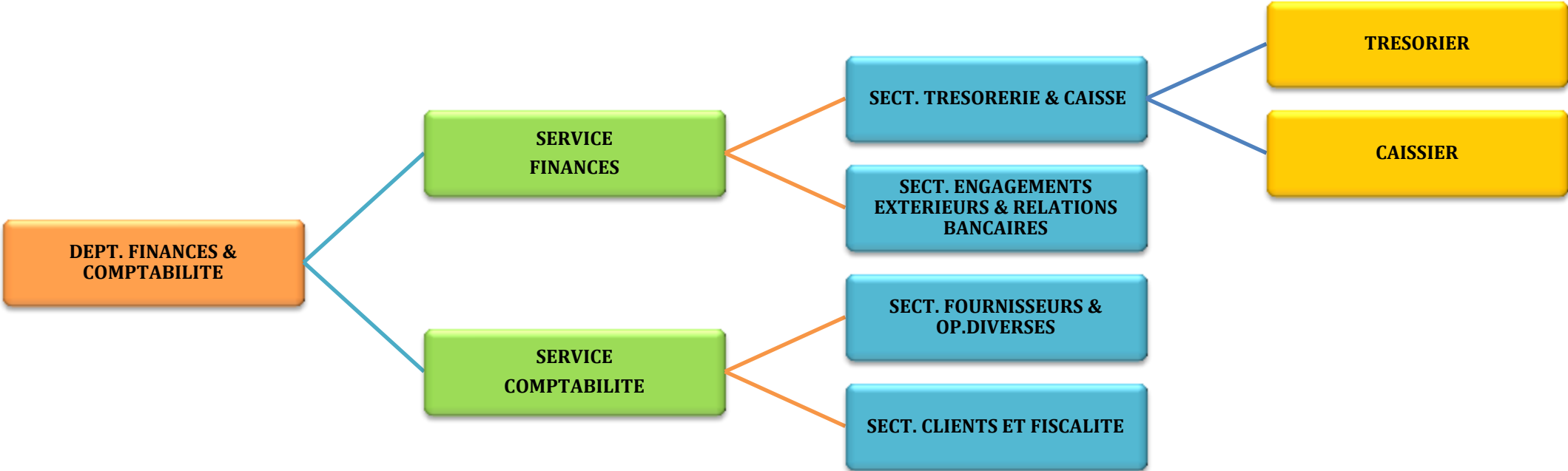
ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT MAINTENANCE



ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT TECHNIQUE



ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT FINANCES & COMPTABILITÉ



ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT COMMERCIAL & MARKETING

