



جامعة بجاية  
Tasdawit n Bgayet  
Université de Béjaïa

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

*Mémoire de fin de cycle*

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sociologie  
Option : sociologie du travail et des ressources humaines.

*Thème :*

*L'apprentissage organisationnel et l'exploitation des  
compétences des cadres*

*Enquête auprès de « Ela fruits »*

**Réalisé par :**

*M<sup>elle</sup> HAMICHE Chanez*

*M<sup>me</sup> HOUACINE Kamilia*

**Encadrer par :**

*M. ZERROUK Ahcene*

Session juin 2018

# *Remerciement*

Tout travail de recherche n'est jamais totalement l'œuvre d'une seule personne, à cet effet, on tient à exprimé notre remerciement à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude et notre remerciement au bon dieu qui nous a donné la volonté, la patience, le courage et le savoir pour réaliser ce modeste de travail.

Nous remercions également notre encadreur Mr ZERROUK Ahcene qui nous à apporté son soutien et son courage.

Ainsi, nous remercions l'ensemble du personnel de l'entreprise **ELA FRUITS** d'Akbou de nous avoir accueillir, plus particulièrement la responsable des ressources humaines pour son chaleureuse accueilles et ses conseils durant la période de notre stage pratique.

# Dédicace

## *Je dédie ce travail*

- ❖ *A celui qui est toujours présent, qui m'a appris le sacrifice et les valeurs de noble de la vie, à celui qui m'a soutenu en toute circonstance mon père «**Mohand** » que j'aime.*
- ❖ *A la femme la plus belle à mes yeux, à celle qui m'a soutenu à tout moment et grâce à elle je n'ai jamais manqué de volonté et motivation ma mère «**Saliha** » que j'adore.*
- ❖ *A ma petite sœur adorée : **Lydia**.*
- ❖ *A celui que j'adore mon petit frère **Yanis** .*
- ❖ *A mon futur mari «**Razik** » pour son soutien moral et matériel, sans ton aide et sans tes encouragements ce travail n'aurait vu le jour.*
- ❖ *A tous mes oncles et tantes ainsi que leurs familles.*
- ❖ *A mon binôme **Kamilia** et toute sa famille.*
- ❖ *A mes futurs beaux-parents, que Dieu vous garde.*
- ❖ *A mon futur beau-frère et belle sœur ainsi que leurs enfants.*
- ❖ *A mes copines : **Yasmina, Hanane, Djamila, Nouna**.*
- ❖ *A tous mes amis de fin d'étude master 2 sociologie du travail et des ressources Humaines.*
- ❖ *A tous ceux que j'aime, à tous ceux qui m'aiment.*

Chanez

# Dédicace

*Je dédie ce modeste travail :*

- ✓ A mes très chers parents qui m'ont soutenue durant toute mon carrière d'étude.
- ✓ A l'homme de ma vie, mon exemple éternel, mon soutien moral et source de joie et de bonheur, celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir mon mari «**Idir**».
- ✓ A mes très chers frères : Lyas et Laid que le Dieu les protégé.
- ✓ A ma sœur adoré : Yasmine.
- ✓ A mes copines : Hanane, Amel et Dida je leurs souhaite le bonheur et la réussite.
- ✓ A mon binôme **Chanez**.
- ✓ A ma belle famille.
- ✓ Ainsi a tous mes oncles et tantes, cousins et cousines.
- ✓ A tous ceux qui me connaissent de loin ou de prés, et qui ont contribué à la réalisation de ce modeste travail.

Kamilia

*La liste des figures :*

<b>Figure n °1</b> : caractéristique et objectifs de l'apprentissage.....	46
<b>Figure n ° 2</b> : Niveau de l'apprentissage organisationnel.....	61

*Liste des tableaux*

<b>Tableau n° 1</b> : configuration de l'apprentissage organisationnel.....	49
<b>Tableau n °2</b> : Quelques définitions de l'apprentissage organisationnel.....	58

## Sommaire

### Introduction

## PARTIE THEORIQUE

### CHAPITRE I: Le cadre méthodologique de la recherche

1) Les raisons du choix du thème.....	05
2) L'objectif de la recherche.....	05
3) La problématique.....	06
4) Les hypothèses.....	10
5) Définitions des concepts clés .....	11
6) La méthode et la technique utilisée.....	15
7) La pré-enquête.....	18
8) Le déroulement de l'enquête.....	18
9) Les difficultés rencontrées.....	19

### CHAPITRE II : l'apprentissage organisationnel et l'exploitation des compétences des cadres.

#### **Section 1 : La catégorie socioprofessionnelle des cadres :**

1-1-L'émergence des cadres.....	20
1-2-La notion des cadres.....	21
1-3-Le cadre comme salarié de confiance.....	23
1-4-Les critères d'un cadre.....	24

1-5-Le cadre un rôle est des fonctions.....	25
1-6-Les caractéristiques du travail des cadres.....	26

## **Section 2 : Exploitation des compétences**

### **2-1-Identification des compétences :**

2-1-1-Définition de compétence.....	28
2-1-2-Les caractéristiques des compétences.....	29
2-1-3-Les dimensions des compétences.....	29
2-1-4-Lestypologies des compétences.....	30
2-1-5-Les outils des mesures des compétences.....	34
2-1-6-La certification des compétences.....	36

### **2-2- La gestion des compétences :**

2-2-1-Définition de la gestion des compétences.....	39
2-2-2-Lesapproches de la gestion des compétences.....	39
2-2-3-Historique de la gestion des compétences.....	42
2-2-4- Les avantages et inconvénients de la gestion des compétences.....	44

## **Section 3 : Apprentissage organisationnel**

3-1-Revue de la littérature sur le phénomène de l'apprentissage organisationnel.....	46
--	----

3-2-L'apprentissage organisationnel : un cadre théorique riche.....	53
3-3-Les contenus de l'apprentissage et les processus correspondants.....	58
3-4-L'impact de l'apprentissage sur l'entreprise.....	68
3-5-Quelque obstacle de l'apprentissage.....	73

## **PARTIE PRATIQUE**

### **Chapitre III : Présentation et interprétation des résultats.**

#### **Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil :**

1-1-Historique.....	78
1-2-Evolution de l'entreprise Ela fruit.....	78
1-3-Création de la SPA .....	80
1-4-La transaction de la SPA FRULACT à la SPA ELAFRUITES.....	82

#### **Section 2 : Analyse et interprétation des résultats obtenus :**

2-1-Analyse et interprétation des résultats.....	85
2-2-Synthèse.....	103

**Conclusion.**

**La liste bibliographique.**

**Annexes.**

# ***Introduction Générale***

### **Introduction**

La fonction ressources humaines occupe une place primordiale au sein des organisations. C'est pourquoi, parmi les difficultés auxquelles les organisations sont, aujourd'hui, souvent confrontées à des problématiques de ces gestions des ressources humaines.

La ressource humaine est la richesse et le capital le plus précieux et le plus important pour le développement des entreprises, la formation étant l'un des moyens de son développement et de sa promotion pour prendre en charge l'ensemble des défis pour les organisations et de préserver leurs meilleurs employé .Sachant que le défi des travailleurs est de s'assurer de la rétention de leurs propres postes, Dans ces circonstances, le développement des capacités devient primordial.

Si l'on s'en tient au grand nombre d'études directement consacrées à l'apprentissage organisationnel, il paraît légitime aujourd'hui de considérer l'apprentissage organisationnel comme un objet majeur des études organisationnelles. Pourtant, la notion d'apprentissage organisationnel demeure problématique. Elle se situe en effet à la confluence de nombreux champs d'études, d'où une dépendance théorique vis-à-vis de la psychologie (théories de l'apprentissage individuel, psychologie sociale, cognitive...).Ainsi qu'une proximité de thèmes dont l'apprentissage organisationnel essaie de se démarquer tout en les utilisant, que ce soient les théories de l'innovation, de la prise de décision ou du changement organisationnel. L'apprentissage est donc difficile à appréhender directement : sa réalité semble induite à partir de changements organisationnels qui en constitueraient les signes visibles. Le champ des études abordant l'apprentissage organisationnel tend pourtant à se structurer et les résultats à converger.

L'objectif de ce travail consiste à établir un modèle de synthèse concernant ces nouvelles approches, modèle qui permet en particulier de comprendre comment une entreprise est susceptible de construire des compétences spécifiques, à partir de mécanismes d'apprentissage.

Notre étude s'inscrit dans ce champ d'investigation qui est un champ dynamique et varié.

Afin de réaliser notre étude nous avons pris le Cas de l'entreprise ELA-FRUIT, le champ d'étude est armé sur notre thème : « **L'apprentissage organisationnel et l'exploitation des compétences des cadres** ».

Pour l'élaboration de notre thème de recherche, nous avons procédé à un plan de travail divisé en deux parties : la première est consacrée aux aspects méthodologiques et théoriques de l'étude. La seconde porte sur l'aspect pratique.

S'agissant de la première elle contient deux chapitres : le premier comporte la partie sur le cadre méthodologique à savoir la problématique, les hypothèses, la définition des concepts clés, les objectifs de la recherche, les raisons du choix du thème et enfin d'autres éléments relatifs à l'aspect pratique de la recherche notamment la pré-enquête, le déroulement des entretiens.

Le deuxième chapitre traite les fondements théoriques de l'apprentissage et les compétences. Il se compose de trois sections : la première porte sur la notion des cadres et la deuxième sur les généralités de la gestion des compétences et la troisième sur la revue de la littérature le phénomène d'apprentissage organisationnel.

Ce qui concerne la partie pratique se compose de deux chapitres :

Le premier chapitre porte sur la présentation de l'organisme d'accueil. On a essayé de constater l'existence de notre objet de le mesurer, et le

concrétiser à travers des techniques bien précises. Le deuxième, enfin ; est consacré à l'analyse et l'interprétation des données .on a essayé d'analyser et d'interpréter les données recueillies sur le terrain ou le but est de confirmer ou d'infirmier notre hypothèse de recherche. Pour conclure, nous avons élaboré une conclusion générale pour résumer notre thème.

***chapitre I: Cadre  
méthodologique  
de la recherche***

Dans ce chapitre, nous présenterons les différentes étapes suivies au cours de notre recherche telles que motifs du choix du thème, objectifs, problématique et hypothèse, concept clé, méthode et technique et enfin les difficultés de l'étude.

### **1. Les raisons du choix du thème :**

Indépendamment de tous jugements de valeur, nous pouvons distinguer deux raisons qui nous ont poussées à choisir notre sujet, l'une est subjective et l'autre objective.

#### **1.1. Les raisons subjectives :**

- ❖ La curiosité de découvrir le monde de l'entreprise en identifiant l'apprentissage organisationnel et l'exploitation des compétences des cadres dans les entreprises.
- ❖ L'acquisition des connaissances concernant l'apprentissage organisationnel d'une façon généralisée.

#### **1.2. Les raisons objective :**

- ❖ La volonté de connaître comment dois-je apprendre pour mieux apprendre.
- ❖ Savoir quel sont les mécanismes mis en place dans une organisation et comment s'y prendre pour réussir à avoir les objectifs de départ tout en économisant raisonnablement.

### **2. L'objectif de la recherche :**

L'objectif de notre recherche est de montrer le rôle et l'importance de l'apprentissage organisationnel dans l'exploitation des compétences lors de la participation des compétences des cadres dans l'amélioration de la qualité du rendement de l'entreprise **Elafruit**.

### 3. La problématique :

Le facteur humain joue un rôle très « important dans la performance de la gestion de l'entreprise, cette dernière considère les individus dans l'organisation comme des ressources qu'il faut maximiser et non comme des coûts qu'il faut minimiser »<sup>1</sup> autrement dit, le capital humain représente pour l'entreprise sa principale richesse a l'organisation.

Cette dernière est définie aujourd'hui comme « un ensemble humain et technique structuré autour de stratégies et méthodes lui permettant d'assurer à la fois sa permîtes, sa compétence sur le marché et la capacité d'atteindre ses objectifs. L'organisation peut être regardée comme un rassemblement des ressources humaines matérielles, de travail et de capital, influencées par une diversité de contraintes et d'opportunités, internes et externes ».<sup>2</sup> Toute organisation, actuellement, voit de plus en plus le besoin d'intégration des ressources humaines a sa stratégie, notamment dans les entreprises, tandis qu'elle est considéré comme un facteur déterminant le développement de cette dernière.

La Gestion des Ressources Humaines peut constituer le point de départ, c'est une sorte de « cercle vertueux » par lequel des investissements dans ses pratiques peuvent influencer les compétences et l'apprentissage des employés , ce qui devrait faciliter une meilleure qualité et une grande quantité de travail, qui mènerait à des meilleurs niveaux de productivité et de rentabilité ,qui permettraient de renouveler la boucle en offrant de meilleures possibilités du partage des gains de productivité et de reconnaissance envers les employés ».<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> CARDIN, L, **Gérer les carrières**, Edition Armand, Colin, Paris, 2000, p16.

<sup>2</sup> POTOCKI malicet danielle, **Elément de sociologie du travail et de l'organisation** Ed-Economico,1997, page 6.

<sup>3</sup> AUDER Michel, HAINES Victor, Petit André, **Relevé les défis de la gestion des ressources humaines** Editeur, Gaétan , Morin liée, 1998,P4.

Si l'on s'en tient au grand nombre d'études directement consacrées à l'apprentissage organisationnel il paraît légitime aujourd'hui de considérer l'apprentissage organisationnel comme un objet majeur des études organisationnelles. Pourtant la notion d'apprentissage organisationnel demeure problématique, elle se situe, en effet, à la confluence de nombreux champs d'études, ainsi qu'une proximité de thèmes dont l'apprentissage organisationnel essaie de se démarquer tout en les utilisant, que ce soient les théories de l'innovation de la prise de décision ou du changement organisationnel.

L'apprentissage est donc difficile à appréhender directement, sa réalité semble induite à partir de changements organisationnels qui en constitueraient les signes visibles. Les études empiriques, autrefois rares, se font elles-mêmes plus nombreuses et contribuent grandement à la compréhension de la notion. Il serait d'ailleurs intéressant d'en comparer les résultats.

L'apprentissage organisationnel est un concept aux multiples facettes qui se fonde sur « une distinction opérée entre, d'une part, les perspectives qui mettent l'accent sur les aspects organisationnels de l'apprentissage et d'autre part, celles qui mettent l'accent sur la connaissance propre à l'organisation »<sup>4</sup>

L'intérêt pour cet apprentissage s'explique par plusieurs raisons. La Complexité de l'environnement et la nécessité de bonnes capacités d'adaptation explique, sans doute, cet intérêt. Il repose généralement sur « l'assimilation qui est faite entre information et connaissance, au nom des informations gérées dans les organisations, ces dernières seraient amenées à « apprendre » mais sur des catégories qui ne sont ni celles de l'apprentissage humain, ni sur celles de l'apprentissage artificiel »<sup>5</sup>

L'apprentissage organisationnel regroupe également le thème de compétence, il est intéressant de noter la corrélation entre la compétence et

---

<sup>4</sup> Garvin, **construire une organisation apprenante** Harvard Business Review, juillet-aout 1993, page 210.

<sup>5</sup> J-P.Helfer ,M.Kalika , J.Orsoni , **Mangement-stratégies et organisation** , Vuibert, Paris , 2000 ,P359-370.

l'apprentissage organisationnel, il peut ainsi apparaître comme un changement adaptatifs, les auteurs ayant proposé d'étudier la question de l'apprentissage sous cet aspect « mettent en avant le concept de routine défensif qui désigne les pratiques évitant aux agents d'éprouver un embarras de ressentir une menace, les empêchements et d'en découvrir les causes et de changer »<sup>6</sup>

Le concept de compétence est aujourd'hui abondamment mobilisé dans les discours et les pratiques de management. La gestion de ses compétences en GRH définit les conditions dans lesquelles les ressources humaines constituent un avantage compétitif pour l'entreprise. Telle qu'elle est abordée dans le contexte français. La compétence sert à définir de nouvelles règles de gestion et d'organisation : rompre avec les limites d'une logique de poste, individualiser la relation salariale, accompagner d'autres changements dans l'entreprise (techniques, économiques, sociaux...)

Dans les deux cas, la « compétence » sert à redéfinir les relations entre l'entreprise et son potentiel. En Gestion des Ressources Humaines, « l'émergence de la logique compétence est liée à la prise de conscience des insuffisances du modèle taylorien-fordien dans un contexte d'incertitude ».<sup>7</sup> Au service de l'adaptation de l'entreprise à son environnement, elle vise explicitement à accroître la flexibilité et la réactivité de l'organisation par une meilleure adéquation des ressources, la redéfinition des emplois et des comportements attendus, le développement et le partage des savoir-faire.

Nous identifions deux grands types de convergence dans l'utilisation du concept de compétence en gestion des ressources humaines et en stratégies : des modes de définition similaire en termes de savoir et savoir faire :

Le premier fait du savoir, dans son acception la plus large « une ressource organisationnelle essentielle, qu'il s'agisse des compétences

---

<sup>6</sup> ARGYRIS Chris, **Savoir pour entreprendre**, Inter Edition, Paris, 1995 page81.

<sup>7</sup> DIMIRI Weiss, **Ressources humaines**, 2<sup>ème</sup> Edition organisation, Paris, 1999 pages 87.

individuelles en Gestion des Ressources Humaines, le concept de compétence occupe une place importante en Ressources Humaines comme en stratégies ».<sup>8</sup>

Le second point, le concept de compétence « constitue une façon de repenser leurs champs pour les praticiens et pour les chercheurs »<sup>9</sup>. Pour cela , il convient de maîtriser parfaitement la compétence et pouvoir l'expliquer à l'ensemble des membres pour qu'ils puissent adopter les transformations nécessaires, si la connaissance peut être transmise d'un type à l'autre ou d'un niveau à un autre, c'est essentiellement par l'apprentissage, par cette approche l'apprentissage peut être défini comme un processus qui change le niveau de connaissance d'un individu , d'un groupe et d'une organisation.

Pour mieux cerner ce thème d'apprentissage organisationnel et l'exploitation des compétences, nous avons élaboré notre problématique qui consiste à trouver des réponses à la question suivante :

***Quel est le rôle de l'équilibre entre l'apprentissage organisationnel et l'exploitation des compétences dans la gestion des ressources humaines et l'amélioration du rendement des travailleurs?***

A partir de cette question principale nous dégageons les sous-questions suivantes :

- ✓ Quelle est la relation entre l'exploitation des compétences et l'apprentissage organisationnel chez l'entreprise Ela fruits?
- ✓ Comment le rapport entre l'apprentissage organisationnel et l'exploitation des compétences provoque le rendement chez les travailleurs de l'entreprise Ela fruits?

---

<sup>8</sup>DIMIRI Weiss, op.cit, page 93.

<sup>9</sup> DIMIRI Weiss, op.cit, page 120.

#### 4. Les hypothèses :

La première opération de concrétisation de la question de recherche consiste à répondre habituellement sous la forme d'une hypothèse qui est :

Selon **Aktouf Omar** « une hypothèse est en quelque sorte une base avancée de ce que l'on cherche à prouver. C'est la formulation préforma de conclusion que l'on compte tirer et que l'on va s'efforcer de justifier et de démontrer méthodiquement et systématiquement. En bref et d'une façon très générale, on peut dire qu'une hypothèse est une supposition que l'on fait d'une chose possible ou non et dont on tire une conséquence »<sup>10</sup>

Selon **Maurice Angers** : « un énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et impliquant une vérification empirique »<sup>11</sup>

Afin de répondre aux interrogations de la problématique, on a proposé deux réponses provisoires qui sont « des proposition de réponse à la question posée ». <sup>12</sup>

Les hypothèses posées seront donc :

- ❖ L'apprentissage organisationnel stimule mieux l'exploitation des compétences dans l'entreprise Ela Fruits.
- ❖ La complémentarité entre l'apprentissage organisationnel et l'exploitation des compétences influence le rendement chez les travailleurs de l'entreprise Ela fruits.

---

<sup>10</sup> AKTOUF Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations PUQ, Canada, 1987, P57.

<sup>11</sup> MAURICE Angers, Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines Edition Casbah, université d'Alger, 1997, p102.

<sup>12</sup> GRAWITZ Madeline, Méthode des sciences sociales, 11<sup>eme</sup> Edition, Dalloz, paris, 2001, p398.

## 5. Définition des concepts clés:

Une fois nos concepts déterminés, nous passons à leurs définitions qui nous permettent de faciliter la compréhension, élucider les incertitudes et préciser le Sujet de recherche.

Il s'agit de définir les concepts utilisés dans les hypothèses pour mieux les Comprendre et trouver des définitions qui correspondent au thème. Ces Concepts sont : Apprentissage organisationnel, Exploitation, Compétences ; Entreprise, Complémentarité, Rendement, Travailleurs.

### 5.1. Compétence :

La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoirs -faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et la faire évoluer.<sup>13</sup>

Selon ANDRE GUITTE : « une compétence représente la mise en œuvre efficace de savoir et de savoir-faire pour la réalisation d'une tâche .La compétence résulte d'une expérience professionnelle, elle s'observe objectivement à partir du poste de travail et est validée par la performance professionnelle ». <sup>14</sup>

Antoine Masson et Michel synthétisent ainsi la notion de compétence : « être compétent signifie savoir combiner et savoir mobiliser es ressources de façon pertinente au regard des finalités poursuivies dans l'activité de travail et en prenant en compte les caractéristiques de la situation de travail. La compétence s'entend comme une capacité à agir. On est compétent dans et pour un ensemble de situations professionnelle, dans un contexte donné et avec un

<sup>13</sup> ZARIFIAN Philippe, **objectif compétence**, Edition liaisons, Paris, 2001, p63.

<sup>14</sup> GUITTET André, **développer les compétences par une ingénierie de la formation** 2<sup>ème</sup> Édition, ESF, paris, 1988, p 13.

niveau d'exigence également donné, suppose l'action d'adaptation à l'environnement comme la modification de cet environnement ».<sup>15</sup>

Nous pouvons constater à l'aide de ces définitions : chaque individu doit disposer de compétences indispensables, savoir, savoir-faire, savoir-être et des compétences dites distinctives distinguant les individus performants d'autre qui le sont moins.

## 5.2. L'entreprise :

Selon SILIM Ahmed, ALBERTINI Jean et autres, l'entreprise est une « unité économique autonome combinant divers facteurs de production, produisant pour la vente des biens et des services et distribuant des revenus en contre partie de l'utilisation des facteurs ».<sup>16</sup>

La définition de L'NSEE ,il s'agit de « toute unité légale, personne physique ou morale qui, jouissant d'une autonomie de décision, produit des biens et Services marchands »<sup>17</sup>une définition plus précise, il s'agit d'une unité économique, juridiquement autonome, relevant d'une forme cataloguée du droit, qui exerce, à titre principal et habituel une activité indépendante de production de biens et de services destinés à être vendus, perçoit des ressources et gère un patrimoine.<sup>18</sup>

L'entreprise est donc une forme particulière d'organisation (il y a à la fois action collective et autonome), elle exclut les activités non marchandes et l'activité temporaire.

## 5.3. Le rendement

«La notion de rendement utilisée pour mesurer et présenter la productivité d'un facteur de production (travail, capital, terres), c'est-à-dire la quantité de production réalisée par une unité de facteur. On peut ainsi calculer le rendement d'un salarié (nombre des pièces réalisées par un salarié ou nombre de pièces

<sup>15</sup> GUITTET André, op.cit, p 22.

<sup>16</sup> SELIM Ahmed, et ALBERTINI Jean Marie, lexique économique, 7<sup>ème</sup> Edition, paris, 2002, P 294.

<sup>17</sup> LASARY, théories des organisations, Edition el dar othmania, 2007, p 13.

<sup>18</sup> Ibid. p 13.

réalisée pendant une heure de travail). Le rendement d'une machine (nombre de pièces réalisées pendant une heure de fonctionnement de la machine) ou le rendement d'une terre nombre des quintaux de blé à l'hectare »!<sup>19</sup>

Le rendement est une proposition entre le résultat obtenu et les moyens ayant été utilisé, il s'agit du produit ou de l'utilité que rend une personne ou rapporte une chose donnée, ce terme désigne également l'épuisement ou la faiblesse.

#### **5.4. L'apprentissage :**

Dans les différents articles et ouvrages que nous avons consultés la notion d'apprentissage recouvre plusieurs définitions ; D'une façon générale , on appelle apprentissage un processus d'acquisition de connaissances, d'habilités, de valeurs et d'attitudes. Selon la définition du dictionnaire Larousse, « 1- L'apprentissage est un nom, masculin qui veut dire formation professionnelle des jeunes en vue d'apprendre un métier : temps pendant lequel on est en apprentissage. 2- Ensemble de processus de mémorisation mis en œuvre par l'animal ou l'homme pour élaborer ou modifier les schèmes comportementaux spécifiques sous l'influence de son environnement ».<sup>20</sup>

De son côté, De Landsheere définit l'apprentissage comme « un processus d'effet plus au moins durable par lequel des comportements nouveaux sont acquis ou des comportements déjà présents sont modifiés en interaction avec le milieu ou l'environnement ». <sup>21</sup>

#### **Définition opérationnel**

L'apprentissage est une amélioration stable du comportement ou des activités intellectuelles attribuables à l'expérience de l'individu.

---

<sup>19</sup> **Dictionnaire d'économie et de science sociale** Edition actualisé paris, juin, 2002, p342.

<sup>20</sup> (**Dictionnaire de français**, Editions Larousse, Paris, 1998, P159.

<sup>21</sup> **Dictionnaire de l'évaluation et de la recherche en Éducation** Edition PUF, Paris,1992, p205

### **5.5. L'exploitation :**

Exploiter un travailleur consiste à s'approprier une partie au moins du produit de son travail, selon Max « l'exploitation est inhérente à toute société de classe, dans une société esclavagiste ou féodale, le maître ou le seigneur jouit de droit de propriété sur la personne même des travailleurs et peut donc recourir à la contrainte directe pour leur extorquer une part de ce qu'ils produisent »<sup>22</sup>. Dans une société capitaliste, par contre, les travailleurs sont libres, ils n'ont sur eux aucun droit de propriété et toute transaction entre capitaliste et travailleurs devra donc être volontaire de part et d'autre.

## **6. Les Méthodes et techniques utilisées :**

Pour pouvoir vérifier nos hypothèses et afin de les confirmer ou de les infirmer, nous avons utilisé une méthode et une technique adéquate, pouvant rassembler les informations et de mesurer les phénomènes étudiés et cela pour but d'arriver à des résultats objectifs.

Il existe deux grandes méthodes en méthodologie : la méthode quantitative et la méthode qualitative, l'une des deux peut être privilégiée par le chercheur, mais sans pour autant exclure l'une au profit de l'autre.

Elles sont cumulatives dans le cadre d'une recherche, mais tant que notre travail, c'est un mémoire, nous avons opté pour la méthode qualitative, en ayant recours aux entretiens auprès des cadres.

### **6.1. Méthode :**

Tout travail scientifique nécessite une méthode qui va nous permettre de découvrir la réalité de ce qu'on veut étudier.

---

<sup>22</sup> Dictionnaire de sociologie, Edition Larousse bordas, 1999, paris, p96.

Selon Angerce la méthode qualitative « consiste d'abord à comprendre le phénomène à l'étude, il s'agit d'établir le sens de propos recueillis ou de comportement observé. On se base davantage sur l'étude de cas ou de petits nombres d'individus. En général, la méthode qualitative c'est un ensemble de procédures servant à qualifier des phénomènes et pour objectif de mesurer le contenu manifeste c'est-à-dire les phénomènes dissimiler »<sup>23</sup>

## 6.2. Les techniques utilisées :

### ➤ L'observation :

De toute les technique en science sociales, on trouve l'observation, elle est importante mais la plus négligée car celle-ci à ses exigences, c'est un travail qui prend beaucoup de temps et la coordination entre les observateurs est difficile et ca reste difficile à réaliser.

Selon Raymond Quivy : « la phase du travail d'observation consiste a construire l'instrument capable de recueillir ou de produire l'information prescrite par les indicateurs, cette opération ne se présente de même façon selon qu'il s'agit d'une observation directe ou indirecte. »<sup>24</sup>

### ➤ L'entretien :

On a effectué notre recherche sur une réalité que l'on appelle technique d'entretien semi- directif pour recueillir des informations utiles à notre étude, et celle-ci est la plus adéquate permettant aux chercheurs de retirer des informations et des éléments de réflexion très riche.

Selon Raymond Quivy : « l'entretien est une méthode de recueil des informations au sens le plus riche , il reste que l'esprit théorique du chercheur doit rester continuellement en éveil de sorte que ses propres interventions

---

<sup>23</sup> MAURICE Angers, Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines Ed Casbah, Alger, 1997, page151.

<sup>24</sup> RAYMOND Quivy, Manuel de recherche en science sociales 3<sup>EME</sup> Edition, page 151.

amènent des éléments d'analyse aussi féconde que possible, et les méthodes d'entretien se distinguent par la mise en œuvre des processus fondamentaux des communications et d'interaction humaine ».<sup>25</sup>

Selon Angeres l'entretien « est une technique directe utilisée pour interroger des individu isolément, mais aussi, dans certain cas, des groupes ,de façon semi-directive, qui permet de faire un prélèvement qualitatif en vue d'une connaissance en profondeur des personnes rencontrées , cette technique de recherche et indiquée pour qui veut explorer la motivation profonde des individus et découvrir, à travers la singularité de chaque rencontre, des causes communes à leurs comportements. »<sup>26</sup>

## **7. La pré-enquête :**

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

Nous avons commencé, d'une part, avec un entretien libre auprès du responsable du service ressource humaine au sein de l'entreprise « Ela-fruit » et dans d'autre part avec 3 salariés et cela dans le but de rassembler des informations importante sur le thème pour élargir et recueillir le plus de renseignement possible.

---

<sup>25</sup> RAYMOND Quivy, Op.cit. , page 173.

<sup>26</sup> Ibid, page 40.

### 8. déroulement de l'enquête :

Notre enquête s'est déroulée du 03-01-2018 au 18-02-2018 au sein de l'entreprise « **Ela fruit** », nous avons visé un ensemble de catégories professionnelles « cadres », nous avons choisie dix (10) cas d'une manière intentionnel de différentes types (chef de service, dirigeants, supérieurs )

Notre enquête s'est déroulée en trois phases :

La pré- enquête qui a consisté à vérifier la relation entre l'apprentissage et l'exploitation des compétences .A cet effet, nous avons interrogés quelques cadre pour recueillir le maximum d'informations.

Puis, la phase « enquête » qui est caractérisé par l'élaboration du guide d'entretien suite aux explications obtenus dans la pré-enquête.

Enfin, l'entretien au prés des cadres qui s'est dérouler comme suite :

- ✓ Les entretiens se sont bien déroulé dans l'ensembles, tout d'abord nous nous sommes présenté et ensuite nous avons expliqué notre thème qui a d'ailleurs suscité l'intérêt de nous enquête.
- ✓ Nous avons assuré au cadre l'anonymat des repenses au début et à la fin de chaque entretien.
- ✓ La duré de chaque entretien dans l'intervalle de 20 a 40 minute.

**9. Les difficultés rencontrées :**

L'ors d'élaboration de notre projet de recherche, on a rencontré des difficultés énormes chaque phase de recherche commençant de la théorie jusqu' à la pratique sur le terrain et cela pour les causes suivantes :

- ✓ La complexité du thème, qui est un thème rarement traité au sein de notre université.
- ✓ Manque d'ouvrage spécialistes qui répond à notre travail dans la Bibliothèque de la faculté.
- ✓ La difficulté de trouver un terrain à notre étude car la sociologie n'est pas très connue par tout le monde.
- ✓ La difficulté de faire l'entretien avec les chefs d'entreprise, qui ont beaucoup de responsabilités et qui n'ont pas assez de temps pour répondre à nos questions.

*Chapitre II: Généralité sur  
l'apprentissage organisationnel  
et l'exploitation des compétences*

**Section 1 : La catégorie socioprofessionnelle des cadres :**

Cette section développe le thème sur les cadres d'une manière générale, nous parlerons dans un premier temps sur la catégorie socioprofessionnelle « cadre » qui est ciblée par notre recherche. On développe dans cette section : l'émergence des cadres, la notion des cadre, leurs critères et en fin les caractéristiques de leur travail.

**1.1. L'émergence des cadres :**

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

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

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

donnent le spectacle d'une élite en déclin, frappés d'impuissance devant la normalisation ou les exigences de la gestion public!<sup>1</sup>

### 1.2. la notion de cadre :

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

La notion de cadre est très différente selon la structure où l'on se trouve. Il y en a où cette notion est très proche du management et de l'encadrement d'équipe. Elle correspond à un niveau de responsabilité par rapport à la capacité d'animer une équipe. Aujourd'hui on distingue cadre fonctionnel et cadre opérationnel ; il y énormément de cadres qui n'encadrent personne. On donne donc le statut pour valoriser, fidéliser le salarié qui va se sentir mieux considéré.<sup>2</sup>

Un cadre se définit comme un nombre de personnel responsable d'un secteur déterminé dont il assure l'encadrement. Être un cadre est une promotion pour certains et un acquis pour d'autres, il désigne un salarié exerçant par délégation du chef de l'entreprise une fonction d'initiative ou de responsabilité exigeant compétences et technicité pour assurer l'organisation, le contrôle ou même l'exécution du travail.<sup>3</sup>

Un cadre, c'est l'ensemble des professions caractérisées par l'exercice de responsabilités hiérarchiques ou professionnelles, par une autonomie reconnue dans l'organisation de leur travail et par un niveau de salaire relativement élevé.

---

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

<sup>2</sup> FALCOZ Christophe, bonjour les managers adieu les cadres, Organisation, Paris 2003, P 14.

<sup>3</sup> DENIS Clerc et PIRIOU Jean Paul, lexique des sciences économiques et sociales 8<sup>ème</sup> édition, Découverte, Paris, 2007, p17

Le terme, initialement réservé aux salariés ayant une responsabilité hiérarchique leur donnant autorité sur l'organisation du travail et l'appréciation des résultats<sup>4</sup>

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

Après avoir pris les cadres pour une catégorie technique dont on pourrait faire le tour avec des critères objectifs les sociologues ont renoué avec une certaine tradition réalisée : les cadres n'auraient existé qu'à partir de moment ou, par les autres se sont identifiés comme tels, par référence aux corps de la fonction publique, dans un jeu complexe de discours et d'autoreprésentation au terme duquel le groupe s'est « naturalisé ».<sup>5</sup>

### **1.3. Le cadre comme salarié de confiance :**

Lorsque les salariés travaillent dans un climat de confiance, ils sont plus productifs et acceptent les contraintes, ils s'impliquent dans son travail. Les contributions de la motrice sociologique qui étudie les cadres du point de vue de leur place dans la dynamique des classes et catégories sociales ont été limitées par une difficulté constante : à la question « comment penser à la fois à la diversité et l'unité de cette catégorie sociale ? », aucune réponse pleinement satisfaisante n'a été apportée. En voulant rendre raison du rôle social de plus en plus incontestable de la catégorie, elles ont mis l'accent sur son unité.

---

<sup>4</sup>GRAWITZ Madeleine, lexique des sciences sociales, 7<sup>ème</sup> Edition, Dalloz, Paris, 1994, P 49.

<sup>5</sup> RAYMONDE Boudon et autres, Dictionnaire de sociologie, Larousse, Paris, 1999, p21.

Cette dernière a été fondée sur l'appartenance à la fonction d'encadrement, fonction exercée dans les appareils de contrôle social. Les limites de ces sociologues apparaissent mieux aujourd'hui, quand les développements de la crise économique et sociale accentuent les tensions et les segmentations qui travaillent les couches salariées intermédiaires.

La matrice de la sociologie des groupes professionnels, elle a enrichi considérablement notre connaissance des dynamiques contradictoires qui animent maints segments intermédiaires de l'espace social, et des multiples freins qui y font obstacle à la généralisation des logiques de marché, peine à prendre en compte les activités de travail, ainsi que le rôle des dynamiques politiques et idéologiques microsociales.

En effet, penser les dynamiques et les déstabilisations du groupe social des cadres en termes de «salariat de confiance» pourrait permettre de prendre appui sur ces deux matrices tout en dépassant leurs limites<sup>6</sup>

#### **1.4. Les critères d'un cadre**

Dans l'étude « le cadre commercial existe t'il ? » de CHRISTIENE COUTANT<sup>7</sup>. On entend par cadre toute personne qui assure des fonctions d'encadrement. La notion de cadre est une notion complexe, parfois floue, qui recouvre des significations multiples en termes de statut et de représentations sociales tout en s'appuyant sur des fonctions et des rôles identifiés dans l'entreprise :

##### **1.4.1. le cadre : un statut, une notion sociétale :**

La notion de cadre est liée à des représentations sociales qui font que « le cadre » occupe un rang, une place au sein de la société. cette place ou se rang lui confère un rôle qui n'est pas sans effet sur le comportement ou le mode de vie

<sup>6</sup> BOUFFARTIGUE.P et Gadea C, **Sociologie des cadres**, Édition la Découverte et Syros, Paris,2000, p35.

<sup>7</sup> COUTANT Christian, **le cadre commercial**, CNANM, 2006, p57.

du cadre qui n'est pas, non plus, sans effet sur la perception, les exigences ou attentes que possède l'environnement quant à ce rôle. Ceci est constaté même au sein de l'entreprise.

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

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

### **1.5. le cadre un rôle et des fonctions :**

Le cadre a aussi un rôle identifié au sein des organisations. Il est associé à des fonctions « d'encadrement » ou de « management ». Mais il peut aussi occuper des fonctions opérationnelles de haut niveau. Dans ce cas, il est spécialiste et plus difficilement identifiable au sein de la structure dans laquelle il évolue. C'est pourquoi nous distinguerons : l'encadrement, le manager et le spécialiste.

#### **1.5.1. L'encadreur :**

Généralement, le cadre, c'est celui qui « encadre », celui qui dirige, organise et structure une équipe. Il est chargé de définir des objectifs directs et de déterminer les orientations pour l'organisation. Les cadres encadrant de moins en moins et les techniciens – agents de maîtrise encadrant de plus en plus.

Il devient difficile de maintenir une hiérarchie (notamment salariale) qui a longtemps justifié son existence autour de questions liées à l'« encadrement » et aux « responsabilités ».<sup>8</sup>

### 1.5.2. Le manager :

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

### 1.5.3. Le spécialiste :

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

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

---

<sup>8</sup> ROUSSEL Eric et Gilles Lazuch, **cadres dynamique et représentation entreprise société** Edition le GDR cadre et le centre natas de sociologie, Nantes, juin 2004, p101.

### 1.6. Les caractéristiques du travail des cadres :

Il existe certaines particularités qui définissent et différencient le groupe des cadres des autres catégories socioprofessionnelles :

- ✓ Beaucoup de travail, un rythme soutenu.
- ✓ Brièveté, variété et fragmentation.
- ✓ La préférence pour l'action.
- ✓ L'importance de la communication verbale.
- ✓ Le cadre est à la charnière entre son organisation et un réseau de contrats.
- ✓ Un mélange de droits et de devoirs.
- ✓ Peu de rapport avec sa hiérarchie (10% de son temps).
- ✓ Le maximum de relations internes et externes ont lieu avec les pairs.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Dr .LUCIEN Mias. **Retour au management**, [www.papidoc.chic-cm.fr/36cadrea.html](http://www.papidoc.chic-cm.fr/36cadrea.html), 01-03-2018 à 22h00 .

**Section2 : Exploitation des compétences**

La compétences en entreprise est une combinaison de savoir-faire , expérience et comportement s'exerçant dans un contexte précis , qui se constate lors de la mise en oeuvre en situation professionnelle a partir de la quelle elle est validable. Dans cette section on va présenter la définition de la compétence, les caractéristiques, les dimensions, les typologies...

**1.1. Identification des compétences :****2.1.1. Définition des compétences :**

Plusieurs définitions sont donnés au concept de la compétence parmi ces définition on a distingué.

Etymologiquement : compétence vient de mot latin Compétentia qui signifie : se rencontrer au même point, répondre à, accorder avec. Au sens le plus large : le terme désignait à l'origine « une aptitude reconnue légalement à une autorité publique de faire tel ou tel acte dans des action déterminé »<sup>1</sup>

Selon le dictionnaire des ressources humaines : « la compétence rassemble trois type de savoir : savoir théorique (connaissance), un savoir- faire (expérience) et un savoir-être (une dimension comportementale) mobilisable »<sup>2</sup>

De cette définition, on peut retenir essentiellement deux enseignements : le premier est que la compétence est vue d'abord comme un élément individuel, car elle est liée à des caractéristiques propres au salarié. Le second enseignement à retenir est que les compétences sont valablement mises en application dans des situations de travail bien concrètes.

<sup>1</sup> **Le petite rober**, paris, 2000, p45.

<sup>2</sup> PERETTI Jean-Marie, **dictionnaire des ressources humaines** 2<sup>ème</sup> Edition, Belgique, Vuibert 2001,p60.

Selon Dimitri Weiss définit la compétence comme : « un ensemble de connaissance, de capacité d'action et de comportement structurés en fonction d'un but, dans un type de situation donnée »<sup>3</sup>

### 2.1.2. Les caractéristiques des compétences :

- ❖ Les compétences sont finalisées : on est compétent pour une tâche... pour une grande plus au moins large de tâche se sont des connaissances fonctionnelles, puisque mise en jeu en vue de la réalisation d'un but.
- ❖ Les compétences sont acquises : on devient compétent, la compétence s'acquiert par un apprentissage à l'école ou sur le lieu de travail, par les instruments au par l'action elle-même. Certaines compétences sont propres à l'individu qui ne peut les exprimer qu'en les mobilisant dans l'exécution d'une tâche. On parle alors de compétences tacites.
- ❖ Elle est apprise : on n'est pas naturellement compétent, ce qui nous intéresse ici c'est le processus d'acquisition de la compétence ainsi que les ressources nécessaires à cette construction.
- ❖ Les compétences sont des ensembles structurés : elles sont organisées en unités coordonnées, selon des hiérarchies au des relations.
- ❖ elles ont un caractère hypothétique.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> WEISS Dimitri et autre, **la gestion des compétences au de la des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH**, personnel n°330, février1992, p342.

<sup>4</sup> Ibid. p 11.

### 2.1.3. Les dimensions des compétences : sont comme suit :

**A- Le savoir :** est un ensemble de connaissance plus au moins systématisée acquises par une activité mentale<sup>5</sup>. C'est des connaissances théoriques et pratiques.<sup>6</sup>

**B- Le savoir-faire :** réfèrent à une pratique générale (un métier) ou un aspect particulier (un acte) si les plus souvent ils s'appliquent dans le cadre d'une profession, si le savoir est une relation avec le réel ou celui-ci fait sens pour un sujet, il est aussi une disposition qui peuvent avoir un usage potentiel... les savoir-faire renvoient aux habilités aux compétences de ceux que mettent-en œuvre.<sup>7</sup>

**C -le savoir-être :** est l'instrument qui permet de mettre en oeuvre les processus cognitifs de la soumission librement consentie, processus indispensables à haute utilité sociale dans un système de pouvoir qui trouve sa légitimité dans la nature humaine, et l'accomplissement individuel<sup>8</sup>. C'est aussi considéré comme ...

Les sens de capacité de conduite personnelle appropriée à l'emploi considéré, pour un individu plus précisément certains auteurs vont plus loin dans la réflexion et considèrent le savoir-être comme une compétence de troisième dimension. Il faut entendre par des compétences génériques, des habilités transférables ou des capacités clés transversales.<sup>9</sup>

### 2.1.4 Les typologies des compétences : on distingue :

<sup>5</sup> GUITTET André, **développer les compétences**, 2<sup>ème</sup> Edition, Paris, 1998, P 219.

<sup>6</sup> LECOEUR Elisabeth, **gestion de compétence**, de Boeck, Paris, 2008, p19.

<sup>7</sup> CHAMPY Philippe et les autres, **dictionnaire encyclopédique, de l'éducation et de la formation** 2<sup>ème</sup> Edition Nathan université, France, 2003, p 948 .949.

<sup>8</sup> BELLIER Sandra, **le savoir être dans l'entreprise**, Vuibert, 2<sup>ème</sup> Edition, Paris, 2004, p163

<sup>9</sup> YRES Simon et les autres, **dictionnaire de gestion**, Economica, Paris, 1988, p.p. 402.403.

**A. Les compétences individuelles :**

Est défini comme la capacité d'une personne à réaliser des activités ou à résoudre les problèmes dans un contexte professionnel et afin de répondre aux exigences de l'organisation.<sup>10</sup>

**B. Les compétences collectives :**

Peut être définie comme le résultat de la synergie des capacités des individus et l'efficacité du management des équipes.<sup>11</sup>

La capacité d'une organisation est d'assurer à un client (interne ou externe) une présentation meilleure.<sup>12</sup>

**C. Les compétences globales :**

Macro compétence, technologique au managerielles qui définit pour une bonne part l'identité des entreprises ou des organisations et conditionnement ses stratégies.<sup>13</sup>

**D. Les compétences opérationnelles :**

Correspondant à un premier niveau d'analyse permettent de décrire les moyens mis en œuvre pour réaliser l'activité professionnelle. Elles se déclinent suivant sous la forme de « être capable de » ; « maîtriser ». Les compétences opérationnelles décrivent de manière concrète et directement compréhensible par les opérationnelles.les compétences à mètre en œuvre afin de réalisée les activités elles sont facilement évaluables et identifiables.

Etant spécifique à chaque activité elle permet difficilement d'identifier les compétences transférables d'un poste ou d'une personne à l'autre.<sup>14</sup>

---

<sup>10</sup> .PARMENTIER Christophe, op.cit, p158.

<sup>11</sup> DIETRICH Anne et les autre, op.cit, p166.

<sup>12</sup> MEIGNAN Alain, **les compétences de la fonction ressource des humaine** Edition liaison, paris, 1995, P228.

<sup>13</sup> Ibid., P60.

**E. Les Compétences transversales :**

Sont les compétences génériques caractérisant de manière similaire toutes les activités. Elles sont soit à dimension mentale (mode de résolution d'un problème), soit la dimension relationnelle. On trouve donc deux types de compétences transversales : les compétences cognitives et les compétences comportementales.<sup>15</sup>

**F. Les Compétences communes :**

Compétence partagée avec d'autres domaines de compétence elle contribue à faciliter la mobilité d'un domaine à l'autre.<sup>16</sup>

**G. Les Compétences clés :**

Compétence individuelle ou collective représentatif l'un avantage Compétitif pour l'entreprise.<sup>17</sup>

**H. Les compétences patrimoines :**

Un ensemble des compétences que le salarié possède et qui sont susceptibles d'être utilisées dans sans emploi actuelle ou dans un autre emploi. Ensemble des compétences disponibles à un moment donné dans une entreprise.<sup>18</sup>

**I. Les Compétences technique :**

Compétence technique correspondant aux habilités qui permettent aux individus d'accomplir un travail dans un secteur particulier... s'il y'a que chez les employés d'un même service, on doit inévitablement assurer la formation sur

---

<sup>14</sup> PARMENTIER Christophe, op.cit, P 60.

<sup>15</sup> Ibid. p61.

<sup>16</sup> PERETTI Jean-Marie, **dictionnaire des ressources humaines**, Edition Vuibert, Paris, septembre, 2001, P 60.

<sup>17</sup> ANSART Sandrine, **la VAE**, Edition DUNOD, Paris, 2010, P 66

<sup>18</sup> Ibid. P 66.

le développement des compétences technique.<sup>19</sup>

### **J. Compétence interpersonnelle :**

Généralement constituées des compétences en relations humaines et des certaines qualités personnelles, les compétences interpersonnelles font références aux compétences en communication de leadership, en négociation et en gestion d'équipes de travail sont utiles tout aux cadre de tout niveau qu'aux employés qui travaillent en équipes ou auprès des clients.<sup>20</sup>

### **K. Les Compétences linguistiques :**

De nombreux phénomènes rendent de plus en plus nécessaire la connaissance des langues étrangères, la diversité culturelle au sein même des entreprises, la modalisation des marché, les fusions, les acquisitions les alliances internationales ainsi que la formation d'équipe internationale, la compétence très prise par les entreprises, on offre d'ailleurs de plus en plus couramment une formation en langue étrangère aux employés, tant pour leur faciliter une affectation à l'international que pour traiter à l'étranger avec les clients, les fournisseurs au les collègues.<sup>21</sup>

### **L. Les Compétences émotionnelles :**

Considéré de plus en plus cette compétence comme des qualités indispensable, à la réussite individuelles, la maîtrise de soi, la persévérance, l'empathie ...etc.

---

<sup>19</sup> E .JACKSON et les autres, **la gestion des ressources humaine**, Edition Pearson éducation, 4<sup>ème</sup> Edition, Canada, 2008, P 69.

<sup>20</sup> Ibid. p270.

<sup>21</sup> E .JACKSON et les autres, op.cit, p271 .

### 2.1.5. Les outils de mesure des compétences <sup>22</sup>

#### ❖ La compétence supposée le diplôme :

Les niveaux de diplôme constituent une échelle de mesure qui bénéficie d'une grande légitimité au sein des entreprises. Par exemple, l'accord national de la métallurgie de 1975 prévoit des seuils d'embauche pour les titulaires de diplômes. La notion de diplôme englobe ici les diplômes délivrés par l'éducation nationale ainsi que des habilitations locales. Ce type de hiérarchisation des compétences est bien évidemment requis par une approche basée sur les savoirs.

#### ❖ Le dictionnaire de compétences :

Le dictionnaire de compétences relève d'une démarche de classification présentée « universelle » dans le cadre d'une organisation donnée : à chaque compétence est attribué un poids et un selon cette méthode, les compétences sont en effet identifiées à partir des fonctions exercées dans l'entreprise.

En fait, le recours à l'approche par le dictionnaire de compétences requiert deux phases successives. Dans un premier temps, c'est de poser les compétences une à une, dans le deuxième temps, il s'agit de les agréger pour évaluer les situations professionnelles. Ces deux étapes peuvent traiter selon deux méthodes d'évaluation différentes :

#### a. Pesée directe des compétences :

La pesée des compétences est effectuée de façon intuitive par la hiérarchie. A cet égard, la réalisation d'un consensus au sein d'un collectif de professionnels disposant d'une bonne connaissance de l'entreprise peut être

---

<sup>22</sup> VALERIE Marbach, évalué et rémunérer les compétences, Edition d'organisation, paris, 1999, P. 25- 27.

considérée comme gage sinon d'objectivité, en tout cas interne, qui se double en outre d'une fonction médiatique déterminante dans l'acceptabilité sociale de ces démarches, et par conséquent de la réussite.

**b. Approche par critères :**

Le recours à des critères classant pour apprécier la difficulté des compétences est également possible. Il s'agit alors d'appliquer les approches artérielles classiques aux compétences ou aux activités liées à la fonction. Cette seconde méthode offre une garantie d'objectivité plus grande que la pesée directe des compétences : chaque compétence est mesurée selon une grille homogène et explicite.

**❖ La situation professionnelle comme déterminant :**

C'est la démarche la plus développée actuellement, la hiérarchisation des compétences fondée sur des référentiels locaux. Sa mesure de la compétence conditionnée par la situation professionnelle, cette approche recouvre des réalités distinctes en fonction de la conception de la situation professionnelle qui prévaut. Les compétences sont évaluées dans le cadre générale d'une famille emplois ou d'un métier. Au sein de cet espace de progression professionnelle, les compétences sont identifiées à partir des activités exercées dans les emplois. Les compétences sont hiérarchisées en niveaux de complexité sur la base des activités.

**❖ La certification des compétences :<sup>23</sup>**

La certification des compétences individuelles professionnelles : « opération qui atteste les compétences et savoir-faire d'un individu par rapport à une norme formalisée. Elle se caractérise par un document qui a une

---

<sup>23</sup> CECILE Dejoux, les compétences au cœur de l'entreprise, Edition d'organisation, paris, 2001, P210.

valeur juridique. » la certification porte sur des individus alors que l'habilitation garantit la qualité des institutions de formations. La certification est associée à la reconnaissance d'acquis.

### 2.1.6. Les objectifs de la certification des compétences individuelles <sup>24</sup>

#### ➤ Pour l'entreprise

**A. Un objectif de réactivité au marché :** dans un contexte d'incertitude, dépression concurrentielle, un des enjeux majeurs de l'entreprise consiste à disposer à temps des compétences dont elle a besoin pour conquérir et développer de nouveaux marchés.

**B. Un objectif d'adéquation entre les individus et l'évolution des métiers :** L'objectif consiste à faire évoluer en même temps les salariés et les emplois qu'ils occupent. (La certification et la preuve de la qualité des salariés).

**C. Un objectif structurel :** la certification des compétences peut être considérée comme une façon de promouvoir l'individu dans un poste fonctionnel transversal. La reconnaissance des compétences peut être vécue comme une alternative à la domination des postes d'encadrement, à la reconnaissance des fonctions transversales au la faibles augmentation des salaires.

**D. Un objectif de délégation :** « la construction d'une trajectoire professionnelle » est fondée sur une mobilité interne et externe. La gestion des

---

<sup>24</sup>CECILE Dejoux, op.cit, P217- 264.

compétences offre au salarié une opportunité des responsabilisations et d'acquisition d'un parcours professionnel au-delà de son entreprise.

➤ **Pour les collaborateurs :**

**A. Un objectif de mobilité dans une filière professionnelle :**

L'idée de « faire carrière dans une filière professionnelle. » S'est substituée à celle de « faire carrière dans une entreprise ».

**B. Un objectif majeur de faire de la politique éducative en France :**

La certification des compétences au sein de système de formation initiale au contenues permet :

- ✓ D'accroître l'efficacité des systèmes de formation.
- ✓ De prendre en compte les nouvelles demandes du marché du travail.
- ✓ De développer la politique de décentralisation de l'état, d'adapter la formation contenue.
- ✓ De satisfaire un besoin de reconnaissance personnelle (la gestion des compétences offre à l'employé une valorisation personnelle et une reconnaissance aussi bien interne qu'externe).

## 2.2. La gestion des compétences

### 2.2.1. Définition de la gestion des compétences :

Est un ensemble d'activité destinée à maitre placement a projet et a développer les compétences des individus et des groupes dans le but de réaliser la mission et d'augmenter les performances des collaborateurs.<sup>25</sup>

Dans les organisations de taille réduite comme les petites entreprises, et les agences qui ne disposent pas de service de gestion des ressources humaines, ni de moyens nécessaire à l'analyse et le suivie des compétences sont favorises par la proximité.

### 2.2.2. Les approches de la gestion des compétences :

Depuis un siècle, deux perspectives principales ont été utilisées pour étudier la structure organisationnelle qui s'est concrétisée entre trois écoles de pensées.

#### A. L'approche classique :

Elle est dite classique, car c'est à partir d'elle qu'apparait véritablement une littérature à l'entreprise, les portes parole de cette école sont FREDERIC TAYLOR, HENRI FAYOL. -F. W et TAYLOR sont connus comme les fondateurs de l'O. S.T caractérisée par le travail à la chaine et les salaires au rendement. TAYLOR a aussi donné son nom au principe d'organisation bien connu à savoir le « taylorisme ».

Son idée de départ consiste à établir une relation entre la production et la prospérité de l'entreprise, la réussite de la firme, sa prospérité passent nécessairement par une bonne organisation qui améliore la productivité à ceci s'ajoute une morale.

---

<sup>25</sup> BEIRENDOUCH Lauvan, management des compétences, Edition de Boeck, Bruxelles, 2004, p30

Pour TAYLOR, la prospérité des employeurs et des employés va de paire ou l'efficacité passe par la spécialisation, un subordonné dépend de plusieurs chefs en fonction des problèmes qui se posent, il n'y a pas une unité de commandement, mais au contraire, une autorité dans la spécialisation.

On ne peut pas parler de L' O. S. T du travail sans se référer au taylorisme qui marque encore nombre d'entreprises dans sa démarche, par son découpage des tâches, par la séparation de la conception de la réalisation, par la répartition forcée d'actes normalisés, la taylorisation conduit à une standardisation des tâches, des procédures, des compétences, très peu d'initiative laissée à l'individu, et répartition des gestes professionnels qui demande une formation limitée.

Le système taylorien insiste sur le rendement de ses ouvriers avec la limitation l'initiative des individus dans la limitation des compétences<sup>26</sup>

HENRI FAYOL (1841-1925), pour lui toute sorte d'entreprise, a la capacité principale des agents inférieurs et la capacité professionnelle caractéristiques de l'entreprise, et la capacité principale des grands chefs et la capacité d'administration.

Il a analysé la nature de la fonction de direction et formule une théorie administrative en se fondant sur sa propre expérience à la tête de la compagnie minière, son ouvrage « administration industrielle et générale de 1916 » est considéré comme l'un des classiques de littérature du management<sup>27</sup>

La conception la plus large est celle de TAYLOR initialement restreint au travail ouvrier et à l'industrie, et applicable à toutes les organisations, entreprises ou autres.

<sup>26</sup> GUITTET André, développer les compétences, 2<sup>ème</sup> Edition, Paris, 1998, P. 18.

<sup>27</sup> FAYOL. H, administration industrielle et générale Edition ENAG, Alger, 1990, P. 12

**B. L'école des relations humaines :**

Dans la construction classique, un aspect apparaît complètement ignoré : celui des relations entre les individus et les groupes, c'est sur cette base que l'école des relations humaines va se développer.

ELTON MAYO (1880-1949) : pour lui, la productivité ne se décrète pas, et doit se construire grâce à des rapports de confiance et non d'autorité. la sanction mécanique et brutale laisse la place à un développement de sens des responsabilités « l'homme, plus il est heureux, plus il est productif »

Aussi, MAYO identifie la nécessité de s'attacher aux besoins psychologiques et sociologiques du salarié, mais aussi aux relations de travail et d'augmenter la productivité.<sup>28</sup>

**C. La théorie bi factorielle de HERZBERG :**

HERZBERG part du constat que les réponses sont réellement différentes selon que l'on demande aux individus ce qui cause leurs satisfactions ou leurs insatisfactions au travail. Comme il nie également l'idée d'une hiérarchie des besoins. Il constate que les différents besoins peuvent être actifs simultanément, mais ils agissent différemment.

Le seul besoin de motivation est la réalisation de soi. Pour satisfaire ce besoin, on fait plus d'efforts, la réalisation de soi dépend de la performance de l'individu alors que la satisfaction des besoins inférieurs ne dépend pas de la performance.<sup>29</sup>

Aussi il distingue deux types de besoins :

---

<sup>28</sup> LASARY, **Théorie des organisations**, Edition EL DAR EL OTHMANIA, 2007, P 30.

<sup>29</sup> PATRICIA Charpentier, **organisation et gestion de l'entreprise** Edition NATHAN, paris, 1997, P 27

- ✓ facteur d'hygiène : salaire et les conditions de travail.
- ✓ -facteur de motivation : le seul facteur de motivation est la réalisation de soi.

### 2.2.3 Brève historique de la gestion des compétences (un bilan mitigé) :

Cet aperçu historique met en exergue quelques constantes qui, malgré la diversité des pratiques et des discours, caractérisent bien la gestion des compétences au sein des organisations.<sup>30</sup>

- ✓ La gestion des compétences répond, depuis sa naissance, au besoin qu'éprouvent les organisations d'une plus grande flexibilité afin de s'adapter aux évolutions concurrentielles toujours plus fortes.
- ✓ Elle contribue à renouveler la relation emploi –formation.
- ✓ Elle s'est substituée progressivement à la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences)
- ✓ Elle matérialise la mutation des rapports « salariés –organisation » dans le sens d'une plus ample individualisation du lien salarial, alors que jusqu'au début des années 1990, celui –ci obéissait à un mode beaucoup plus collectif. Ce dernier point révèle tout particulièrement celles en mode projets.

Elle manque encore, sur le plan théorique, d'une conceptualisation solide.

Cette histoire de la gestion des compétences se devise en quatre périodes :

#### ➤ **Première période** : les précurseurs (années 1960-1970)<sup>31</sup>

Durant cette période „qui peut être qualifiée de « préhistoire » s'ébauche ce qui ne peut encore s'appeler « gestion des compétences » destinée à former les

<sup>30</sup> BERNARD. M et PIERRE. S, gestion des compétences la grande illusion, 1<sup>ère</sup> Edition BOECK , université, Bruxelles, 2009, P 60.

<sup>31</sup>Ibid. P61.

adultes ,l'éducation permanente émerge dans un contexte de forte mutation du monde du travail .quelques entreprises ,en avance sur leur temps , abandonnent La gestion des carrières par poste de travail pour mettre en place une gestion par les compétences.

➤ **Deuxième période** : les pionniers (années 1980)

La gestion des compétences commence à apparaître dans les grands groupes par exemple chez ibo France qui, en 1985, créent son premier révérenciel de compétences dans l'un de ses usines de la région parisienne.

➤ **Troisième période** : l'institutionnalisation (début des années 1990)

La gestion des compétences devient un enjeu de négociation collective et de réglementation. Des le début des années 1990 sont mis en place des dispositifs de gestion des compétences

➤ **Quatrième période** : la normalisation (a partir de 1995)

La gestion des compétences en tant que pratique, se stabilise : en tant que discours elle est banalise, bien qu'un décalage se dessine entre intentions et pratique effectives.

#### 2.2.4. Les avantages et inconvénients de la gestion des compétences <sup>32</sup>

✓ **Les avantages de la gestion des compétences :**

- Lorsque la gestion des compétences et mise enœuvre de manière professionnelle, le collaborateur bénéficie régulièrement et ponctuellement d'un

---

<sup>32</sup> BEIRENDOUCH Lauvan, op. cit, P30-P37.

Fed- back précis à propos de son fonctionnement et de son développement.

- En mettant en œuvre la gestion des compétences l'organisation indique qu'elle se soucie du développement et ces collaborateurs, cette attention est déjà motivante en soi.

- Le fait que les collaborateurs bénéficient d'un système structuré de développement et compétence est extrêmement motivant.

- L'inventaire des profils de compétences des divers fonctions offre aux collaborateurs une meilleure vision des possibilités de carrière au sien de l'organisation et des compétences qu'ils doivent développer en vu d'occuper une autre fonction.

- La gestion des compétences ne concerne pas que la compétence technique, mais aussi les compétences comportementales.

- Elle favorise le développement des compétences.

- Un profit de compétences offrent aux collaborateurs une vision claire de ce que l'on attend ce qui réduit le risque de mauvaise surprises lors des évaluations aux entretien de fonctionnement, une communication claire sur les compétences contribue a crée une relation dans le cadre de la collaboration.

✓ **Les inconvénients de la gestion des compétences :**

- L'approche par objectif dans la gestion des prestations précise des

compétences.

- Implique un style de management plus transparent.
- Les définitions précise des compétences requise et la possibilité de les évalué au travers l'indicateur comportement au confrontant ainsi les collaborateurs a leur propre réalité qui n'est pas toujours facile à accepter.
- Le lien entre la rémunération et les compétences ou le développement des Compétences est un sujet brulent qui alimente des discussions entre les Partenaires.

**Section 3 : Apprentissage organisationnel**

L'apprentissage organisationnel est devenu une question à grands enjeux pour les entreprises dans la mesure où celle-ci demeure une source d'efficacité et un facteur clés de succès incontournable pour toute organisation.

La première partie de notre section synthétise la nature du phénomène d'apprentissage organisationnel et plus particulièrement analyse son contexte (Objectifs, sources, dimensions favorables .....).

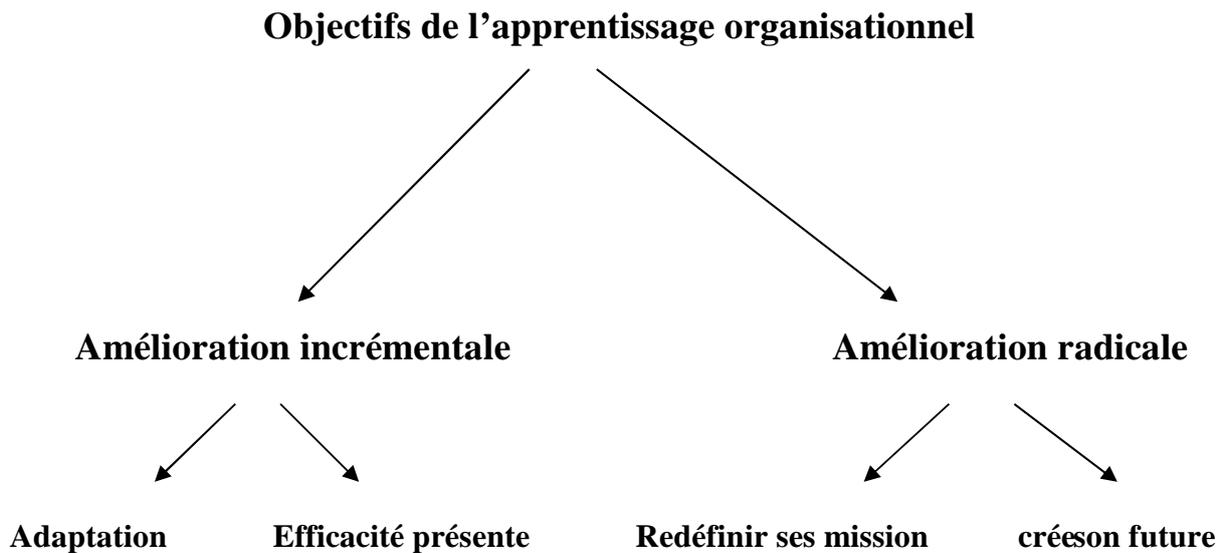
La deuxième partie de notre section synthétise sur le contenu de l'apprentissage et les processus correspondants et la troisième partie c'est l'impact de l'apprentissage sur l'entreprise.

**3-1- Revue de la littérature sur le phénomène d'apprentissage organisationnel****3-1-1- Objectifs de l'apprentissage organisationnel**

Deux objectifs majeurs caractérisent ce phénomène. Il s'agit, soit d'une amélioration incrémentale (*incremental improvement*), soit d'une amélioration radicale (*radical improvement*).

La figure suivante schématise les principales caractéristiques et buts de l'apprentissage organisationnel

Figure n° 1 : Caractéristique et objectif de l'apprentissage



**Sources :** SZYLAR C., «L'apprentissage dans les organisations », édition Hermes, 2006, p64 4

### Explication du schéma :

#### **1. Amélioration incrémentale ou adaptative de l'organisation**

Cet objectif est lié à une situation d'adaptation à un stimulus provenant de son environnement. Celle-ci ne remet pas en question l'objectif prévu. C'est dans cette voie qu'a été créé le concept «d'apprentissage en simple boucle ».

L'amélioration incrémentale se réalise selon deux possibilités ; à savoir l'efficacité présente et l'adaptabilité.

##### **a. Efficacité actuelle**

Dans ce type d'apprentissage, l'organisation ne développe pas de nouvelles pratiques, mais plutôt se contente d'appliquer les *Best Practices* d'hier à aujourd'hui. C'est une forme qu'on devrait appeler « enseignante »<sup>1</sup>. Elle prend en considération les connaissances partagées, mais aussi les connaissances en action. Par ailleurs, il est à signaler que les pratiques d'une organisation dit «

<sup>1</sup>Ibid , p66.

enseignante », différent de celle d'une organisation définie traditionnellement comme étant « apprenante »<sup>2</sup>

### **b. Apprentissage par adaptation**

Il s'agit, pour l'organisation de s'adapter continuellement aux actions des entreprises. En d'autre terme, l'entreprise « répète » les actions effectuées par ces dernières. Cette aptitude nécessite une capacité en terme de compétences qu'elle soit technique ou spécifique, ainsi qu'une dynamique organisationnelle (gestion du changement).

## **2. Amélioration radicale**

Face à un environnement en perpétuelle mutation, le développement incrémental ne peut être suffisant. De ce fait, les organisations ont tendance à créer leurs avenir plutôt que de répondre à ces changements.

En effet, l'amélioration radicale nécessite un apprentissage en double boucle qui entraîne des modifications dans les schémas de connaissances et de réponses ou la production de nouveaux schémas.

De plus, le changement radical peut être, soit évolutionnaire correspondant à des ajustements incrémentaux et prévisibles sur de longues périodes stables de convergence, soit transformateur ou révolutionnaire nécessaire dans des périodes courtes et peu fréquentes appelées réorientations, conduisant vers de nouvelles configurations<sup>3</sup>

Par ailleurs, l'organisation peut s'améliorer de façon radicale en redéfinissant ses missions ou encore en créant son propre futur.

### **a- Redéfinition des missions**

Dans cette voie, la vision stratégique<sup>4</sup> joue un rôle prépondérant au sein de l'organisation : en fonction de l'état actuel et des résultats obtenus, l'entreprise

---

<sup>2</sup>. SZYLAR C, op.cit p68

<sup>3</sup> SZYLAR C, op.cit .p70

<sup>4</sup> SZYLAR C, op.cit .P72-74

redéfinit ses activités et se fixe des ambitions pour le futur.

L'écart entre le futur proposé (les objectifs à réaliser) et la réalité présente au sein de l'organisation crée une tension : source de dynamisme. Selon le niveau de cette tension, l'apprentissage peut apparaître sous diverses formes.

### **b- Création du futur**

En plus des actions adaptatives à son environnement, l'organisation essaie d'assurer sa pérennité, voire même devancer ses concurrents en créant son propre futur. En effet, celle-ci peut créer de la valeur en son sein à travers :

- Le développement de ses capacités stratégiques,
- Le renforcement de son avantage concurrentiel,
- La création d'opportunités de manière à mettre en avant les valeurs,
- La réalisation d'une performance supérieure.

C'est dans ce sens qu'on distingue entre l'organisation « agissante » (*enacting*) et l'organisation « adaptationniste » (*adapting*)<sup>5</sup>

### **3.2.1. Sources de l'apprentissage organisationnel**

Les travaux réalisés au tour de ce sujet n'avancent que l'apprentissage organisationnel peut provenir soit à partir des sources internes à l'organisation, soit à partir de l'extérieur. LEROY propose un tableau qui synthétise les différentes sources d'apprentissage tout en les croisant avec ses déclencheurs.

### **Tableau n° 1 : Configurations de l'apprentissage organisationnel**

---

<sup>5</sup> BROWN J.S. et DUGUID P., « **Organizational learning and communities of practice : toward a unified view of working, learning, and innovation** », Organization Science, vol. 2, n° 1, février, 1991, pp. 40-57.

	<b>Environnement</b>	<b>Entreprise</b>	<b>Partenaire</b>
	Apprendre de l'environnement	Apprendre de soit même	Apprendre d'un Partenaire
<b>Source d'apprentissage</b>	Environnement économique, technologique, concurrent, etc.	Expérience, innovation, erreurs passées.	Alliances, fusions acquisitions, transferts de technologie, clients, fournisseurs.
<b>Déclencheur d'apprentissage</b>	Changements dans l'environnement, mauvaises performances	Répétition, dysfonctionnement, innovation	Différence organisationnelle, compétences visées.

**Source :** LEROY F., « Processus d'apprentissage organisationnel et partage de compétences à l'occasion d'une fusion », Thèse de sciences de gestion, Groupe HEC, Jouy-en-Josas, 2002, p.38.

### **Explication :**

Lorsqu'une organisation tend à améliorer son fonctionnement, elle débute souvent par un apprentissage qui se réalise à partir d'une étude des expériences des autres.

En effet, un apprentissage délégué peut contribuer au développement des organisations. Il est également appelé *Benchmarking*.

De surcroît, l'alliance stratégique implique une synergie de capitaux et de savoirs entre deux ou plusieurs organisations. Leur regroupement produit une fusion qui a pour but, non pas la réduction des coûts de transaction, ni la

recherche d'un avantage concurrentiel, mais plutôt l'acquisition des connaissances et/ou des compétences.\*

En outre, une coopération peut être considérée comme un moyen d'acquisition, d'échange et de combinaison des connaissances tacites détenues par les organisations.

### **3.1.3. Dimensions propices au processus d'apprentissage organisationnel :**

L'étude de la littérature a permis de mettre en exergue des dimensions pertinentes, facilitant la mise en œuvre du processus d'apprentissage organisationnel. Il s'agit, notamment de la dimension individuelle, organisationnelle, culturelle et sociale.

#### **a-Dimension individuelle :**

Beaucoup d'études se concentrent sur l'analyse de l'individu dans un contexte organisationnel, et le placent, ainsi, au centre des processus d'apprentissage organisationnel.

En effet, le fondement de l'apprentissage organisationnel réside dans les représentations individuelles des théories guidant l'action<sup>6</sup> organisationnelle.

Cet apprentissage ne peut être réalisé que par l'entremise des individus.

Par ailleurs, l'individu ne peut être source d'apprentissage organisationnel que lorsqu'il est dans un contexte favorable à l'apprentissage.

Dans cette voie, nous distinguons trois déterminants majeurs de la dimension individuelle : l'identification, l'affectif et le fonctionnel <sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> ARGYRIS C. et A. SCHON D., « **Apprentissage organisationnel** », « Théorie, méthode, pratique », Edition De Boeck Université, Paris, 2002 p25.

<sup>7</sup> Charlotte FILLLOL, « **Apprentissage organisationnel et contexte organisationnel : Une étude de cas chez EDF** », XV<sup>ème</sup> conférence internationale de management stratégique, Université Paris DAUPHINE, juin 2006, p. 15

**b- Dimension organisationnelle :**

La dimension organisationnelle <sup>8</sup> correspond aux actions organisationnelles que peut mettre en place une firme, afin de créer un contexte favorable au processus d'apprentissage.

Généralement, cette dimension se traduit par deux aspects fondamentaux : la structure organisationnelle et les structures spécifiques à l'apprentissage.

Une entreprise caractérisée par sa structure souple et flexible est souvent dynamique en terme d'échange et de transversalité entre ses services. L'organisation se caractérise, de ce fait, par un climat adéquat à l'apprentissage, facilitant les contacts entre individus et favorisant le partage et la diffusion des connaissances.

De plus, l'organisation peut mettre en place des structures spécifiques à l'apprentissage dans le but de le soutenir et le guider. Dans ce contexte, les dirigeants jouent le rôle d'encadreur, promouvant ainsi la diffusion des connaissances tacites et le partage d'expériences et de bonnes pratiques entre les membres de l'organisation.

**c- Dimension sociale :**

La dimension sociale englobe toutes les relations, les échanges et les contacts effectués entre les membres d'une entreprise. Celle-ci joue un rôle important dans le maintien et le développement du processus d'apprentissage organisationnel. En assurant les échanges interindividuels, l'apprentissage organisationnel favorise la création et la diffusion des connaissances organisationnelles.

---

<sup>8</sup> Charlotte FILLOL.op.cit, P11.

**d- Dimension culturelle :**

Dans cette étude, la dimension culturelle est cristallisée par l'impact des croyances et des valeurs de l'individu sur le processus d'apprentissage organisationnel. En effet, ces dernières peuvent être un frein à l'apprentissage lorsque surgit une résistance, de la part du personnel, au changement au sein de l'organisation. Ceci résulte du renforcement des habitudes et des comportements défensifs des individus.

Cependant, la dimension culturelle peut constituer un catalyseur à l'apprentissage organisationnel. Cela se réalise en fédérant des acteurs au tour de buts collectifs, porteurs de sens et motivants par les expériences et modèles mentaux des individus.

A cet effet, nous constatons que la dimension culturelle dépend directement de la dimension sociale nécessitant une coopération active entre les membres de l'organisation. Le résultat de cette recherche peut être présenté sous forme de schéma indiquant les différentes dimensions influençant sur l'apprentissage organisationnel et leurs interactions.

**3.2. L'apprentissage organisationnel : un cadre théorique riche :**

Le concept d' « apprentissage organisationnel » est fondamentalement ambigu et fait l'objet d'études dans différents domaines : la psychologie, le développement des organisations, le management, ainsi que la sociologie<sup>9</sup>. L'objectif de cette sous section consiste à mettre en relief une synthèse des principales approches de l'apprentissage organisationnel, en étudiant leurs limites respectives et leurs éventuelles complémentarités.

**3.2.1. Approche « classique » de l'apprentissage organisationnel :**

---

<sup>9</sup> EASTERBY- SMITH M., « **Disciplines of organisational learning: Contributions and critiques** », Human Relations, vol.50, n° 9, 1997, pp. 1085-1113

Plusieurs auteurs ont contribué à analyser et développer ce champ de recherche et se sont intéressés à l'apprentissage organisationnel dans sa dimension processuelle. LE BAS, FIOL et LYLES ont adopté une perspective analogue du phénomène en question.

Selon ces auteurs, l'apprentissage organisationnel est un processus d'acquisition de connaissances et d'amélioration des actions à travers de meilleures compréhensions.<sup>10</sup>

De sa part, INGHAM définit l'apprentissage organisationnel comme « un processus cognitif individuel qui s'effectue en fonction d'une compétence et postule une démarche heuristique active de compréhension et une critique imaginative, et opère dans un nouveau schéma de connaissance »<sup>11</sup>. De là, une distance de ce qui est de l'ordre de **l'apprentissage organisationnel**, d'une part, et du **changement**, de l'autre part, est constatée.

L'apprentissage organisationnel diffère du changement dans la mesure où le comportement est susceptible d'être modifié à travers des variables, autre que l'apprentissage, à savoir : la détérioration, l'oubli, le hasard, etc.

En revanche, seul le processus comportant des preuves de changement dans le comportement concret de l'entreprise peut être qualifié d'apprentissage. Pour ARGYRIS et SCHON, l'assimilation de nouvelles connaissances managériales n'est pas suffisante ; il faut que celles-ci se traduisent par un changement, dans les actes au sein de l'organisation.<sup>12</sup>

En outre, HEDBERG distingue la notion **d'apprentissage** de **l'adaptation**. Selon cet auteur, l'apprentissage est défini comme la compréhension des raisons sous-jacentes aux événements immédiats, alors que l'adaptation est représentée par les moyens d'ajustement à ces événements.

---

<sup>10</sup> INGHAM M., « **L'apprentissage organisationnel dans les coopérations** », Revue Française de Gestion N° 97, 1994, pp.105-121

<sup>11</sup> LE BAS C., « **La firme et la nature de l'apprentissage** », Economies et Sociétés, série dynamique technologique et organisation, n°1, 1993, pp. 7-24.

<sup>12</sup> ARGYRIS C. et SCHON D., op.cit., p. 44.

Cette idée est soutenue par FIOLE et LYLES<sup>13</sup>, qui apportent un éclairage à ce sujet. Pour ces derniers, l'adaptation ne peut être assimilée à de l'apprentissage stricto sensu nécessitant le développement des idées et des connaissances nouvelles.

De façon synthétique, l'approche classique propose un panorama de perspectives concernant l'apprentissage organisationnel et aboutissant à une analyse restrictive qui vise à définir ce phénomène comme étant un processus essentiellement cognitif.

Enfin, l'approche « classique » de l'apprentissage organisationnel développe un raisonnement plus normatif que positif. ARGYRIS et SCHON soulignent à la fin de leur ouvrage que l'apprentissage organisationnel n'est pas toujours bénéfique. Ils s'attaquent à un volet différent de la question principale qui concerne justement le lien entre l'apprentissage et l'efficacité : « A l'époque nazie, la bureaucratie d'Eichmann devenait chaque jour plus efficace dans sa mission diabolique, et l'on peut même dire sans crainte de se tromper, qu'elle « apprenait » à mieux faire »<sup>14</sup>. A cet effet, l'apport du processus l'apprentissage organisationnel n'est pas nécessairement un « bien ». Cette idée est critiquée du fait que ARGYRIS et SCHON ne s'attaquent pas vraiment à ce qui constitue le caractère normatif de leur approche (efficacité de l'apprentissage organisationnel), mais plutôt aux méfaits de l'apprentissage organisationnel sur la société.

### 3.2.2. Apprentissage organisationnel et approches évolutionnistes

Il s'agit d'une approche issue des théories évolutionnistes en biologie et fondée sur les travaux de CYERT et MARCH (1963) et de NELSON et WINTER (1982). Elle considère que le comportement collectif des membres

<sup>13</sup> HEDBERG B.L., « How organizations learn and unlearn, in: Nystrom P. ET Starbuck W. (eds), Handbook of organizational design », vol.1, Oxford University Press, Oxford, 1981,p.6

<sup>14</sup> ARGYRIS C. et SCHON D.A., op.cit., p.252.

d'une organisation est déterminée par des routines. Pour ces auteurs, l'apprentissage organisationnel est défini comme « l'encodage des inférences tirées de l'histoire en routines guidant le comportement »<sup>15</sup>. L'organisation tire des leçons par confrontation avec l'environnement et s'adapte en sélectionnant les routines les plus efficaces au détriment des autres. Par là, nous pouvons déduire qu'elle est conçue comme un système dirigé par les routines qui influencent sur le comportement organisationnel.

Celles-ci résultent d'un processus d'encodage prenant appui sur les expériences antérieures et vont façonner le comportement de l'entreprise.

Cette conception de l'organisation permet de développer une approche spécifique de l'apprentissage au tour d'un terme générique « la routine », qui introduit les formes, règles, stratégies et technologies, codes, cultures et savoirs qui la soutiennent et qui l'élaborent et la contredisent. C'est dans ce sens qu'ils considèrent la routine comme facteur décisif dans le comportement organisationnel.

En outre, selon LEVITT et MARCH, le processus de sélection des routines ne conduit pas nécessairement à un apprentissage « intelligent ».

Dans cette perspective, l'apprentissage ne peut être le produit d'une remise en cause des théories d'actions, ni un fil conducteur à une accumulation de connaissances. Pour ces auteurs, l'organisation apprend lorsqu'elle change de comportement, et elle change de comportement lorsque ses routines évoluent.

L'approche évolutionniste est intéressante du fait qu'elle échappe au jugement normatif et aux reproches d'anthropomorphisme adressés aux approches classiques.

Cependant, cette approche insiste sur la vision trop organiciste de l'entreprise, les auteurs sont atteints d'une « myopie », du fait qu'ils se concentrent seulement sur les routines et négligent, par ailleurs, les règles

---

<sup>15</sup> LEVITT B. et MARCH J, « **Organizational learning** », Annual Review of Sociology, n° 14, p. 319-340.

formelles et les structures hiérarchiques conditionnant aussi le comportement du personnel.

En outre, les évolutionnistes ont tendance à sous-estimer l'intentionnalité des comportements et à privilégier la notion d'auto renforcement<sup>16</sup>. Les modes d'ajustement comportemental sont tournés vers le seul passé (incarné par la notion de routines), qui exclut les modèles d'apprentissage cognitifs ou épistémologiques.

De plus, ils considèrent que tout comportement d'une entreprise est routinier ou quasi-automatique. Or, celle-ci ne peut pas être un simple organisme générant des réponses automatiques face aux stimuli de son environnement ; c'est aussi une entité dirigée dont l'évolution est encadrée par une intention stratégique.

### **3.2.3. L'approche en terme de compétence de l'apprentissage organisationnel :**

Dans cette voie, l'entreprise est considérée comme une entité possédant des ressources et des compétences appropriées, sources d'avantage concurrentiel spécifique .

Selon KOEINIG <sup>17</sup> , l'apprentissage est un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles même. L'approche en terme de compétence met donc l'accent sur le développement de l'efficacité organisationnelle.

---

<sup>16</sup> ARENA R. et LAZARIC N., « **La théorie évolutionniste du changement économique de NELSON et WINTER** », Revue Economique, 2004, pp. 329-354.

<sup>17</sup> KOEINIG G., « **L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux** », revue française de gestion N° 98, 1994, p.79

De plus, elle intègre les questions cognitives et limite le risque d'anthropomorphisme en ne considérant pas l'organisation comme une entité « apprenante » au sens organique, mais comme lieu où s'acquièrent des aptitudes.

Cependant, cette approche n'est pas clairement distinguée de l'innovation. D'une part, si l'on considère que ce phénomène tend à changer le comportement organisationnel, on conçoit que certaines innovations techniques ou technologiques résultent le même effet. De l'autre part, plusieurs innovations (telles que l'innovation de produits) nécessitant d'importantes acquisitions de connaissances, arrivent à s'intégrer dans le fonctionnement routinier d'une entreprise.

Le caractère cumulatif de l'approche en terme de compétences peut être également critiqué. En effet, l'apprentissage organisationnel n'est pas constitué d'une simple accumulation de connaissances ou de compétences. Il nécessite aussi un changement de structure induit dans l'organisation<sup>18</sup>.

### **3.3. Les contenu de l'apprentissage et les processus correspondants :**

#### **3.3.1. Quelque définition de l'apprentissage organisationnel :**

---

<sup>18</sup> PENROSE E., « The theory of the growth of the firm », Oxford University Press, Oxford, 1959, p.35.

Tableau n°2 : Quelques définitions de l'apprentissage organisationnel

Auteurs	Définitions de l'apprentissage organisationnel
CYERT et MARCH (1963)	-Adaptation de l'organisation à son environnement
ARGYRIS et SCHON (1978)	-Processus par lequel les membres d'une organisation détectent des « erreurs » et les corrigent en modifiant leur théorie d'action.
DUNCAN et WEISS (1979)	-Connaissances des liens de causalité entre les actions de l'entreprise et les réactions de l'environnement.
KOLB (1984)	-Création de savoirs à partir de l'action organisationnelle.
FIOL et LYLES (1985)	-Processus d'amélioration des actions grâce à des connaissances nouvelles permettant une compréhension approfondie de l'entreprise et de l'environnement.
BENNIS et NANUS (1985)	-Moyen par lequel l'organisation accroît son potentiel de survie grâce à sa capacité de négocier les changements de l'environnement.

LEVITT et MARCH (1988)	-Processus par lequel les organisations codifient les ingénieries du passé et les transforment en routines.
KOENING (1994)	-Phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui modifie la gestion des situations et les situations elles même.

**Sources : conçu par nous même à base des lectures faite.**

### 3.3.2. Niveaux d'apprentissage organisationnel :

Cette tension entre le statu quo et la transformation organisationnelle se retrouve dans l'idée d'apprentissage par exploration, en opposition à l'apprentissage par exploitation. D'un côté **l'apprentissage par exploitation**. Plusieurs termes sont utilisés pour caractériser cet apprentissage : apprentissage en boucle simple, développement comportemental, apprentissage adaptatif, apprentissage opérationnel, apprentissage évolutionniste, réactif, apprentissage incrémental.

Pour ce type d'apprentissage, la firme acquiert de nouveaux comportements sans modifier le cadre d'action ni les croyances fondatrices. Ce type d'apprentissage est une manière de maintenir le statu quo tout en s'ajustant aux modifications de l'environnement. C'est donc un apprentissage d'amélioration à l'intérieur de cadres préétablis. C'est un apprentissage peu novateur et peu apte à transformer l'organisation. Cet apprentissage complète la base de connaissances existantes et porte sur des objets et procédures bien

identifiés Ce type d'apprentissage est souvent qualifié de naturel Il est de nature incrémentale et souvent fondé sur la répétition.

Cependant, face à des dysfonctionnements, une entreprise peut estimer nécessaire de modifier les structures même de ses actions et revoir ses cadres d'interprétation. L'apprentissage par exploitation ne suffit plus, il faut questionner les théories et les systèmes de règles existants : il s'agit d'un **Apprentissage par exploration**, en opposition avec un apprentissage par exploitation. Il exige une modification de ce même cadre de référence et une réflexion sur la modification des normes de performances. Il s'inscrit dans une perspective cognitive de l'organisation. Ce type d'apprentissage n'est pas incrémental ; il survient de manière inattendue. Il s'inscrit en rupture. On le qualifie aussi d'apprentissage majeur. Ce type d'apprentissage est appelé en boucle double, génératif, stratégique de second ordre révolutionnaire, proactif et radical La distinction entre les niveaux d'apprentissage constitue un lieu commun de la littérature sur l'apprentissage organisationnel. Il convient cependant de la relativiser dans la mesure où il n'est pas toujours aisé de distinguer pratiquement ce qui relève de l'apprentissage à simple ou à double boucle.

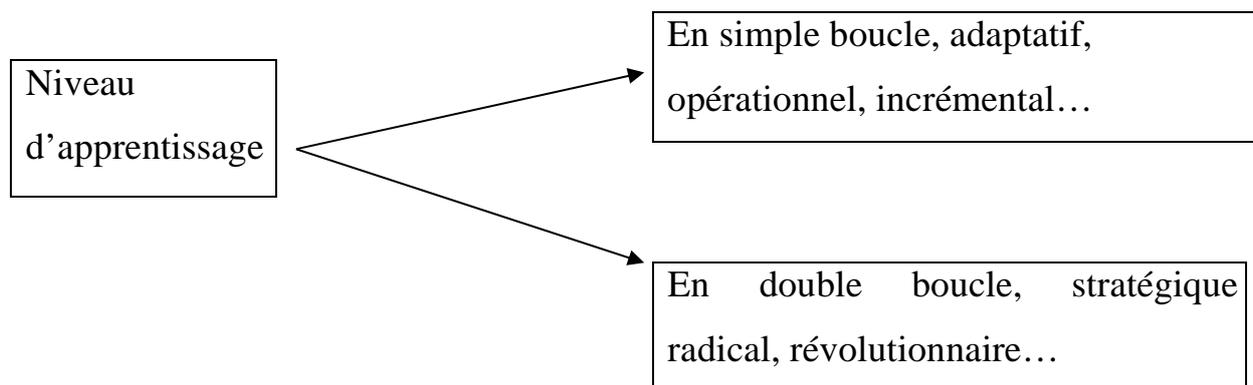
Des changements stratégiques significatifs peuvent résulter de réajustements anodins ou de combinaisons de routines et de systèmes organisationnels déjà existants (Miner, 1994). Le dilemme entre l'exploration et l'exploitation dans les organisations est une autre façon de poser le problème de la portée de l'apprentissage. L'apprentissage organisationnel s'exerce ainsi dans une tension entre l'exploration de nouvelles possibilités et la consolidation ou le raffinement des alternatives existantes.

D'un côté, la concentration exclusive sur l'exploration impliquera souvent que l'organisation ne recueillera jamais les fruits de son savoir. De l'autre, une concentration excessive sur l'exploitation la condamnera à l'obsolescence. Le problème fondamental consiste à trouver un équilibre difficile entre une dose

d'exploitation qui assure la viabilité de l'organisation et une dose d'exploration qui lui garantit sa régénérescence montre que l'organisation doit trouver un équilibre entre développement de nouvelles compétences et exploitation des compétences actuelles. Le problème réside dans le fait paradoxal que, d'un côté, trop de variété dans la recherche de nouveaux apports en termes de connaissances relatives au développement d'une compétence bloque la circulation de cette connaissance au sein d l'organisation, et empêche le développement de routines efficaces, mais que, de l'autre, trop d'uniformité et de concentration sur les savoir-faire actuels bloquent l'apprentissage et conduisent à une inertie organisationnelle. Il faut donc, en même temps, approfondir les compétences et combattre l'inertie qu'elle engendre ainsi, le processus de création et de développement de compétences possède un stade supérieur, qui est celui auquel la compétence à la fois est maîtrisée par l'organisation qui sait l'exploiter, et bénéficie d'un potentiel d'évolution et d'application à de nouvelles opportunités<sup>19</sup>.

En synthèse, l'entreprise va faire évoluer son comportement en fonction de deux niveaux d'apprentissage :

**Figure n°2 : les niveaux d'apprentissage**



<sup>19</sup> Gabriel GUALLINO. , « L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL DANS LES ACQUISITIONS » , THESE pour l'obtention du DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION , UNIVERSITE DE LA MÉDITERRANÉE - AIX-MARSEILLE II, le 8 mars 2018 a 21h26.

### 3.3.3. Quatre approches théoriques de l'apprentissage organisationnel <sup>20</sup>

L'apprentissage organisationnel peut être appréhendé selon une grande variété de perspectives. En identifie quatre principales : l'apprentissage organisationnel vu comme une adaptation, comme un développement des théories d'usage organisationnelles, comme une gestion des connaissances et enfin comme une capitalisation de l'expérience dans l'organisation

#### **A-L'apprentissage organisationnel vu comme un processus d'adaptation :**

Dans cette première perspective, l'apprentissage organisationnel est considéré comme un processus d'identification des changements organisationnels et des contextes organisationnels. C'est un processus d'adaptation aux changements de l'environnement. Pour Cyert et March (1963), cette adaptation se produit au niveau collectif de l'organisation et met l'accent sur les trois phases du processus de prise de décision : l'adaptation des objectifs, l'adaptation des règles ordinaires, l'adaptation des règles de remise en cause. La théorie comportementale de la firme soutient que les organisations réajustent leurs objectifs en fonction de leurs expériences et de celles des autres entreprises.

L'organisation porte une attention sélective à l'environnement. Ainsi, dans un processus d'apprentissage cumulatif, les organisations s'adaptent en fonction de leur expérience passée (March, Simon, 1958). Les actions des entreprises produisent des réponses de la part de l'environnement qui doivent être interprétées par l'organisation. Dans ce processus, les organisations font des erreurs. Mais en reconnaissant ces erreurs, elles sont capables d'ajuster leurs règles de décision et développent des routines qui ont réussi la sélection environnementale.

---

<sup>20</sup> Gabriel GUALLINO, «L' APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL DANS LES ACQUISITIONS», THESE pour l'obtention du DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION , UNIVERSITE DE LA MÉDITERRANÉE - AIX-MARSEILLE III ,le 09mars 2018 a13h20.

**B- L'apprentissage organisationnel vu comme le développement des théories d'usage :**

Au regard de la partie précédente, l'apprentissage relèverait de la détection d'une erreur. Il est dès lors important de comprendre comment les individus interprètent les erreurs et les traduisent en apprentissage. Argyris et Schön (1978) ont été précurseurs dans cette idée. Pour eux, la capacité d'une organisation à apprendre dépend essentiellement de la capacité de ses membres à remettre en cause leur théorie de l'action.

Ces auteurs distinguent deux types de théorie de l'action : la théorie utilisée et la théorie adoptée. La première est une théorie de l'action à laquelle l'acteur se réfère lorsqu'il doit communiquer et/ou justifier ses actions publiquement. En réalité, la théorie qui guide son action peut être différente de celle qu'il communique ou qu'il donne à voir. C'est ce que les auteurs appellent la théorie adoptée. Elle renferme l'ensemble des croyances, des attitudes et des valeurs épousées par l'individu. Le passage d'une théorie à l'autre se fait, selon les auteurs, par détection d'une erreur. L'erreur peut par exemple dévoiler une incohérence entre des valeurs et des croyances, et les actes réels des individus. Cette confrontation donne lieu au processus d'apprentissage grâce auquel les acteurs créent de nouvelles théories de l'action. De plus, Argyris et Schön (2002) soulignent que :

- **Les organisations apprennent par détection d'une erreur**, c.à.d. l'écart entre les résultats et les attentes. Ces erreurs, qui ne sont pas en elles-mêmes des fautes, signalent la présence de fautes,
- **L'explication d'une erreur demande une enquête de la part de l'organisation**. Or, la relation entre l'enquêteur et les enquêtés génère des biais importants. Outre les problèmes d'oubli des faits, de méconnaissances de l'évènement, la personne interrogée peut tout à fait dissimuler ou transformer l'information pour se protéger, protéger quelqu'un, etc. Toute une série de « jeux familiers » (Argyris et Schön, 2002 : 79) peuvent

apparaître et restreindre l'apprentissage qu'une organisation pourrait faire suite à la détection d'une erreur.

### **C-L'apprentissage organisationnel vu comme un processus de gestion des connaissances :**

L'apprentissage organisationnel est ici défini comme « le processus dans l'organisation par lequel la connaissance, à propos des relations « Action-Résultat », et les effets de l'environnement sur ces relations, sont développés » Contrairement à l'apprentissage individuel qui entraîne des changements relativement permanents dans le comportement de l'individu, l'apprentissage organisationnel entraîne le développement d'une base de connaissances qui pourrait faire en sorte que le changement soit possible. C'est donc ici la connaissance qui est le résultat de l'apprentissage.

Dans cette approche de l'apprentissage organisationnel, les chercheurs se sont intéressés à la connaissance, sa codification et son impact sur l'avantage concurrentiel.

Dans ce cadre d'analyse, l'organisation a été appréhendée à l'origine comme « *un groupe d'individu qui s'engagent dans des activités coordonnées, transformant directement ou indirectement un ensemble d'inputs en outputs* » Pour les auteurs, l'efficacité des organisations est fonction de ses choix stratégiques à long terme, choix des processus de transformation, et des structures administratives qui soutiennent ces processus. Ces choix sont fondés sur les connaissances antérieures à propos de la relation entre les actions organisationnelles et les résultats. L'efficacité organisationnelle est ainsi déterminée par la qualité de la base de connaissance disponible à l'organisation pour faire les choix stratégiques déterminants.

L'apprentissage organisationnel est ici conçu comme un processus continu. Dans le but d'en faire un processus durable, certaines de ses facettes sont institutionnalisées sous la forme de systèmes Théorie d'action Valeurs

directrices Paradigme de base Stratégie d'action Résultat atteint Stratégie d'action d'apprentissage formels et d'autres sous la forme de pratiques organisationnelles informelles. Les systèmes d'apprentissage sont des mécanismes par lesquels l'apprentissage est perpétué dans l'organisation. Ces systèmes d'apprentissage incluent les systèmes de planification stratégique, les systèmes de gestion de l'information, les systèmes de contrôle budgétaire etc.

Des processus sur lesquels repose la transformation des connaissances résultent une démarche d'apprentissage organisationnel propre aux problèmes spécifiques et aux particularités de l'organisation. Les données constituent la matière brute de la chaîne. Les connaissances, qui permettent l'exécution des tâches, s'acquièrent par l'accumulation d'informations qui s'organisent progressivement par rubrique dans l'ensemble des moyens de stockage : ouvrages, bases de données...

Ces connaissances sont de trois types : procédurales (savoir-faire, aptitudes), déclaratives (savoirs techniques, scientifiques, administratifs) et les connaissances de jugement.

#### **3.3.4. Les nouvelles perspectives en apprentissage organisationnel :**

Plusieurs pistes de recherches se sont ouvertes ces dernières années sur l'apprentissage organisationnel. Il y a par exemple, une demande croissante de compréhension de l'apprentissage au niveau des groupes Sole et Edmonson (2002) analysent le processus d'apprentissage chez les équipes de projet dispersées. La connaissance spécifique à chaque site joue un rôle important dans la manière dont les équipes apprennent. La conscience de cette connaissance sur les sites et l'appropriabilité de cette connaissance en sont des facteurs clefs.

Un autre courant prometteur réside dans l'impact des croyances et des valeurs dans le blocage ou l'amélioration de l'apprentissage. Le pouvoir, la politique, les émotions et l'éthique sont des domaines importants qui restent sous discutés. Dans la même logique, Huzzard et Östergren (2002) ont étudié

l'apprentissage dans des systèmes aux normes multiples. Ils expliquent que les ruptures dans les consensus sont des occasions d'apprentissage.

Un autre courant de recherche analyse la pertinence de l'expérience dans le temps. L'objectif est de mesurer la pertinence d'une expérience passée dans le temps. Pour Ingram et Baum (1997), L'expérience est « glissante », elle a tendance à se désagréger avec le temps. Ainsi, pour deux firmes ayant un même niveau d'expérience accumulée, une entreprise ayant acquis une forte expérience à une date , puis plus aucune expérience pendant une longue période a, en théorie, une moins bonne performance qu'une entreprise ayant bénéficié d'une expérience régulière sur la même période.

Enfin, Örtenblad (2002) aborde le concept d'apprentissage organisationnel selon une logique différente de celles abordées auparavant (c.à.d. perspective fonctionnelle et perspective relationnelle). Pour l'auteur, l'organisation représente un espace d'apprentissage où tous les points de vue seraient encouragés (incluant aussi ceux qui critiquent le management).

### **3.3.5. L'impact de l'apprentissage sur l'entreprise :**

#### **✓ Effets de l'apprentissage organisationnel sur le fonctionnement de l'entreprise :**

Le résultat du processus d'apprentissage organisationnel se traduit par des comportements concrets, preuves de changements, d'amélioration et d'évolution organisationnels. Ce derniers seront regroupés comme suit :

#### **A-Développement de l'implication organisationnelle des salariés :**

L'apprentissage organisationnel recentre les politiques de gestion des ressources humaines sur les salariés, ce qui conduit à replacer ceux-ci au coeur de la réflexion et à créer des conditions favorables au développement de leur

implication organisationnelle, même si l'objectif principal des entreprises est à l'origine d'ordre économique (réponse aux exigences économiques plus fortes<sup>21</sup>

Le salarié devient alors un acteur clé dans l'organisation, et un facteur déterminant dans la réussite de l'apprentissage organisationnel. Ses capacités et compétences vont être au centre de celui-ci, et joueront un rôle fondamental dans le changement social. L'apprentissage organisationnel se traduit par une individualisation des pratiques de GRH centrées sur la notion de compétences à tous les niveaux : l'évaluation et la formation des salariés, la participation, la communication, et le niveau de l'employabilité, qui devraient naturellement être un catalyseur de l'implication des salariés.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, la formation du personnel, sa rémunération et sa participation au processus d'apprentissage organisationnel peuvent avoir un impact sur sa motivation, qui, elle-même, conditionne l'implication organisationnelle des salariés. De plus, une communication interpersonnelle claire est le plus sûr moyen<sup>22</sup> d'acquérir la confiance des salariés.

Cependant, l'entreprise apprenante n'a pas forcément pour résultat une plus grande implication des salariés. Plusieurs travaux témoignent que l'apprentissage, souvent initié pour répondre à des exigences économiques, induit des pressions sur les salariés telles que ces derniers, au lieu de s'impliquer davantage, peuvent adopter un comportement appauvri car très largement inhibé<sup>23</sup>. C'est pourquoi l'entreprise ne doit pas se limiter à des objectifs quantitatifs, elle doit aussi intégrer dans la réflexion le caractère humain des salariés.

---

<sup>21</sup> JARNIAS S., « Gestion des compétences et implication organisationnelle : comment gérer et dépasser les contradictions cachées ? », Reims Management School, Reims, 2003, p4

<sup>22</sup> JARNIAS S, Ibid, p6.

<sup>23</sup> JARNIAS S, Ibid, p7.

**B-Inscription de l'organisation dans une logique « gagnant-gagnant » :**

L'apprentissage organisationnel permet à l'entreprise d'envisager ses relations avec les salariés dans une logique « gagnant- gagnant ». En effet, dans une perspective macro- économique, l'apprentissage organisationnel peut être considéré comme un outil de gestion favorable aux employés. L'enrichissement des compétences de chacun par l'organisation apprenante devient connaissance commune et par là même source de cohésion interne. Or, celle-ci est un facteur de productivité et de compétence. Pour atteindre son objectif, l'organisation doit éviter le phénomène de démission de son personnel. Elle doit donc leur offrir les moyens et motivations pour enrichir leur compétence en développant des actions de formation, en créant des méthodes d'évaluation des compétences performantes, et en fin, en mettant en place des outils de reconnaissances des compétences ainsi développées.

**C-Passage des « portefeuilles d'activités » aux « portefeuilles des compétences » :**

La dynamique de l'apprentissage et les moyens de capitalisation de l'expérience distinguent les entreprises les unes des autres<sup>24</sup>. En terme de stratégie d'entreprise, l'apprentissage organisationnel a permis de passer d'un mode de gestion en « portefeuilles d'activités » à un autre en « portefeuilles de compétences ». Le premier découle d'une logique purement financière. Il appréhende les ressources humaines comme une source de coûts. Dès lors, la flexibilisation se traduit souvent par une précarisation de la main d'oeuvre (travail intermédiaire, sous-traitance,...). Les organisations qui optent pour ce mode de gestion risquent, en cas d'abandon d'une activité, de perdre une part importante des compétences qui assurent leur compétitivité<sup>25</sup>

<sup>24</sup> TREPO G. et FERRARY M., « La gestion des compétences. Un outil stratégique », in Science Humaines, n° 81, 1998/3, p. 12.

<sup>25</sup> Ibid. P29.

Cependant, dire que l'entreprise est un portefeuille de compétences, c'est reconnaître que celle-ci tire son identité et ses performances des savoirs qu'elle exploite et qu'elle génère. On affirme alors que son avantage concurrentiel durable dépend de la complémentarité des compétences et de la qualité de leur combinaison au regard des opportunités offertes par le marché.

A cet effet, la gestion des ressources humaines a radicalement changé. L'entreprise ne considère plus les salariés comme des variables mais plutôt comme des ressources qu'il convient d'acquérir et de développer leurs compétences pour acquérir un avantage concurrentiel.

#### **D-Liaison entre la stratégie de l'entreprise et la Gestion des Ressources Humaines (GRH) :**

Comme nous l'avons vu précédemment, le changement de la vision de la G.R.H. vers l'identification des salariés détenteurs des compétences stratégiques pour optimiser leur management a rendu effective la nécessaire convergence de la stratégie de l'entreprise et de la gestion des ressources humaines. Une nouvelle stratégie d'organisation basée sur les ressources apparaît. De là, les menaces et opportunités de son environnement ne constituent plus le socle dominant, on parle alors de compétences clés<sup>26</sup>, dans le cadre d'une démarche non plus réactive mais proactive.

Celle-ci constitue un facteur de compétitivité des entreprises, De plus, la combinaison des différents outils de l'apprentissage organisationnel, tels que la formation du personnel, la participation, la communication, l'évaluation des compétences, parvient à considérer ce phénomène comme un

---

<sup>26</sup> DUPUICH-RABASSE F., « **Management et gestion des compétences** », Edition l'harmattan, Paris, 2008, p. 199.

puissant moyen d'intégration des sous-systèmes Ressources Humaines entre eux et d'optimisation des multiples processus qui les sous-tendent <sup>27</sup>

### **E- Développement du parcours professionnel des salariés :**

L'apprentissage organisationnel peut constituer un des éléments de réponse à une préoccupation majeure du salarié, à savoir la gestion de sa carrière professionnelle .

D'une part, il est considéré comme étant un outil de management qui permet d'encourager l'individu. En participant au processus d'apprentissage, il se sent intégré dans l'analyse et l'appréciation de son travail, et collabore avec son responsable hiérarchique pour fixer des objectifs cohérents avec les choix stratégiques de l'entreprise. Cela permettra d'améliorer continuellement les compétences et les performances de l'individu.

D'autre part, la formation du personnel rend possible un renouvellement continu des compétences du salarié, ce qui lui évite de devenir « incompetent », et une amélioration de celle-ci pour pouvoir accéder à des promotions. Ces deux outils font que le parcours professionnel des employés est pris en charge de façon plus active.<sup>28</sup>

Lorsque l'on met en perspective les multiples effets de l'apprentissage organisationnel que l'on vient de détailler, on peut conclure à une véritable gestion stratégique des Ressources Humaines dans la mesure où les différentes pratiques telles que l'intégration, la formation, la motivation du personnel sont fortement cohérentes et tournées vers un seul et même but : l'acquisition, la sauvegarde et le transfert des compétences au sein de l'organisation, garants d'un certain niveau de performance en terme de « résultat de l'action ».

---

<sup>27</sup> GILBERT P., « *La notion de compétences et ses usages en gestion des ressources humaines* », Acte du séminaire : « **Management et gestion des ressources humaines :stratégies, acteurs et pratiques** »,23,24,25 et 26 Août 2005,p.78.

<sup>28</sup> PICHAULT F., « L'impact des démarches de gestion des compétences sur les trajectoires individuelles », université Jean MOULIN, Lyon 3, 2008, p2.

**3.3.6. Quelques obstacles à l'apprentissage organisationnel :**

L'apprentissage organisationnel peut rencontrer plusieurs entraves induites par l'organisation elle-même ou par ses employés. Nous pouvons citer parmi ces freins : La tension générée entre la recherche de stabilité organisationnelle et la volonté du changement, les limites de certains aspects techniques mais aussi, le risque de rigidité organisationnelle.

**A. Création d'une tension entre la recherche de stabilité et la volonté de Changement :**

D'après la littérature étudiée précédemment, nous pouvons considérer qu'il y'a apprentissage dans la mesure où celui-ci génère un changement concret dans les comportements des individus. Or, les organisations sont plutôt inertes et préfèrent se référer à des solutions éprouvées et déjà expérimentées. Ceci lui permet d'assurer une plus grande fiabilité et de faciliter l'adaptation intelligente. Ainsi, les entreprises sont connues pour leur recherche de stabilité que pour leur propension à apprendre pour changer. A cet effet, le processus d'apprentissage organisationnel engendre inévitablement des mécanismes de défense au sein de l'organisation (comportements défensifs individuels et collectifs), qui font partie de sa culture et qui restent malgré la rotation du personnel. L'apprentissage est donc de nature conflictuelle.<sup>29</sup>

De plus, les modifications induites par l'apprentissage organisationnel génèrent du stress et de l'anxiété pour les salariés lorsqu'ils se sentent désavantagés dans les organisations. Ils essayeront, ainsi, de réduire l'étendue de la traduction de leur savoir en connaissances organisationnelles afin d'augmenter leur pouvoir. En outre, les dirigeants ont une prédisposition naturelle pour la stabilité du fait qu'ils sont plus récompensés pour leur maintien

---

<sup>29</sup> M. DOGSON, « Organizational learning: A review of some literature », Organization Studies, 14 1993, p. 382.

de l'ordre organisationnel que pour l'instauration de changements découlant des perturbations au sein de l'entreprise.

### **B. Limites de certains aspects techniques :**

En effet, la mémoire organisationnelle est structurée de manière à permettre la restauration de sujets ou de thèmes lorsqu'un problème est constaté. Les idées sont ainsi mémorisées que relativement à une situation bien précise.

A cet effet, elle limite la recherche et la capitalisation de toute expérience nouvelle en s'appuyant sur les événements vécus dans le passé de l'entreprise. Ceci débouche sur une situation de stabilité (mêmes façons de faire, mêmes routines), qui s'interprète par une homogénéité de la culture .

De plus, la mémoire organisationnelle présente une incapacité physique à rassembler, trier et exploiter toutes les informations reçues par l'organisation (taille insuffisante des disques durs, espace d'archivage limité, ...).

En fin, nos observations montrent que la nature tacite de l'apprentissage organisationnel peut freiner sa diffusion au sein d'une grande entreprise. En effet, elle se trouve confrontée à un dilemme :

- d'une part, le développement libre des compétences engendre une difficulté quant à leur diffusion et leur partage.
- d'autre part, la codification de ce développement induit un blocage de son évolution ,ainsi, trop d'uniformité bloque l'apprentissage organisationnel et trop de variété bloque son transfert .<sup>30</sup>

### **C. Risque de rigidité organisationnelle :**

Un autre aspect lié aux routines organisationnelles s'avère comme frein à l'apprentissage. Il s'agit de l'expérience qui peut avoir un impact négatif sur la performance de l'organisation en générant des rigidités dues parfois à un excès d'optimisme.

---

<sup>30</sup> M. DOGSON. Op.cit.p384.

En effet, l'entreprise risque de construire des routines organisationnelles à travers ses premiers succès qui l'amènent à apprendre à partir d'un faible échantillon d'expérience. Ceci empêche l'apprentissage grâce à des expériences ultérieures ; elle se contentera d'exploiter l'expérience liée au succès au lieu d'explorer de nouveaux champs possibles. Par là, l'expérience accumulée tend à renforcer les routines organisationnelles déjà existantes et rejette toute opportunité nouvelle.

Les technologies existantes, les clients ou même les employés peuvent être des obstacles à l'exploitation de toute nouvelle opportunité et à un nouvel apprentissage.

L'innovation par exemple, peut mettre l'organisation sous une tension induite par une double activité :

- D'une part, une activité routinière de production basée sur le court terme,
- D'autre part, la recherche de produits innovants, pouvant remettre en question l'action routinière de production.<sup>31</sup> Ce dilemme amène les entreprises à privilégier les activités routinières basées sur le court terme, et donc à favoriser la rigidité organisationnelle.

En somme, nous pouvons déduire que l'apprentissage organisationnel n'est pas un phénomène naturel, il ne va pas de soi. Son intégration au sein de l'organisation est susceptible d'être mise face à certains mécanismes de défense. Par ailleurs, notre investigation permet d'élucider de nombreux avantages que tire l'organisation de l'apprentissage organisationnel.

---

<sup>31</sup>MARCH et al., « Learning from samples of one and fewer », Organization Science, 2(1), 1991, p.12

# **Chapitre II: présentation du terrain , analyse et interprétation des résultats**

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

Dans cette section, nous allons essayer de présenter la SPA ELAFRUITTS de Bejaia, d'une manière générale : Historique ; l'évolution ; la création et la transaction de SPA FRULACT à la SPA ELAFRUITTS.

### **1. Historique de la SPA ELAFRUITTS (ex FRULACT ALGERIE)**

#### **1987 – Naissance**

Frulact est né dans le Nord du Portugal, à Maia, en 1987. L'ouverture de cette usine fut le point culminant des années d'expérience de ses mentors dans l'industrie de produits laitiers.

#### **1998 – Croissance**

En 1998 Frulact s'étend à Covilhã, à Ferro, avec une nouvelle usine localisée à proximité de grandes zones de culture de fruits.

#### **1999 – Internationalisation**

L'année 1999 a été marquée par la conquête de nouvelles frontières stratégiques. Frulact arrive au Maroc pour servir une filière d'industries du secteur alimentaire et le marché de la grande consommation.

#### **2000 – Expansion**

Frulact continue son processus d'expansion et arrive en Tunisie en 2000 avec une nouvelle usine qui sert de plate-forme d'approvisionnement des marchés de l'Afrique du Nord et Moyen-Orient.

### **2. Evolution de la SPA ELAFRUITTS (ex FRULACT ALGERIE)**

#### **2006 – Développement**

C'est l'année qui renforce le pari dans le développement du Groupe Frulact avec le début de l'édification de la nouvelle usine à Tortosendo, à Covilhã. Une unité stratégiquement localisée proche des zones de production fruticole élevée.

Toujours en 2006, Frulact fait un pas supplémentaire dans la conquête de l'Europe, avec l'acquisition de l'entreprise française du secteur GBP (Granger Bouquet Pau). La nouvelle Frulact France renforce la stratégie de proximité vis à vis de ses clients, dans le second principal marché d'Europe dans son core-business.

### **2007/08 – Extension**

Frulact renforce sa pénétration en Afrique du Nord et au Moyen-Orient avec l'installation d'une unité de production en Algérie et une deuxième au Maroc. Cette période est marquée par l'intégration du Groupe dans le réseau COTEC qui lui a par ailleurs attribué le Prix Innovation 2007.

### **2009/10 – Développement Durable**

En 2009/10, Frulact continuera à miser sur sa présence sur les marchés français et européen, profitant des opportunités pour sa croissance organique et moyennant les conditions du marché et de l'effort de compétitivité qui est actuellement exigé à tous les acteurs.

Par conséquent, Frulact prévoit la concrétisation d'un projet qui servira de levier pour optimiser les investissements réalisés au cours de plusieurs années en termes d'Innovation et Technologie pour poursuivre les objectifs qui lui tiennent à cœur : le développement durable et l'amélioration continue du service au client.

### **2011/12 – Frutech et consolidation de la présence internationale**

L'année 2012 marque la concrétisation du Frutech – Centre d'Innovation & Technologie Agro-alimentaire opérant comme levier du pari et de l'optimisation des investissements réalisés au cours de plusieurs années en termes d'Innovation et Technologie en vue de la poursuite des objectifs qui tiennent tout

particulièrement à cœur à Frulact : la durabilité et l'amélioration continue du service rendu au client.

Poursuivant l'ambitieux objectif de globaliser ses activités, Frulact a également concrétisé vers mi-2012 le lancement des opérations de deux nouvelles unités industrielles : Innova fruits implantée au Maroc et Frulact South Africa localisée à Pretoria en Afrique du Sud.

Cette période marque également la célébration du 25<sup>ème</sup> anniversaire du Groupe Frulact.

### **3. Création de la SPA ELAFRUITES (ex FRULACT ALGERIE)**

En 2007 exactement en juillet la SPA ELAFRUITES ALGERIE a été créée de 200 actions avec :

- FRULACT SGPS DE 1013 actions ;
- BOUSSAAD BATOUCHE de 600 actions ;
- FAROUK BATOUCHE 383 actions;
- AOURTILANE FARID 01 action;
- JOAO MIRANDA 01 action;
- FRANSISCO MIRANDA 01 action;
- ARMENIO MIRANDA 01 action.

#### **A) Dénomination sociale**

Société par action Frulact Algérie.

#### **B) Siège social**

## Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Zone d'activité commerciale Taharacht Akbou Wilaya de Béjaia, Algérie.

### **C) forme juridique**

Société Par action au capital de 90 000 000 ,00 dinar algérien

### **D) Nombre d'effectif**

Le nombre d'effectif est de 60employeur.

### **E) Evolution**

Une augmentation de capital a été faite en 2011 pour un montant de 120 000000,00DA

### **F) Situation géographique**

Frulact Algérie est implantée

- Dans une zone industrielle «TAH ARACHET » véritable carrefour économique de Bejaia, de quelque 70 unités de productions agroalimentaire et en cours d'expansion.
- A deux (02) km d'une grande agglomération ( Akbou ).
- A quelque dizaine de mètres de la voie ferrée.
- A 60 km de Bejaia, chef lieu wilaya et pôle économique important en Algérie dotée d'un port à fort tract et un aéroport international et reliant divers destination (Paris, Marseille, Lyon, st Etienne et Charleroi).
- A 170 km à l'ouest de la capital Alger.
- Par ailleurs on trouve des acteurs économique importants tel que : DANONE, RAMDY, SOUMMAM, IFRI...etc.

#### **4. La transaction de la SPA FRULACT à la SPA ELAFRUIT**

C'est le président du conseil d'administration de l'entreprise, Boussaad Batouche, qui l'a annoncé dans un communiqué rendu public dans l'après-midi de dimanche. Son groupe a racheté la totalité des actions détenues par son partenaire portugais et Frulact Algérie s'appellera désormais Elafruits (pour Elaboration de Fruits). Le capital social a été porté de 120 millions de Dinars à 282 millions de Dinars, précise le communiqué du groupe Batouche, dont le siège et l'unité sont basés dans la zone industrielle de Taharacht, à Akbou. L'entreprise poursuivra ses activités de production de préparations à base de fruits destinées à ses clients de l'industrie algérienne de l'agroalimentaire (yaourt, pâtisserie, confiserie, boissons à base de fruits...), avec un nouveau plan d'expansion qui lui permettra d'augmenter ses capacités et répondre à la demande croissante du marché.

Nouvelles structures, nouvelle organisation Selon le patron du Groupe Batouche, cette reprise du contrôle de la joint-venture sera immédiatement par des actions de réorganisation et de restructuration significatives de ses structures en vue, indique le communiqué, d'assurer «une meilleure prise en charge des besoins du marché algérien.». C'est ainsi que des structures nouvelles ont été créées, à l'instar du laboratoire de recherche et de développement, été doté «de moyens modernes et d'un encadrement hautement qualifié» et une direction commerciale à l'écoute de la clientèle pour une meilleure prise en charge de ses préoccupations.

La réorganisation et la restructuration de la société a nécessité de gros efforts, a-t-on soutenu, «de la part du Groupe Batouche qui a recruté des cadres nationaux et internationaux de très haut niveau, réalisé des investissements de modernisation, de remise à niveau de ses procédures de gestion, de son

personnel et de ses installations.». Pour cela les fonds propres de la société ont été considérablement renforcés et des études sont en cours pour augmenter ses capacités de production. Elafruits bénéficie du soutien en amont, de la Société de transformation des produits agricoles (STPA), une autre entreprise faisant partie du Groupe Batouche.

**Analyse thématique des résultats :**

Notre réflexion profonde sur la thématique proposé à l'étude, nous a conduit par le biais des entretiens directes, réalisés au cours de notre enquête à la collecte d'une importante quantité de données et d'informations de terrain, nécessaires à la compréhension du dispositif d'apprentissage organisationnel auquel les entreprises investissent beaucoup d'argent pour exploiter les compétences de leurs salariés.

**Analyse de la première hypothèse*****1-1-Analyses des réponses de la 1<sup>ère</sup> question :***

- Comment était vos débuts au sein de cette entreprise ?

Les réponses à la première question de notre guide d'entretien sont réparties en cinq catégories, ces résultats précisent que chaque cadre a son début dans cette entreprise.

La première catégorie de réponse évoquée par trois cadres de nos enquêtés, stipulent que leurs débuts ont commencé par une «*période de formation*» qui leur a permis de développer leurs compétences dans cette entreprise, autrement dit; l'acquisition des nouvelles connaissances est une chance d'accroître leurs connaissances et leurs savoir faire, améliorer leurs méthodes et cela a fait en sorte que l'employé acquière plus d'expérience dans son domaine.

Par ailleurs, la formation permet l'acquisition d'une qualification professionnelle, et comprend des actions d'évaluation et d'accompagnement et ainsi de rendre l'employé plus expérimenté.

La deuxième catégorie de réponse évoquée avec trois cadres de nos enquêtés disent que c'était par un «*contrat CDI*». On peut justifier les résultats

obtenus par la constitution de la forme normale et générale de la relation de travail, et aussi la forme d'embauche pour un emploi stable et durable. L'employeur doit donc avoir recours à ce type de contrat, il peut être à temps plein ou à temps partiel, ce dernier peut être rompu à tout moment par chacune des parties qui signent ou exécute les obligations. On observe que tout contrat de travail non conclu en méconnaissance des dispositions applicables a ce titre est réputé conclu pour une durée indéterminée aux termes de l'article 11 de la loi 90.11, relative aux relations de travail, le contrat de travail est réputé conclu pour une durée indéterminée sauf s'il en est disposé autrement par écrit. Lorsqu'il n'existe pas un contrat de travail écrit la relation de travail est présumée établie pour une durée indéterminée.

La troisième catégorie de réponse évoque un seul cadre, il énonce : *«pour accomplir un poste important sachant que j'ai une expérience plus de 15ans dans une entreprise étrangère »*. On peut dire que l'expérience professionnelle constitue un référent important de la recherche et de l'action. On observe que l'expérience veut dire le nombre d'année qu'un travailleur a mis dans un poste de travail par rapport a son âge, c'est apprendre à apprendre autrement , par soi même , avec les autres, comme a travers ses action, tel est le défi a relever pour rester en contacte avec un environnement .DEWEY John a été l'un des premiers a donné une définition dynamique et systématique de l'expérience. Par expérience il appelait toute situation dans laquelle un individu entre en interaction avec son environnement, qu'il s'agisse des éléments physique et biologique de la nature ou des éléments sociaux issus des organisations, des groupe, ainsi que des hommes.

La quatrième catégorie de réponses représente aussi un seul cadre, il dit qu'il a débuté son travail par des connaissances des l'entreprise (des personnes qui travaillent la bas) *«Si ce n'était pas un ami à moi qui m'a assuré ce poste je n'aurais jamais pensé travailler ici»*. On constate que dans la majorité des

entreprises, on trouve ce phénomène qui est un moyen pour dégoter un poste à un membre de sa famille ou un ami... etc. Et dans certains cas, on trouve que ces gens ne méritent pas ce travail, car ils ne sont pas compétents ou plus exactement ils n'apportent rien à l'entreprise.

La dernière catégorie de réponse contient un seul cadre de nos enquêtés ; il a débuté avec « un recrutement », il annonce ces propos : *«j'ai déposé mon CV, après quelques mois d'attente, ils m'ont contacté pour un entretien qui s'est bien déroulé, ensuite j'ai commencé le travail»*. on déduit que le recrutement est l'ensemble des actions mises en oeuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins et compétences requises a un poste de travail donné , dans une organisation donné. la qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recruté et le besoin immédiat et futur de l'entreprise . elle repose sur une définition et une description réaliste du poste a pourvoir, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent et enfin sur son intégration réussie dans l'entreprise.

### ***2-2-Analyse des réponses de la 2<sup>ème</sup> question :***

- Quelle est la manière avec laquelle l'entreprise tire profit de ses travailleurs ?

Les réponses de la deuxième question de notre guide d'entretien sont attribuées en cinq catégories, ces résultats précisent que l'entreprise a plusieurs techniques pour profiter de ses travailleurs.

La première catégorie de réponses comprend deux cadres de nos enquêtés, l'entreprise profite par plusieurs moyens comme ils soulignent l'entreprise donne à ses employé la possibilité de manger gratuitement pendant les heures de travail pour éviter que les employés sautent les repas et s'alimentent mal mais aussi dans le but de les encourager à rester plus longtemps au bureau et finir leur travail.

La deuxième catégorie de réponse compte trois cadres de nos enquêtés, ils affirment que l'entreprise profite de ses travailleurs par le moyen le plus facile « la rémunération ». On constate que c'est la méthode la plus motivante, les employés cherchent un bon salaire pour satisfaire leurs besoins et ça c'est un point positif pour l'entreprise parce qu'elle l'utilise comme une ressource, pour mieux produire et marquer sa présence dans le marché. Elle constitue l'une des modalités de la relation contribution-rétribution liant le salarié à l'entreprise, elle doit s'appuyer sur un véritable système intégré et évolutif des dispositifs s'articulent autour de trois axes : l'équilibre, la cohérence extrême et l'équité interne.

La troisième catégorie de réponse évoquée par deux cadres de nos enquêtés, ils annoncent qu'en premier lieu il y'a le rendement individuelle leur soucis c'est satisfaire l'objectif de la production en matière de maintenance et d'optimiser le temps d'indispensabilité des machines cela, pour éviter l'arrêt de production, alors chaque service doit faire un planning nécessaire de sorte à anticiper les défectueux panne.

Le rendement est défini par deux types de composants, celles qui ont traité les tâches elles-mêmes et celles qui sont de nature contextuelle, reliée aux attentes portant sur l'expression de comportements que certains qualifient de hors rôles ou de discrétionnaires. Le rendement est celui qui peut être circonscrit à partir de la description de poste. Celui qui est de nature contextuelle provient d'attentes de la direction postulant un lien entre les comportements désirés et diverses variables, notamment les suivantes : le climat de travail, la capacité d'adaptation de l'organisation et sa performance. La recension des écrits effectuée par Mackenzie démontre que les comportements de citoyenneté expliquent la variance de plusieurs indicateurs de la performance organisationnelle, ces effets justifiant qu'on leur fait attention. Le rendement relié aux tâches peut être défini par trois types d'indices : l'atteinte des objectifs

prés définis la conformité à des critères pré établi et l'émission de résultats ou de comportements à propos desquels il n'ya pas eu d'entente préalable. Dans un premier temps les précisions fournies sur ces trois types d'indices ; et puis les critères établis sont aptes à faciliter le choix de ces indices. Le premier indice du rendement ayant directement un appui aux tâches de réaliser les objectifs, sur cela la répartition est sur deux axes ; objectifs visant à contribuer au maintien et au développement de l'unité administrative ou organisationnelle.

La dernières catégorie de réponse évoqué par deux cadres de nos enquêtés, le seul moyen que l'entreprise utilise c'est la « *récompense* ». On déduit que cela est motivant, la mise en place d'un système de récompenses repose sur l'existence d'un surplus à distribuer la formalisation des règles de partage et la notion de performance ça peut paraître étonnant mais ils ont prouvé que l'utilisation abusive des récompenses avait un impact sur la performance des salariés, ces derniers travaillent rarement par envie mais plus tôt par obligation.

### ***3-3-Analyse des réponses de la 3<sup>me</sup> question :***

- Comment trouvez-vous la relation entre les travailleurs et les administrateurs ?
- Les réponses de la troisième question de notre guide d'entretien sont reparties en deux catégories, ces résultats précisent que certains ont de bonnes relations inversement à d'autres.

La première catégorie de réponse qui est évoqué par six cadres de nos enquêtés affirment que les relations entre eux sont « *très bonnes* ». On constate que surtout au service de l'administration parce qu'ils ont le temps vide et la liberté pour créer de bonnes relations, une bonne communication et pour enrichir cette réalité, on fait appel à la pensée de l'école des relations humaines pour laquelle la communication entre les travailleurs eux même ou entre les

travailleurs et leur supérieurs créer de bonnes relations socioprofessionnelles, ici nous avons distingué que le climat entre les travailleurs et l'administration a un rôle très important sur la gestion des relations dans l'entreprise, et considéré comme un fruit de plusieurs facteurs sociaux ainsi comme une base de réussite pour une bonne organisation d'une entreprise.

La deuxième catégorie de réponse qui est évoqué par trois cadres de nos enquêtés signalent que les relations « *ne sont pas bonnes* » parce que dans une entreprise on trouve des employés compétents qui veulent constamment améliorer le monde qui les entoure mais si quelqu'un des administrateurs les empêche ils finissent par se lasser de la situation et ça crée des conflits entre eux. Dans l'entreprise Ela-fruit nous avons constaté que certains cadres n'ont pas une bonne communication parce que le rythme du travail ne leur permet pas de créer une relation, car les cadres sont fixés à leur tâche et n'ont pas le temps pour parler, communiquer ou lier des relations.

#### ***4-4-Analyse de la réponse de la 4<sup>me</sup> question :***

- Que-ce-que vous apprenez dans votre entreprise ?

Les réponses à la quatrième question de notre guide d'entretien sont départagées en quatre catégories, ces résultats précisent que l'entreprise nous apprend plein de choses tout au long de notre parcours.

Quatre de nos enquêtés ont répondu dans cette première catégories ; qu'ils ont appris en premier lieu que l'entreprise est **une organisation qui produit des biens et des services**. En effet, l'entreprise permet de comprendre le fonctionnement du marché du travail et grâce à ça, on réalise que la théorie est très différente de la pratique. On constate que pour produire, l'entreprise combine différents facteurs de production, elle développe de plus en plus des services associés ou bien des produits pour satisfaire les besoins des clients, le

développement associé est un moyen , pour l'entreprise ,de se distinguer de ses concurrents.

Et dans la deuxième, deux d'entre eux ont donné des réponses à notre question ; selon eux « *on sait maintenant que dans le monde du travail, on croisera des méchants et des gentils* » .on déduit que dans l'entreprise on doit apprendre à maîtriser son image et a garder ses limites avec les collègues de travail parce que chacun a sa propre mentalité , on trouve que dans beaucoup d'entreprise des situation conflictuelle , le conflit de travail est tous désaccord ou différents qui n'est pas résolue dans le cadre des procédure interne de la gestion .

Le conflit est vu à la suite de **DURKHEIM** comme un dysfonctionnement traduisant l'absence de norme assez fortes pour assurer une coopération solide. Contrairement a **LEWIS COSER** pour qui le conflit de même que la coopération ont des fonctions sociales, loin d'apparaître comme dysfonctionnels, un certain degré de conflit constitue un élément de la formation des groupes et de leur persistance. Le conflit a une fonction cruciale, a savoir établir et maintenir l'identité et les frontières entre les sociétés et les groupes.

Dans la troisième catégorie un seul cadre a donné suite à notre question, et stipule « *j'ai appris le développement des compétences sociales et le développement de l'esprit du travail au sein d'une même équipe* ».on constate que l'entreprise dans le nouveau paradigme change de stratégie de pratique de gestion de ses ressources , la gestion des ressources humain passe alors d'une gestion rigide des poste a la gestion des compétences ou par les compétences , le développement des compétences est un démarche stratégique de long terme visant a réaliser une performance économique durable ,de chercher des situation de grande turbulence et d'incertitudes, elle repose sur une approche du personnel c'est-à-dire capital humain qui joue un rôle très important pour la rentabilité et la

compétitivité de l'entreprise ou peut distinguer trois moyenne du développement qui sont la formation , l'expérience ,l'accompagnement.

Dans cette dernière, un cadre nous apprend qu'il a appris « *le travail collectif* » qui est fait que l'humain aime les gens et interagit avec eux, cherchant à acquérir des compétences sociales par son interaction avec les gens. On voit que lorsque plusieurs personnes se rencontrent pour travailler ensemble, chacun profite de son collègue, apprend de lui et profite de ses expériences et échange ses compétences et ses connaissances dans un cadre de sentiments mutuels de sympathie ou d'appréciation et de fraternité. on constate que le travail est souvent naturellement collectif et collaboratif, c'est-à-dire qu'il fait interagir plusieurs acteurs pour la réalisation des tâches qui visent à atteindre un but commun, le travail collectif désigne une travail qui n'est plus fondé sur l'organisation hiérarchisée traditionnelle et plus spécifiquement un monde de travail éventuellement intégré dans un modèle économique de production .

#### *5-5-Analyse des réponses de la 5<sup>me</sup> question :*

- Qu'est-ce qui décline l'apprentissage au sein de l'entreprise Ela-fruit ?

Les réponses de la cinquième question de notre guide d'entretien sont réparties en quatre catégories .ces résultats montrent l'importance de l'apprentissage dans les entreprises.

La première catégorie de réponse qui est évoqué par 03 cadres, ces derniers disent que ce qui décline l'apprentissage au sein de l'entreprise c'est la possibilité d'ouverture vers le monde industriel et aussi l'acquisition de la maîtrise de la résolution des problèmes. On constate que l'entrepris en doit mètre en place des technique de gestion du personnel mais aussi instituer des instances de dialogue social.

Dans la deuxième catégorie de réponse deux de nos enquêtés affirment que l'apprentissage au sein de l'entreprise c'est les « pratiques », ça ne sera pas forcément immédiatement opérationnel, il faut être guidé et formé, mais au fur et à mesure on pourra progressivement savoir l'importance de cet apprentissage. L'intérêt des pratiques collectives est que les nouveaux arrivants à se socialiser entre eux d'une façon que l'organisation elle-même ne pourrait attendre. C'est le cas d'un groupe de nouveaux collaborateurs qui doit résoudre un problème très compliqué en un temps limité, alors, une forte homogénéité pourra être constatée parmi les membres socialisés, dans le même groupe.

Trois cadres ont répondu dans la troisième catégorie, ils révèlent, que l'apprentissage au sein de l'entreprise c'est « le savoir », la conception du savoir organisationnel comme phénomène individuel fut contestée par l'émergence de l'approche fondée sur la logique collective des connaissances. Il faut pousser les cadres à apprendre et réapprendre d'une manière simple et brève, savoir gérer les situations embarrassantes, éviter les impaires, les rattraper s'ils se sont produits.

Enfin, dans la dernière catégorie, un seul cadre a donné une réponse et certifie que pour lui ce qui définit l'apprentissage au sein de l'entreprise est de permettre une bonne communication entre les gestionnaires et les employés de sorte que ces derniers comprennent clairement ce qu'on attend d'eux.

La communication se définit comme un processus bilatéral d'échange et de compréhension de l'information entre au moins deux personnes ou deux groupes, c'est un échange et transmissions d'une information, la communication a des objectifs tels que l'intensification de l'utilisation de la communication interne qui est liée aux objectifs qu'on peut lui attribuer, il se regroupe en trois grandes catégories : informer, motiver, rassembler, en particulier lorsqu'il faut gérer un changement important.

**6-6-analyse des réponses de la 6<sup>me</sup> question :**

- Par quel moyen les entreprises peuvent-elle développer leur capacité d'apprentissage ?

Les réponses de la sixième question de notre guide d'entretien sont réparties en trois catégories comme suit :

Dans la première catégorie de réponse quatre cadres de nos enquêtés soutiennent que le seul moyen est bien la formation comme soulignent ces dernier « *la formation représente une action de former et une façon de nous aider à comprendre à réfléchir sur ce que nous allons faire* ». On déduit que l'employeur est dans l'obligation d'organiser la formation de ses salariés, tout au long de l'exécution des contrats de travail, l'employeur a le devoir d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail notamment par une formation adéquate et suffisante.

La deuxième catégorie de réponse évoqué par 03 cadre de nos enquêtés, ceux-ci nous informent que le moyen le plus sûr pour que l'entreprise développe son apprentissage c'est l'instauration des nouvelles technologies de l'information et de la communication, elles sont très importantes pour son développement. On remarque que les TICE regroupent un ensemble d'outils conçus et utilisé pour produire ,traiter ,entreposer , échanger ,classer, retrouver et relier différents documents, les entreprise sont conduites à réfléchir très tôt sur la mise en œuvre des solutions technique innovantes pour obtenir des gain de productivité et jouir d'un avantage compétitif sur les concurrents, les TICE permettent la circulation rapide de l'information ,l'optimisation des taches administratives, favoriser par les TICE sont souvent présente comme un levier de la compétitivité des entreprises .

La dernière catégorie de réponse évoquée par 02 cadre de nos enquêtés, pour eux le seul moyen est l'assistance et mettre en place des modes opératoires pour chaque interventions .selon leurs dires : *«les modes opératoires sont simplement les instructions »*. On remarque que les modes opératoires jouent un rôle essentiel dans le fonctionnement d'une structure, ce sont donc les premiers marqueurs de productivité , d'efficacité et de qualité d'une entreprise ,ils doivent alors des outils d'amélioration continue qui permettent à chaque opérateur d' accomplir sa tache de façon efficace, de proposer des améliorations et d'identifier la pertinence de chaque étape .

### **Analyse de la deuxième hypothèse**

#### ***7-7-Analyse des réponses de la 7<sup>me</sup> question :***

- Est-ce que la situation familiale influence sur votre compétence et votre rendement ?

Les réponses a la septième question de notre guide d'entretien est repartie en deux catégorie.

Parmi nos enquêtés, six cadres ont répondu comme suit , dans La premières catégorie ; la situation familiale n'influence pas sur leurs rendements et leurs compétences, comme ils soulignent :*« je sais faire la part des choses » « je n'ai pas de problème avec ça parce que je suis pour le moment célibataire. » « Dans la vie professionnelle, il ne faut pas mélanger la famille avec le travail »*.On déduit que tous ces enquêtés arrivent à séparer le travail de la famille, parce que certain d'entre eux sont célibataires, donc ils n'ont pas de responsabilité envers leurs familles, et les autres même si ils sont mariés, ils arrivent à diversifier entre le travail et la famille.

La deuxième catégorie de réponse évoqué par trois cadres de nos enquêtés, ils affirment que la situation familiale influence sur leurs rendements et leurs compétences, parce qu'il néglige totalement leurs familles pour satisfaire l'entreprise, leur propos le confirment : « *du moment ou le week-end est sacrifié pour l'entreprise donc on n'a pas le temps pour faire des sorties en famille.* » « *Tout le temps à l'entreprise, je sors tôt et je rentre tard* ». on remarque que ces enquêtés ont du mal à faire la part des choses, quand ils ne sont pas à l'aise avec leur famille on voit que leurs tête est ailleurs. Ils arrivent pas a conseiller entre la vie professionnel et la vie familiale Conciliation travail-famille : se définit par l'équilibre entre les responsabilités professionnelles et personnelles, il s'agit donc de la capacité d'une personne à combiner ces deux sphères, les mesures de conciliation travail famille aident à diminuer les impacts lorsqu'un conflit survient entre les exigences professionnelles et personnelles, en se sens les mesures visent le mieux être du personnel et l'amélioration du climat de travail.

#### ***8-8-Analyse des réponses de la 8<sup>me</sup> question :***

- Selon vous quel est l'objectif de systèmes d'exploitation des compétences au sein de l'entreprise ?

Les réponses à la huitième question de notre guide d'entretien sont reparties en trois catégories comme suit :

La première catégorie de réponse évoqué par deux cadres de nos enquêtés, d'après eux, l'objectif le plus nécessaire est d'assumer que ceux que l'entreprise emploie sont en harmonie avec les objectifs que l'entreprise a fixé, et la façon dont ceux-ci seront atteints. Les objectifs sont l'expression des finalité d'entreprise, il sont essentielles et vitaux dans la gestion d'une entreprise,

manquer d'objectifs ou ne pas les avoir clairement en tête, rend très difficile la tâche du manager. La détermination de l'objectif est le début du processus managérial. Pour qu'un effort physique ou mental puisse être utilisé intelligemment, il doit être dirigé vers un but ou un objectif.

La deuxième catégorie de réponse, deux cadres pensent que l'objectif principal est de guider et exposer les sortes de compétences dont l'entreprise a besoin afin de fonctionner avec succès et exposer les compétences nécessaires à ceux qui sont à la tête de l'entreprise. On remarque que l'entreprise cherche des candidats idéaux pour le poste. Donc le salarié doit présenter les expériences et les compétences et les qualités qu'il a acquises et qu'il peut mettre à profit au sein du poste et de l'entreprise qu'il vise.

Dans cette troisième catégorie de réponse, cinq cadres de nos enquêtés disent que l'objectif est la manière dont *«une entreprise remarque et maintient le personnel»* L'image interne d'entreprise n'est pas une simple description censé rendre fidèlement ce que pense le personnel de son entreprise. C'est une notion complexe, constituée à l'instar de l'image globale d'entreprise, de multiples facettes en interaction les unes avec les autres.

### ***9-9-analyse des réponses de la 9<sup>me</sup> question***

- A votre avis vos compétences participent-elles à l'amélioration de la qualité du rendement de votre entreprise ?

Toutes les réponses des enquêtés sont les mêmes ils soulignent *«oui nos compétences jouent un grand rôle dans l'amélioration de la qualité du rendement»*. On constate que c'est grâce aux compétences de ces cadres que l'entreprise progresse et augmente le rendement. La compétence est le potentiel d'action d'une personne, elle est tournée vers l'avenir, on évalue la probabilité qu'elle puisse se mobiliser à l'avenir dans les contextes différents du contexte de l'apprentissage.

**10-10-Analyse des réponses de la 10<sup>me</sup> question :**

- Selon votre avis quelles sont les insuffisances que peuvent rencontrer les travailleurs d'Ela-fruit pour stimuler et améliorer leur rendement ?

Les réponses à la dixième question de notre guide d'entretien sont réparties en quatre catégories qui sont comme suit :

Dans la première catégorie de réponses, cinq cadres parmi nos enquêtés sont persuadés que les insuffisances que peuvent rencontrer les travailleurs est « *le manque de formation* ».comme le soulignent ces derniers : « *soutenir les employé afin qu'ils puissent accomplir leur travail et atteindre leurs objectif de carrière. En cernant leurs besoin en matières de formation* ».On remarque que la formation joue un rôle très important au prés des cadres parce qu'elle consiste à faire découvrir aux participants des méthodes pédagogiques nouvelles et aussi à réactualiser les connaissances des participants. La formation en entreprise est primordiale pour adapter le capital humain aux évolutions de l'entreprise pour que le processus de formation soit un succès dans l'entreprise ,les besoins de l'entreprise doivent être bien analysés en amont afin d'élaborer un plan de formation efficace , le service ressource humaine doit disposer d'outils permettant de communiquer facilement sur les compagne de formation et gérer toute leur organisation .

La deuxième catégorie de réponse, deux cadres de nos enquêté, pensent que le seul moyen pour améliorer leur rendement est « *l'apprentissage* ». On peut démontrer que l'apprentissage consiste à acquérir ou à modifier une représentation d'un environnement de façon a permettre des interactions ou des relations efficaces. On l'appelle apprentissage ou processus d'acquisition de connaissance, d'habilités, de valeurs et d'attitudes, possibilité au moyen de l'étude, de l'enseignement ou de l'expérience. Ce processus peut être analysé

depuis plusieurs perspectives, c'est pourquoi il existe plusieurs théories de l'apprentissage.

La troisième catégorie des réponses évoqué par un seul cadre de nos enquêté, manifeste que la planification et le mangement peut être une ressources insuffisantes qui peuvent rencontrer les travailleurs. On observe que la planification consiste à déterminer de quelle façon les ressources d'une entreprise seront utilisées pour obtenir le résultat voulu .elle permet de choisir entre plusieurs la meilleure option qui permettra d'atteindre l'objectifs de la façon la plus efficace.

La dernière catégorie évoque un seul cadre, il déclare *«toute les entreprise sont pas parfaites on trouve toujours des insuffisances pour cela il faut être méthodique dans le travail»*. On peut argumenter que l'entreprise doit fixer des objectifs clairs et les communiquer avec tous les membres, pour assurer une meilleure rentabilité et aussi clarifier les responsabilités de chacun.

### ***11-11-Analyse des réponses de la 11<sup>me</sup> question :***

- Quel est l'impact du processus d'apprentissage sur le devenir de l'entreprise ?

Les réponses à la onzième question de notre guide d'entretien sont reparties en quatre catégories comme suit :

La première catégorie de réponse évoqué par trois cadres et avancent que l'impact du processus sur le futur de l'entreprise est d'aider l'entreprise à mieux gérer sa pratique professionnelle, en lui permettant de prendre conscience des manières dont les travailleurs s'y prennent pour apprendre. Vu l'importance accordée au processus d'apprentissage organisationnel, les entreprises doivent l'intégrer de plus en plus dans les projets et programmes à exécuter. Elles

doivent investir des ressources nécessaires pour financer le développement des compétences individuelles et collectives (formation, évaluation,...).

La deuxième catégorie est évoqué par trois cadres, pour eux, l'impact du processus d'apprentissage sur le devenir de l'entreprise est qu'il y'ait une réponse aux objectifs de compétitivité des entreprise et aussi c'est un enjeu de croissance durable pour l'économie. on déduit que l'apprentissage n'a d'intérêt que dans la mesure où il permet à l'organisation de reproduire de nouvelles actions ou de nouveaux comportements.

La troisième catégorie est évoqué par un seul cadre qui dit que le processus d'apprentissage s'est également traduit par une évaluation continue de la culture organisationnelle et par la création d'un climat d'apprentissage et de changement permanent de façon à ce que la culture de l'organisation accompagne les changements de l'environnement . Une culture organisationnelle favorable à l'apprentissage organisationnel permet, encourage, valorise, récompense et utilise les apprentissages de ses membres, tant sur le plan individuel que collectif.

A cet effet, pour développer l'implication organisationnelle de l'ensemble des employés, il est nécessaire d'intégrer l'apprentissage à la culture (normes, procédures, habitudes et pratiques de l'organisation). Il faut donc qu'il soit considéré comme activité légitime faisant partie intégrante des responsabilités professionnelles de chaque membre du personnel et non pas comme une activité à laquelle on se consacre dans ses temps libres.

La dernière catégorie est évoqué par deux cadres qui citent que le processus d'apprentissage aide l'entreprise à mieux gérer sa pratique professionnelle, en lui permettant de prendre conscience de manière dont les travailleurs s'y prennent pour apprendre. L'objectif des temps d'analyse de pratiques professionnel, dont le principe majeur est celui d'une formation à

analyse par analyse, se situent sur deux niveaux qui sont : en premier lieu d'aider un acteur professionnel engagé à y avoir clair à propos de la situation singulière qu'il présente en deuxième lieu c'est de se préparer à affronter des situations semblables à l'avenir.

**Synthèse :**

D'après l'enquête que nous avons réalisé au sein de l'entreprise « Ela fruit » sur l'apprentissage organisationnel et l'exploitation des compétences des cadres, nous avons dégagé un ensemble de résultat comme suit :

On constate que les cadre de l'entreprise « Ela fruit » considère l'apprentissage comme une résolution de problème installée dans l'action, Il convient aussi de détecter l'écart entre ce que nous attendons d'une action et ce qui se produit effectivement une fois l'action engagé est d'apporter une correction , c'est-à-dire, l'ensemble des procédures activée et des action engagée en vue de réduire l'écart entre l'intention et le résultat.

L'objectif d'apprentissage est le processus cognitif individuel qui s'effectue en fonction d'une compétence et postule une démarche active et compréhensive, les cadres affirment que l'apprentissage stimule mieux l'exploitation des compétences.

Dans un autre élément important à souligner , l'apprentissage joue un rôle très important dans l'exploitation des compétences, il permet au cadre d'évoluer professionnellement ou de sécuriser leur parcours professionnel et aussi une occasion d'échange et de partage entre eux.

Comme nous pouvons remarquer, la complémentarité entre l'apprentissage et l'exploitation des compétences n'influence pas sur le rendement des travailleurs. Bien au contraire il est considéré comme un facteur de développement individuel et organisationnel.

Quand on observe les différents discours, on se rend compte que le concept d'apprentissage est fondamentalement ambigu, il est un phénomène

collectif d'acquisition et d'élaboration des compétences qui plus ou moins influe sur les situations et leurs gestions.

Notre travail nous a conduits à répondre à la problématique centrale, qui nous a permis à confirmer nos hypothèses après avoir découvert un certain fonctionnement concernant l'apprentissage organisationnel. Cependant, on peut dire que l'entreprise est un portefeuille de compétence, c'est reconnaître que celles-ci tire leur identité et leur performances des savoirs qu'elle exploite et qu'elle génère. On affirme alors que son avantage concurrentiel durable dépend de la complémentarité des compétences et de la qualité de leur combinaison au regard des opportunités offertes par le marché.

# *Conclusion*

### Conclusion

Notre étude s'est déroulée à la SPA Ela fruits d'akbou porte sur le thème « l'apprentissage organisationnel et l'exploitation des compétences des cadres » l'enquête nous a conduite aux résultats qui s'avèrent être importants concernant les deux hypothèses principales.

D'un point, l'apprentissage organisationnel peut être du à un besoin d'amélioration graduel, cela consiste à améliorer la performance de l'entreprise tout en gardant l'objectif tel qu'il a été prévu, il s'agit alors d'un processus d'adaptation ou de réponse à son environnement sans que des routines et des pratiques organisationnelles soient remises en cause .

Par ailleurs, l'étude de l'apprentissage organisationnel nous amène à analyser ces conditions favorables ou défavorables. Notre recherche nous a permis de mettre en exergue quatre dimensions déterminantes de ce phénomène. Il s'agit de : la dimension organisationnelle qui correspond à la structure organisationnelle et à ses spécificités envers l'apprentissage, la dimension individuelle, qui introduit la dimension culturelle révélée par la littérature, enfin, la dimension sociale, ayant un rôle prépondérant dans les relations interpersonnelles. Celle-ci est la résultante de l'interaction des trois dimensions précitées.

Pour conclure notre travail, il apparait que la gestion des compétences et l'apprentissage organisationnel de façon particulière sont devenus des démarches essentielles pour la compétitivité des organisations.

## Conclusion

---

En effet, dans un monde de travail marqué par un développement technologique très rapide et par la mondialisation de l'économie la compétitivité des entreprises reposent de plus en plus sur la qualité des compétences qu'elle ont su acquérir, développer et rassembler.

Nous souhaitons que ce travail va servir de référence pour les étudiants qui vont faire des recherches sur ce phénomène .

# *Références bibliographiques*

# La liste bibliographique

## ✓ Les ouvrages théoriques :

1. **AUDER Michel, HAINES Victor, PETIT André** Relevé les défis de la gestion des ressources humain, Editeur, gaéten, 1998.
2. **BELLIER Sandra**, le savoir être dans l'entreprise, Vuibert, 2em Edition, Paris, 2004.
3. **BOU Fartigue et Gadea**, sociologie des cadres, édition la découverte et Syros, Paris, 2000
4. **CARDIN**, Gérer les carrières, armand, collin, paris, 2000.
5. **CECILE Dejoux**, les compétences au cœur de l'entreprise, Edition d'organisation, Paris, 2001.
6. **CHRISTIAN Contant**, le cadre commerciale, CNANM ,2006
7. **CHRIS Argyris et Schon Donald**, Apprentissage organisationnel, Edition Boeck université, Paris ,2002.
8. **CHRIS Argyris**, savoir pour entreprendre, inter édition, Paris, 1995.
9. **DIMIRI Weiss**, Ressources humaine, 2em éditions organisation, paris.
10. **DUPUICH-Rabasse**, Mangement et gestion des compétences, Edition l'harmattan, Paris, 2000.
11. **FALCOZ Christophe**, bonjour les managers a dieu au travail, paris 2004
12. **GARVIN**, construire une organisation apprenante, Harvard busines Reviu, juillet 1993.
13. **GUITTET André**, développer les compétences par une ingénieure de la formation 2em Edition, ESP, paris, 1988.
14. **GUITTET André**, développer les compétences, 2em Edition, Paris, 1998.
15. **JACKSON et les autres**, la gestion des ressources humaines, Edition Pearson éducation, CANADA, 2008.
16. **JEAN Paul Helfer et Jean Orsoni**, mangement stratégies et organisation, vuibert, paris, 2000.
17. **KARVAN Anousheh et Roubantuc**, les cadres au travail, découvert, paris, 2004
18. **LASARY**, théorie des organisations, Edition, el dar othmania ,2007
19. **LECOEUR Elisabeth**, gestion de compétences, Boeck, Paris, 2008

20. **MEIGNAN Alain**, les compétences de la formation ressources des humaines, Paris, 1995.
21. **POTOCKI Malicet Danielle**, Elément de sociologie du travail et de l'organisation, Ed-Economico, 1997.
22. **VALERIE Marbach**, évalué et rémunérer les compétences 2dition d'organisation, Paris, 1999.
23. **WEISS Dimitri et autres**, la gestion des compétences au de la des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH, personnel n 330 ,1992.
24. **ZARIFIAN Philippe**, objectif compétence, Editions liaisons, paris 2001.

✓ **Les ouvrages méthodologiques :**

1. **AKTOUF Omar**, méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, PUQ, Canada, 1987.
2. **DENIS Clerc et PIRIOU Jean paul**, lexique des sciences économique et sociales, 8em Edition découverte, Paris, 2007.
3. **GRAWITZ Madeline**, méthode des sciences sociales, 11em Edition, Dalloz, PARIS, 2001.
4. **MAURICE Angers**, Initiation a la méthodologie des sciences humains, éditions Casbah, université d'Alger, 1997.
5. **RAYMOND Quivy**, Manuel de recherche en science sociale, 3em Edition Dunod, paris, 1995.

✓ **Les articles :**

1. **BROWN et Duguid**, Organizational learning and communities of practice, organization science, vol2, n1, février, 1991.
2. **EASTERBY-Smith**, Disciplines of organizational learning, human relations, vol50, n 9, 1997.
3. **HEDBERG**, how organizations learn and unlearn, vol.1, Oxford university press, 1981.
4. **JARNIAS**, Gestion des compétences et implication organisationnelle, management school, Reims, 2003.
5. **LE BAS**, la firme et la nature de l'apprentissage, Economies et société série dynamique technologie et organisation, n1, 1993.

6. **LEAVITT et MARCH**, organizational learning, Annual Review of sociology, n14.
7. **PENROSE**, the theory of the growth of the firm, Oxford university press, 1959.
8. **PICHAULT**, l'impact des démarches de gestion des compétences sur la trajectoire individuelle, université jean Moulin, Lyon 3, 2008.

✓ **Revus :**

1. **ARENAR et LAZARICN**, la théorie évolutionniste du changement économique de NELSON et WINTER, Revu économique ,2004.
2. **INGHAM**, l'apprentissage organisationnel des la coopération, revus française de gestion, n97 ,1994.
3. **KOEINIG**, l'apprentissage organisationnel repérage des lieux, revue française de gestion, n 98,1994.
4. **M.DOGSON**, organizational learning, a review of some literature, organization studies, 14, 1993.
5. **MARCH et al** , learning from samples of one and fever, organization science 2, 1991.

✓ **Dictionnaire:**

1. **ALAIN brunot et les autres**, Dictionnaire d'économie, Edition social, Paris, 2005.
2. **CHAMPY philippe et les autre**, dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation, 2em Édition Nathan université , France , 2003.
3. **Dictionnaire d'économie et de science sociale**, Edition actualise, paris, juin, 2002
4. **Dictionnaire de français**, Edition Larousse, paris, 1998.
5. **Dictionnaire de l'évaluation et de la recherche en éducation** Edition PUF, Paris, 1992.
6. **Dictionnaire de sociologie**, Edition Larousse bordas, Paris, 1999.
7. **Le petit rober**, paris, 2000.
8. **PERETTI jean marie**, Dictionnaire des ressources humaines, 2em Edition, Belgique, vuibert ,2001.

**9. RYMOND bondon et autre**, dictionnaire de sociologie, Larousse, paris ,1999.

**10.YRES Simon et les autres**, dictionnaire de gestion, Economico, Paris, 1988.

✓ **Web site :**

**1. DR LUCIEN Mias**, Retour au mangement, 29 juin 2005, [www.papidoc.chic-cur.fr-36](http://www.papidoc.chic-cur.fr-36) cadres, htrul 01-03.

# ***Annexes***

*Ministères des études supérieures et de la recherche scientifique*

*Université Abderrahmane-mira Bejaïa*

*Faculté de sciences humaines et sociales*

*Département des Sciences sociales*

*Spécialité : Sociologie du travail et des ressources humaines*

**Guide d'entretien**

**Sous le thème :**

L'apprentissage organisationnel et l'exploitation des compétences des cadres

Cas pratique SRA Ela Fruits

Nous vous serions reconnaissants de bien vouloir répondre objectivement à notre entretien de recherche est nous assurons que ce travail s'inscrit dans le cadre scientifique et vos réponses seront discrètes.

**Prépare par :**

- HAMICHE Chanez
- HAOUACINE Kamilia

**Encadrer par :**

Mr. ZERROUK Ahcene

Année universitaire : 2017-2018

## **I. Données personnelles :**

- 1- Age
- 2- Sexe
- 3- Niveau d'instruction
- 4- Situation matrimoniale

## **II. l'intérêt de l'apprentissage organisationnel au sein de la SPA Ela fruits :**

1. Comment était vos débuts au sein de cette entreprise ?
2. Quelle est la manière avec la quelle l'entreprise tire profit de ses travailleurs ?
3. Comment trouvez-vous la relation entre les travailleurs et les administrateurs ?
4. Que-ce-que vous apprenez dans votre entreprise ?
5. Qu'est-ce-qui décline l'apprentissage au sein de l'entreprise Ela fruits ?
6. Par quelle moyenne les entreprises peuvent-elle développer leur capacité d'apprentissage ?

## **III. l'exploitation des compétences comme un outil d'amélioration :**

7. Est-ce que la situation familiale influence sur votre compétence et votre rendement ?
8. Selon vous quel est l'objectif de systèmes d'exploitation des compétences au sein de l'entreprise ?

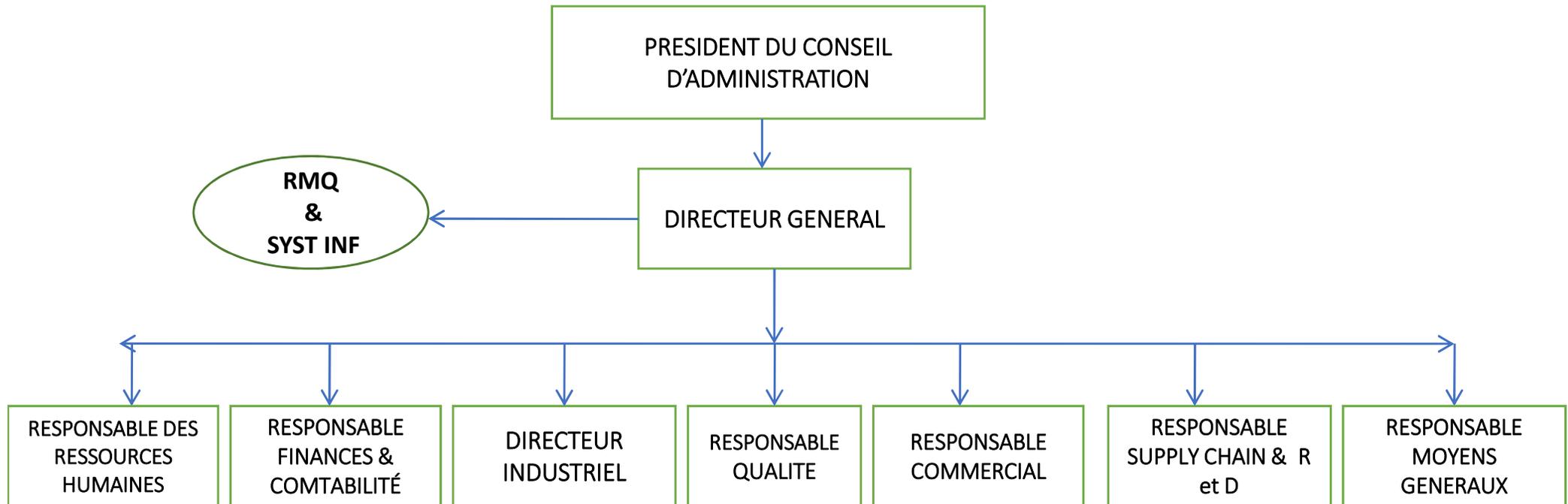
9. A votre avis vos compétences participent elles à l'amélioration de la qualité du rendement de votre entreprise ?
10. Selon votre avis quelles sont les insuffisances que peuvent rencontrer les travailleurs d'Ela fruits pour stimuler et améliorer leur rendement?
11. Quel est l'impact du processus d'apprentissage sur le devenir de l'entreprise ?



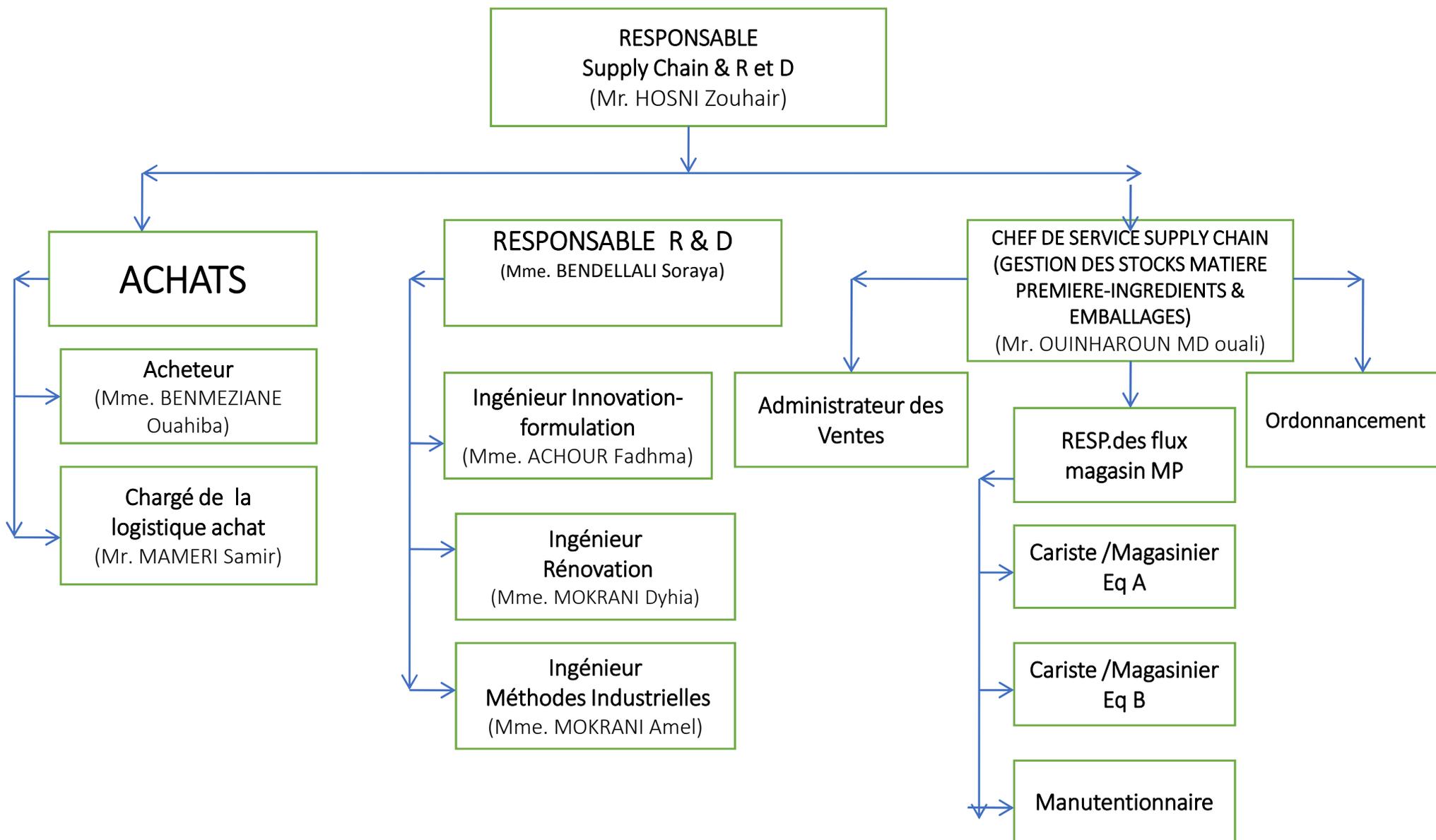
**Elafruits®**

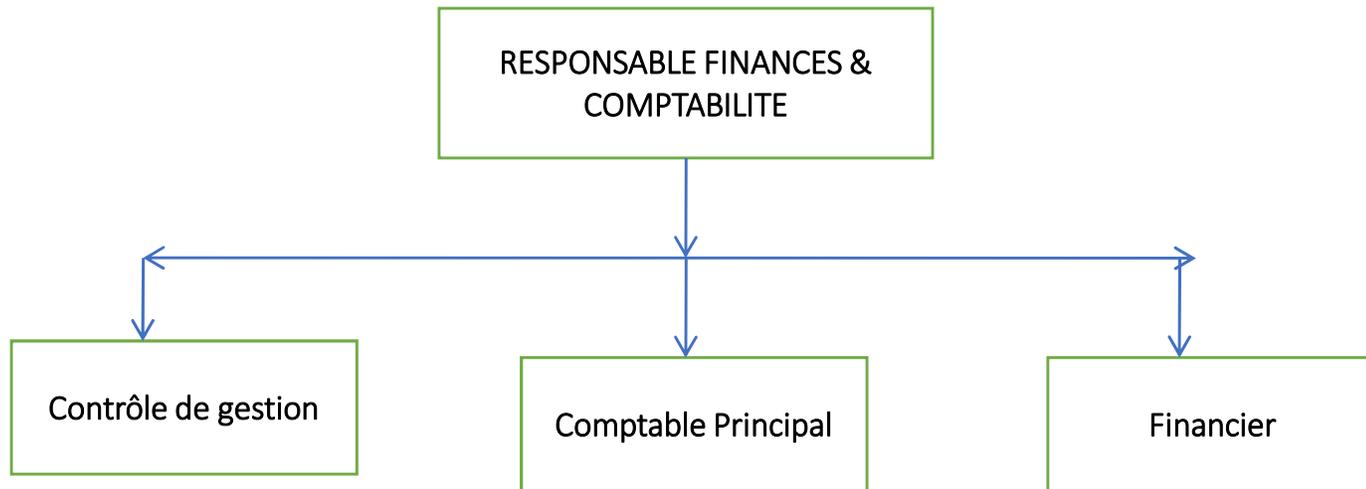
**ORGANIGRAMME**

# ***ORGANIGRAMME GENERAL***



# ORGANIGRAMME SUPPLY CHAIN & R et D





DIRECTEUR INDUSTRIEL  
« Mr. MERABTINE Mustapha »

