

Université A/Mira de Bejaïa  
Faculté des sciences humaines et sociales  
Département des sciences sociales

**Mémoire de fin de cycle**

Thème :

**L'impact de la formation et de l'expérience sur le  
savoir-faire des cadres**

**Cas pratique : SARL Ibrahim & fils IFRI**

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

Réalisé par :

**BOUIMEDJ Ouarda**

**BOUMANSOUR Ourdia**

Encadré par :

**M. LAOUDI Ferhat**

Année universitaire: 2013/2014

# Remerciements

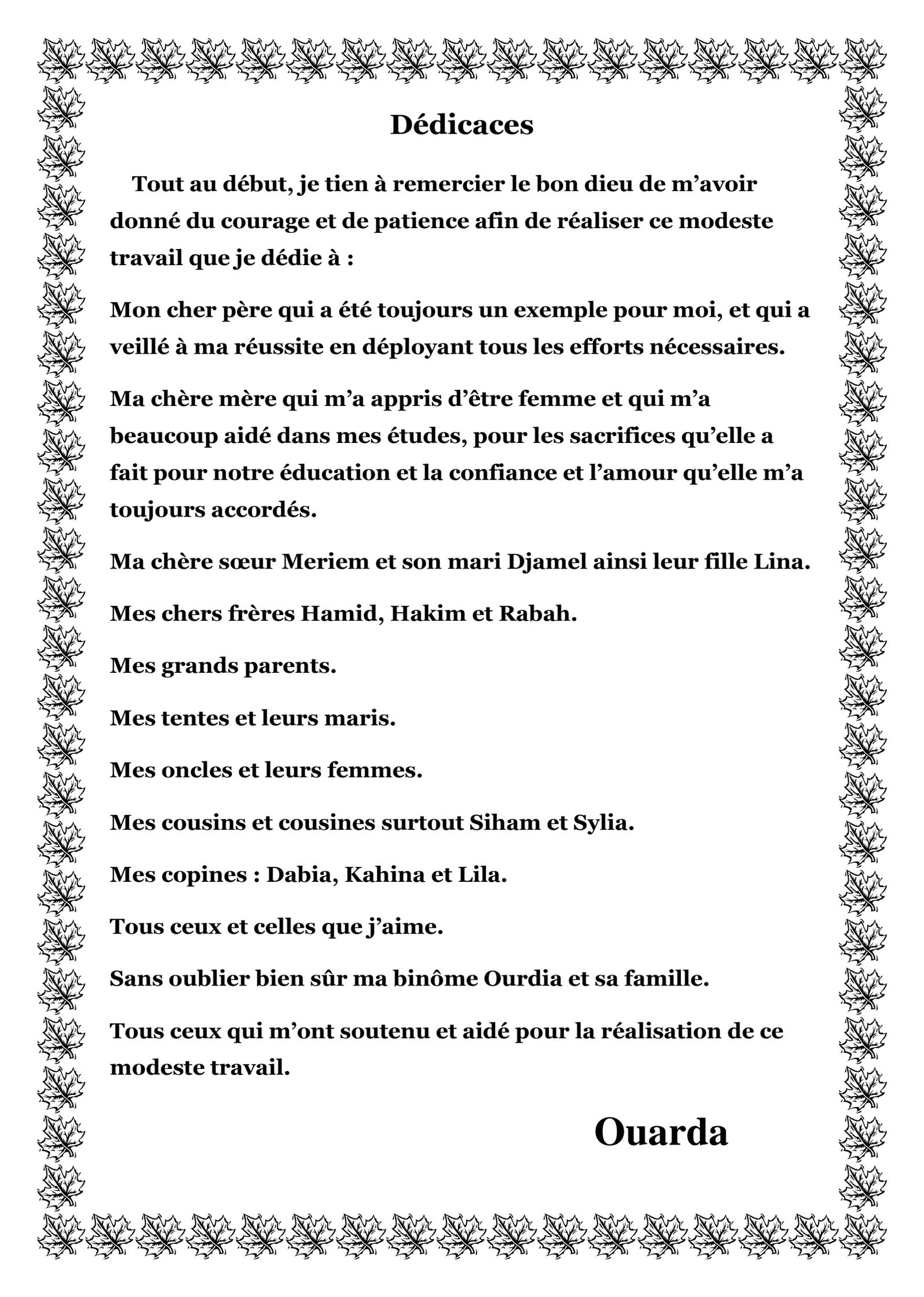
Il nous est particulièrement agréable d'exprimer ici notre reconnaissance envers tous ceux qui ont rendu possible ce travail.

Nos vifs remerciements vont à monsieur Laoudi Ferhat qui a voulu prendre la responsabilité de diriger notre travail, pour cela nous l'assurons de notre sincère gratitude et notre respect le plus profond.

Nos sincères remerciements vont également pour l'ensemble du personnel de la SARL Ibrahim et fils IFRI.

Nous tenons à remercier tous les enseignants qui ont contribué à notre formation universitaire.

Merci à tous les membres de jury d'avoir accepté d'évaluer notre travail et de faire partie de la commission d'examineur.



## Dédicaces

**Tout au début, je tien à remercier le bon dieu de m'avoir donné du courage et de patience afin de réaliser ce modeste travail que je dédie à :**

**Mon cher père qui a été toujours un exemple pour moi, et qui a veillé à ma réussite en déployant tous les efforts nécessaires.**

**Ma chère mère qui m'a appris d'être femme et qui m'a beaucoup aidé dans mes études, pour les sacrifices qu'elle a fait pour notre éducation et la confiance et l'amour qu'elle m'a toujours accordés.**

**Ma chère sœur Meriem et son mari Djamel ainsi leur fille Lina.**

**Mes chers frères Hamid, Hakim et Rabah.**

**Mes grands parents.**

**Mes tentes et leurs maris.**

**Mes oncles et leurs femmes.**

**Mes cousins et cousines surtout Siham et Syla.**

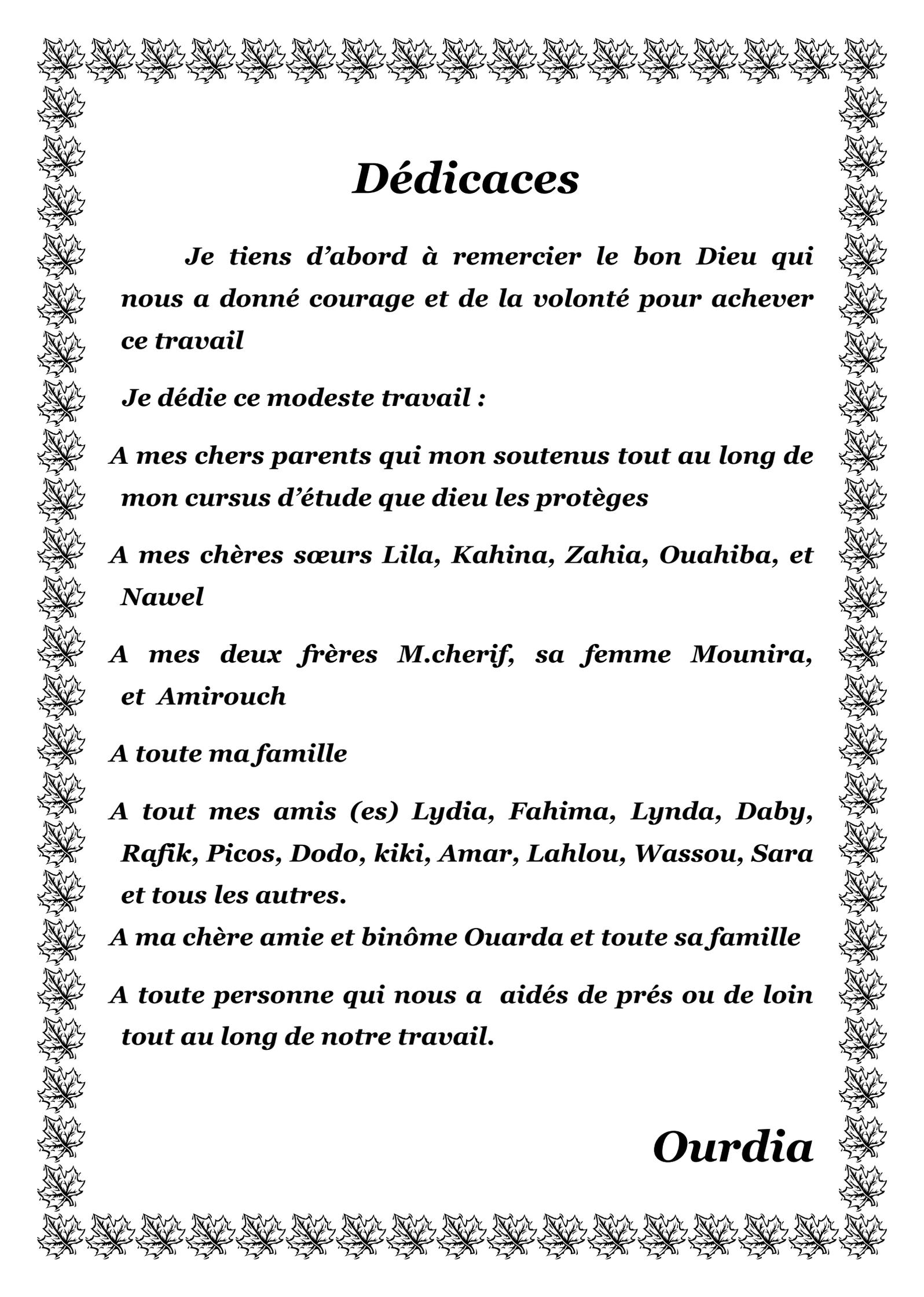
**Mes copines : Dabia, Kahina et Lila.**

**Tous ceux et celles que j'aime.**

**Sans oublier bien sûr ma binôme Ourdia et sa famille.**

**Tous ceux qui m'ont soutenu et aidé pour la réalisation de ce modeste travail.**

**Ouarda**



# ***Dédicaces***

***Je tiens d'abord à remercier le bon Dieu qui nous a donné courage et de la volonté pour achever ce travail***

***Je dédie ce modeste travail :***

***A mes chers parents qui mon soutenus tout au long de mon cursus d'étude que dieu les protèges***

***A mes chères sœurs Lila, Kahina, Zahia, Ouahiba, et Nawel***

***A mes deux frères M.cherif, sa femme Mounira, et Amirouch***

***A toute ma famille***

***A tout mes amis (es) Lydia, Fahima, Lynda, Daby, Rafik, Picos, Dodo, kiki, Amar, Lahlou, Wassou, Sara et tous les autres.***

***A ma chère amie et binôme Ouarda et toute sa famille***

***A toute personne qui nous a aidés de prés ou de loin tout au long de notre travail.***

***Ourdia***

## **Les figures :**

- 1- Schéma représente le cycle de formation .....48
- 2- Mouvement des Effectifs au 31 Janvier 2014 .....73

# Sommaire

Introduction .....	I
--------------------	---

## **Chapitre I : Cadre méthodologique de la recherche**

1- Les raisons de choix du thème.....	05
2- Les objectifs de la recherche.....	06
3- Problématique .....	07
4- Les hypothèses .....	12
5- Définition des concepts clés .....	13
6- La méthode et les techniques utilisées .....	19
6-1 La méthode adoptée .....	19
6-2 Les techniques utilisées .....	20
7- Le choix de l'échantillonnage .....	21
8- Les problèmes rencontrés .....	22

## **Chapitre II : Des généralités sur la compétence et le savoir-faire**

1- Qu'est-ce que la compétence ? .....	24
2- Les caractéristiques des compétences .....	25
3- Les composantes de la compétence .....	26
4- Les types de compétence .....	28
5- Les dimensions de la compétence .....	29
6- La typologie du savoir-faire .....	32
7- L'interdépendance entre les trois notions : Savoir, Savoir-faire et Savoir-être .....	36
8- L'entreprise et le développement des compétences .....	38
9- Les besoins de l'entreprise en compétences .....	39

## **Chapitre III : Formation et Expérience**

### **1- Formation**

1-1	Définition de la formation .....	41
1-2	Les modes de la formation professionnelle .....	42
1-3	Les objectifs de la formation .....	43
1-4	Les étapes d'élaboration de plan de formation .....	44
1-5	La politique de la formation .....	47
1-6	Le cycle de la formation .....	48

### **2- Expérience**

2-1	Qu'est-ce que l'expérience .....	49
2-2	Le vécu expérientiel .....	49
2-3	L'apprentissage par l'expérience .....	50
2-4	La formation expérientielle .....	51
2-5	L'expérience professionnelle .....	53
2-6	Explication, mémorisation et capitalisation de l'expérience individuelle .....	53
2-7	La mémorisation et la capitalisation de l'expérience dans un portefeuille de compétence .....	54
2-8	L'expérience et carrière .....	55
2-9	L'expérience et employabilité .....	56
2-10	Une valeur à l'épreuve de la mobilité professionnelle et du temps.....	56

## **Chapitre IV : La notion de cadre**

1-	Définition de cadre .....	59
2-1	Le cadre : un statut, une notion sociétale .....	60
2-2	Le cadre : un rôle et des fonctions .....	61
2-	Les caractéristiques du cadre .....	63
3-	Les objectifs fondamentaux du cadre .....	65

4- L'organisation de temps du travail des cadres en heure .....	65
---	----

## **Chapitre V : Analyse et interprétation des données de terrain**

1- Présentation de l'entreprise d'accueil SARL Ibrahim & fils IFRI .....	68
2- Analyse et interprétation des données de terrain.....	74
3- Synthèse .....	106
Conclusion .....	109
Liste bibliographique .....	112

Annexes

### **Introduction:**

L'entreprise en tant qu'entité économique se transforme en fonction des décisions prises par ses dirigeants et des pressions de l'environnement, elle est appelée au cours de son existence à faire face aux changements fréquents pour assurer sa croissance et sa pérennité, ainsi; l'entreprise doit suivre continuellement l'évolution technologique et préserver une place privilégiée sur le marché pour faire face à la concurrence qui est de plus en plus rude, tout en œuvrant sur l'innovation et sur une gestion efficace ses ressources.

Face à ces contraintes, les Ressources Humaines se trouvent donc au croisement de problématiques humaines et stratégiques, elles ont donc la responsabilité de gérer les compétences clés de l'entreprise, mais également de désigner leurs détenteurs actuels et futurs, et obligent l'entreprise aujourd'hui à s'adapter à son environnement caractérisé par des tendances économiques désorientées par la conjoncture internationale. Cette adaptation ne peut se faire sans la prise en compte du facteur humain en tant que source du développement car à l'inverse des sources matérielles qui sont consommées par l'activité de l'entreprise, les sources immatérielles ont la particularité d'être aussi un facteur intégrant dans le produit et le service vendu, mais qui en outre ne disparaît pas, au contraire enrichi le capital immatériel de l'entreprise par l'effet cumulatif de l'expérience.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> LEPERCQ Nicolas, et autres, Le tutorat d'héritage, un instrument de pérennisation des compétences au sein des organisations, Paris, 2012, p 11.

Au fur et à mesure la compétence que le salarié acquiert de l'expérience, il pourra répondre aux diverses situations de travail en mobilisant des savoir-faire implicites de la réalité du travail. Un débutant se référera à la procédure à appliquer alors que le plus expérimenté aura acquis grâce à la pratique professionnelle des tours de main, des astuces et des gestes professionnels spécifiques. Ceux qui établissent les procédures et les procès de fabrication méconnaissent ces savoir-faire issu de l'activité de travail. Les compétences en entreprise permettent aux dirigeants d'entreprise de procéder à des recherches, approfondir la connaissance des pratiques effectivement développées dans les entreprises et celle des modes d'articulation existant entre, d'une part, les normes et les pratiques développées au niveau de l'entreprise, et d'autre part, les normes et les pratiques développées au niveau sectoriel.<sup>1</sup>

C'est à ce titre que les ressources humaines prennent un caractère de permanence et deviennent un enjeu de stratégie et de développement de l'entreprise qui essaie perpétuellement d'adapter son personnel à l'évolution technologique en faisant recours à la formation, l'expérience et les connaissances qui, sont considérées les outils de gestion des ressources humaines les plus efficaces, qui permet ainsi aux entreprises d'avoir un potentiel humain efficace.

Dans notre travail, nous allons traiter l'impact de la formation et de l'expérience sur le savoir-faire des cadres, et pour développer notre objet d'étude, nous avons élaboré un plan de travail qui est divisé en cinq chapitres :

**Le premier chapitre :** concerne le cadre méthodologique, en situant la problématique et les hypothèses ainsi notre échantillon, la méthode et les techniques utilisées lors de la collecte des données, puis il nous a été utile de

---

<sup>1</sup>DEVIN Conjard, identifier, capitaliser, et reconnaître le savoir-faire, édition Anact, 2009, p20.

donner des définitions des concepts sur les quels se base notre recherche et enfin les obstacles rencontrés sur le terrain.

**Le deuxième chapitre :** dans notre chapitre on a tenté de présenté la notion de compétence, et du savoir-faire, puis exposé les caractéristiques, les dimensions des compétences.

**Le troisième chapitre :** nous avons essayé de préciser certains points sur la formation et l'expérience, nous avons tout d'abord situé la formation dans la fonction ressource humaine, donner sa définition, on précisant ses objectifs ainsi que ses modes, et les étapes d'élaboration d'un plan de formation. Puis nous avons passé à l'expérience on donnant la définition de cette notion, le vécu expérimental, et aussi définition de l'apprentissage par expérience, et enfin on a présenté l'expérience, carrière et employabilité.

**Le quatrième chapitre :** nous avons tenté de présenté notre catégorie d'étude qui est les cadres de l'entreprise IFRI, en commençant par la définition de la notion cadre, après en a présenté leurs caractéristiques et enfin on a situé la sociologie des cadre.

**Cinquième chapitre :** concerne l'aspect pratique de l'étude qui porte sur la présentation de l'organisme d'accueil où on a effectué notre enquête. L'analyse des cas, et l'interprétation des résultats obtenus nous ont permis d'aboutir à une synthèse et à une conclusion, pour bien vérifier nos hypothèses.

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

# Introduction

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

Nous portons intérêt de mener une recherche sociologique sur : «le savoir-faire des cadres d'IFRI »

### **Les raisons subjectives :**

- Notre volonté de mener un thème de recherche qui se rapporte au champ de la sociologie de l'entreprise.
- Si bien que le champ d'étude sur 'l'évaluation du savoir-faire' est nouveau, nous puissions développer la recherche ultérieurement dans un laboratoire de recherche en sciences sociales.
- Dans le cas échéant (terminer), cette étude nous permettra d'acquérir des connaissances sur les trajectoires et les différentes expériences des cadres dans les entreprises, leurs conseils et orientations nous serviront de prévenir notre parcours professionnel dans l'avenir, si nous aurons peut être accès au sein d'une organisation pour occuper un poste de responsabilité.

### **Les raisons objective :**

Ces raisons sont liées à l'ordre méthodologique :

- Les lectures antérieures que nous avons apportées nous ont conduites à réfléchir sur un thème de recherche qui porte sur l'impact de la formation et de l'expérience sur le savoir-faire des cadres.
- La disponibilité de la documentation sur notre thème l'impact de la formation et de l'expérience sur savoir-faire des cadres, est un facteur que nous avons pris en considération pour mener une recherche scientifique sur le terrain.

### **Les objectifs de l'étude :**

- l'objectif général de cette recherche consiste à discerner les différents éléments constructifs (tend vers un résultat positif) de l'évaluation du savoir-faire par les cadres.
- vérifier l'impact du savoir-faire des cadres sur l'évolution de l'entreprise.
- connaître les différentes opinions que portent les cadres sur leur travail.

### **La problématique :**

Plusieurs réflexions tentent de définir l'entreprise comme étant le lieu où travaillent en commun l'entrepreneur comme chef d'entreprise, les employés et les ouvriers comme personnel, en vue d'atteindre les buts de l'entreprise et pour le bien commun du peuple et de l'État<sup>1</sup>, donc, l'entreprise est un endroit où se rencontre plusieurs situations sociales complexes qui deviennent un centre d'intérêt de nombreux chercheurs.

Selon MADELEINE Grawitz l'entreprise est définie comme une « unité de production originale caractéristique du capitalisme, formée d'un groupe d'hommes qui travaillent ensemble à des postes déferents, en vue de produire des biens à vendre avec profit sur le marché... »<sup>2</sup>

Aujourd'hui le développement des productivités au sein des organisations ne tient plus simplement au capital matériel et à la puissance du travail, mais avant tout au capital immatériel, au savoir-faire, à la compétence, au sens de l'anticipation et à la capacité de donner des solutions aux problèmes.

On aperçoit plusieurs notions qui occupent une place capitale dans les discours et les pratiques notamment celles qui sont liées à l'entreprise on repère Le mot « compétence », qui est une notion principale dans le développement du savoir et du savoir faire au sein d'une organisation, elle apparait au cours des années cinquante (50) dans le champ de la formation avec les premières réflexions sur la formation professionnelle continue. Voici comment la notion de compétence entre dans la définition de la formation que donne, dès 1958, Raymond VATIER : « on peut dire que la formation est l'ensemble des actions propres à maintenir l'ensemble du personnel individuellement ou collectivement au degré de compétence nécessité par l'activité de l'entreprise. Cette

---

<sup>1</sup> BREMON J, dictionnaire économique et social, Hatier, Paris, 1990, p153.

<sup>2</sup> GRAWITZ Madeleine, lexique des sciences sociales, édition Dalloz, Paris, 2000, p357.

compétence est la conjonction de ces trois termes : connaissances, aptitudes, bonne volonté. Cette compétence n'est jamais définitivement acquise, elle est menacée, elle est toujours à reconquérir et cette conquête doit se faire parce que le poste change par suite de l'évolution technologique ».

Alain MEIGNANT semble soutenir cette définition de la compétence, tout en insistant davantage sur la dimension d'utilité pour l'organisation. Car, selon lui, la compétence relève du savoir-faire opérationnel observé en situation professionnelle, à travers l'exécution d'un acte professionnel maîtrisé. Pour être capable d'acquérir et de prouver un haut niveau de maîtrise la personne doit mobiliser dans l'exécution de cet acte professionnel un ensemble de savoirs, d'expérience, de capacités d'appréciation de la situation, qu'elle combinera de manière spécifique pour apporter une réponse adaptée à la situation.<sup>1</sup>

Et pour faire face à un environnement non prédictible, l'entreprise doit se reposer de plus en plus sur son capital intellectuel. De nouvelles formes de travail apparaissent qui reposent plus sur la connaissance, le savoir-faire, l'expérience mobilisés sur un objectif que sur des qualifications requises sur des tâches prédéfinies.

On peut dire que le savoir est une source de pouvoir et d'enrichissement pour son détenteur. Le savoir ne prend sa pleine valeur que lorsqu'il conduit à une action.

Le travail nous a amené à réfléchir sur la notion du savoir-faire qui ce définit comme une habileté à mettre en œuvre son expérience et ses connaissances

---

<sup>1</sup>MAIGNANT Alain, ressources humaines déployer la stratégie, édition Liaison, 2000, Paris, p109.

acquises dans un art ou un métier quelconque. Cette combinaison de deux infinitifs, Savoir et Faire, allie la connaissance et l'action, et relève de l'expérience du terrain.

Le savoir-faire est caractérisé d'expertise pratique acquise grâce à l'étude, la formation et l'expérience. Mais il est évolutif, il disparaît souvent avec les personnes qui le détenaient, par des achats ou des échanges de techniques avec d'autres entreprises. L'évaluation des experts devra aussi être basée sur la mesure de leurs compétences tant techniques que relationnelles. A chaque niveau de compétences correspondront plusieurs degrés de savoirs en fonction de l'habitude, de l'expérience et du niveau de contrôle. Mais pour les sélectionner, il faudra également se projeter dans l'avenir et appréhender les connaissances et les savoirs outils de demain.

De nos jours, le savoir être en entreprise est un facteur clé de l'évolution professionnelle. C'est une notion qui se situe entre la connaissance et l'action. Son évaluation n'est donc pas censée porter sur la personne, mais sur la capacité d'un individu à utiliser des savoirs dans la situation de travail donnée. Le savoir-être est utilisé indifféremment comme équivalent à des « compétences comportementales » ou encore à des « savoirs comportementaux » De même, la décomposition des savoir-être montre que la notion peut tout aussi bien recouvrir des « attitudes » (disposition psychologique stable, résistance au changement, etc.) que des « comportements »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>KLARSFELD A, « la compétence : ses définitions, ses enjeux », *Gestion*, 2000, n°2, Mars-Avril 2000, p31.

Dans notre recherche on a choisi le personnel cadre qui est considéré comme catégorie aussi bien sensible qu'important dans ce sens quel constitue en général, le maître à penser de toute organisation, c'est pour cela que nous avons focalisé notre recherche sur cette catégorie, on essayant d'avoir leur avis sur le savoir-faire et son importance dans leur environnement professionnel, car le savoir-faire étant très souvent un facteur clé en terme de motivation. Aussi dans la société, parler des cadres, reflète leurs responsabilités accrues au travail, néanmoins une vie professionnelle pleine d'expériences qui leur garantit l'emploi durable et la réussite économique, une stabilité sociale, des individus capables d'entrer dans la stratégie d'acteur en interaction avec l'institution.<sup>1</sup>

De ce fait, L'entreprise IFRI qui est l'une des références de la réussite des entreprises privées spécialisée dans l'industrie agro-alimentaire, dans des ventes d'eau minérale et de boissons diverses (sodas et eaux fruitées), fait partie des entreprises Algériennes qui accordent une importance au savoir et le savoir-faire, qui sont pris en charge par les cadres car ils s'appliquent dans le cadre de l'exercice de la profession, pour parvenir ainsi de répondre correctement aux besoins de l'entreprise d'une part et aux besoins des cadres compétents qui réunissent un savoir-faire et habiletés d'une autre part. Cette démarche pourra à un autre niveau accompagner ou soutenir toutes les modalités de changement de l'organisation (logique de projet, évolutions et mutations). Il s'agit donc de développer et consolider les formes de savoir-faire et habiletés (échanges et partage de savoir) et de créativité en les orientant vers la réalisation de ressources pérennes, durables et réutilisables.

Etant donné que notre recherche porte sur la présentation du savoir-faire par les cadres au sein de l'entreprise IFRI, donc il est utile d'apporter des réponses aux questions suivantes :

---

<sup>1</sup>GRAUX G, les cadres, édition la découverte, Paris, 1993, p.19.

- **Comment les cadres représentent leur savoir-faire ?**
- **Selon les cadres, quels sont les éléments qui déterminent le savoir-faire ?**

# Chapitre I

## Cadre méthodologique de la recherche

## 2- Les hypothèses :

Afin de répondre à notre question de départ on a formulé ces hypothèses qui sont définies comme « une explication provisoire de la nature des relations, elles constituent une explication admise temporairement concernant des phénomènes donnés et cela, jusqu'à sa confirmation ou sa réfutation par l'expérience ou par démonstration ». <sup>1</sup>

Selon MAURICE Angers « l'hypothèse est un énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et implique une vérification empirique ». <sup>2</sup>

Selon GRAWITZ Madeleine « l'hypothèse est une proposition de réponse à la question posée, elle tend à formuler une relation entre des faits significatifs ». <sup>3</sup>

Alors, une hypothèse de recherche est la réponse présumée aux questions qui orientent notre recherche, donc pour répondre aux questions de la problématique nous avons opté pour les hypothèses qui suivent :

- L'expérience en tant que pratique régulière des tâches, développe le savoir-faire des cadres au sein de l'entreprise, et évoluent leur mécanisme de réalisation des rôles et la maîtrise pratique des exigences du poste.
- La formation est la base initiale pour répondre aux différentes missions qui exigent le poste d'un cadre, et l'expérience est l'outil primordial qui assure le perfectionnement des aptitudes professionnelles.

<sup>1</sup> GUIDERE Mathieu, méthodologie de recherche, édition Ellipses, Paris, 2004, p72.

<sup>2</sup> MAURICE Angers, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah, Alger, 1997, p22.

<sup>3</sup> GRAWITZ Madeleine, méthodologie des sciences sociales, 11<sup>ème</sup> éd, édition Dalloz, Paris, 2001, p398.

### 3- Définition des concepts :

Dans cette partie nous définissons les concepts clés qui sont dans les hypothèses de la recherche, car se sont-elles qui ont guidées cette dernière.

#### **Compétence :**

Les compétences sont définies dans la littérature comme « un ensemble de connaissances, de capacités d’actions, de comportements, en fonction d’un but et dans un type de situation donnée ». <sup>1</sup>

La définition de la compétence peut varier selon les organisations et les situations de travail. De ce point de vue, il n’existe donc pas une seule définition pertinente ; on cite les suivantes :

Selon André GUITTEL « 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 elle est validée par la performance professionnelle ». <sup>2</sup>

« La compétence, dans le contexte de l’entreprise, est la somme des acquis que le salarié met en œuvre dans sa vie professionnelle. C’est la combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportement s’exerçant dans un emploi précis. Elle se constate et se valide dans une situation professionnelle. » <sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> VAISMAN Olivier, La gestion des connaissances au service de l’organisation, revue n°1, trimestriel, Mars-Avril, 2003, p 12.

<sup>2</sup> GUITTEL André, Développer les compétences par une ingénierie de la formation, 2<sup>ème</sup> édition, ESF, Paris, 1998, p13.

<sup>3</sup> Marie PERETTI, Ressources humaines, édition Dunod, Paris, 2006, p108.

« La compétence se combine de façon dynamique les différents éléments qui la constituent (savoir, savoir-faire pratique, raisonnements) pour répondre à des exigences d'adaptation. »<sup>1</sup>

La compétence d'une personne est :

-sa capacité d'actualiser, d'intégrer et d'utiliser avec habileté ses connaissances dans des situations diverses et complexes, en vue d'éviter des préjudices pour ceux qui font appel ;

-à ses services de même que pour le public en général;

-sa capacité de juger les limites de sa compétence, d'en informer ceux qui font appel à ses services et de faire appel aux ressources professionnelles appropriées lorsqu'il y a lieu;

-sa capacité d'établir ses dossiers, d'en assurer la confidentialité et de mener ses mandats à bonne fin;

-sa capacité de bien administrer sa pratique professionnelle;

-ses capacités psychiques et physiques dans son exercice professionnel.

### **Savoir :**

Le savoir est défini habituellement comme un ensemble de connaissances ou d'aptitudes reproductibles, acquises par l'étude ou l'expérience.

Le savoir correspond à des connaissances aussi bien générales que spécialisé sur un thème précis, il désigne une construction mentale individuelle qui peut englober plusieurs domaines de connaissances. Pour Littré (1877), ce terme ne s'employait qu'au singulier et était défini comme «Connaissance

---

<sup>1</sup> L.CADIN, F.GUERIN, F.PIGEYRE, Gestion des ressources humaines, édition Dunod, 3<sup>ème</sup> éd, Paris, 2007, p171.

acquise par l'étude, par l'expérience». « Ensemble des connaissances d'une personne ou d'une collectivité acquises par l'étude, par l'observation, par l'apprentissage et/ou par l'expérience »

Le savoir fait référence à une connaissance, à ce que l'on a appris. Il se compose d'un ensemble de connaissances, de thèses, de questions à partir desquelles une activité peut être conduite.

Le savoir se compose d'idées, de concepts qui sont structurés. Le savoir est un processus qui évolue avec le temps. Il s'enrichit en fonction des informations, des connaissances intériorisées par la personne.

### **Savoir-faire :**

Rassemble deux notions essentielles : le « savoir » qui est représenté par l'acquisition d'une forme de connaissance et le faire « faire » qui est l'art de mettre en action cette connaissance au service d'un objectif déterminé.

Le savoir-faire correspond à la maîtrise de la mise en œuvre concrète de techniques, des méthodes ou d'outils, c'est-à-dire « habilités » manuelles, sociales ou cognitives ( par exemple : savoir mettre en œuvre les techniques d'animation de réunion ou savoir utiliser un voltamètre). Tout appareil où se produit l'électricité, une électrolyse, voir « Le petit Larousse » 2003, p. 1077.

### **Savoir-être :**

Savoir-être ou qualités personnelles, correspond à la capacité de produire des actions et des réactions adaptées à l'environnement humain et écologique. Cette capacité s'acquiert en partie par la connaissance de savoirs comportementaux spécifiques en situation d'acteur social. Il correspond à la maîtrise d'attitudes comportementales c'est-à-dire à des « postures mentales » par exemple : être honnête, être organisé ou savoir communiquer.

C'est donc un ensemble de qualités humaines qui permet à la personne qui le maîtrise, de développer un tissu relationnel de très bon niveau et ainsi de se développer personnellement et travailler en équipe avec performance.

Le savoir-être se compose de capacités comportementales et permet de mettre en œuvre le savoir-faire et le savoir théorique de manière optimale. Il se traduit par les relations établies avec les collaborateurs dans la réalisation de l'activité professionnelle.

### **Formation :**

La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné.<sup>1</sup>

D'après SEKIOU. L : la formation est un ensemble d'actions capable de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs tâches actuelles, ou celles que leur seront confiés dans le future, pour la bonne marche de l'organisation.<sup>2</sup>

La formation est destinée à préparer à l'exercice d'une profession, prend toute son importance étant donné l'évolution des techniques et le besoin des techniciens.<sup>3</sup>

La formation du personnel est un investissement. Elle permet aux entreprises en technologie de l'information d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services.

<sup>1</sup> Guide de gestion des ressources humaines, édition techno compétences, Québec, 2003, p85.

<sup>2</sup> SEKIEU et autres, gestion des ressources humaines, Boeck université, les éditions quatre line, 1993, p362.

<sup>3</sup> GRAWITZ Madeleine, Lexique des sciences sociales, 7<sup>ème</sup> édition, 2000, p148.

Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.<sup>1</sup>

« La formation est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leur connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures. »<sup>2</sup>

La formation est aussi un facteur de régulation sociale car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise.<sup>3</sup>

### **Expérience :**

Dans le monde du travail, le mot expérience fait partie du vocabulaire courant. Il demeure souvent associé à la durée des postes et à l'âge de la personne qu'elle a occupés. L'employeur recrute des personnes expérimentées. Le responsable des carrières fait évoluer les plus professionnels. L'artisan, lui, sait que le temps est le meilleur allié de l'apprenti ou de l'ouvrier, car l'apprentissage s'opère sur le terrain.<sup>4</sup>

C'est le totale des années ou la durée des postes durant sa vie professionnelle dans un domaine quelconque. Est un ensemble des connaissances acquises par une longue pratique ou de travail c'est-à-dire en général c'est l'ancienneté. Il existe deux types d'expériences :

---

<sup>1</sup> Ibid. p85.

<sup>2</sup> J.M Peretti, Ressources humaines et gestion du personnel, 2<sup>ème</sup> édition, édition Vuibert, Paris, 1998, p99.

<sup>3</sup> Meignant, A manager la formation, éd d'organisation, paris, 1991, p101.

<sup>4</sup> KAROLEWICZ Francis, l'expérience un potentiel pour apprendre, édition le harmattan, Paris, 2000, p26.

- L'une tourne vers le passé qui englobe tous ces expériences vécus donc est un avantage dans l'identité des individus, se compose de savoir-faire.
- L'autre expérience a pour but de transformer et enrichir le vécu expérientiel (faire essai).

**Cadre :**

La notion administrative des cadres se définit en premier lieu par les fonctions exercées, les cadres sont considérés les membres des organisations, entreprises et administrations exerçant des fonctions d'encadrement s'y ajoutent les titulaires des postes de travail exigeant une marge d'initiative et de responsabilité, ainsi que les postes supposant des qualifications élevées. Les critères de définition ont donc une marge d'indétermination et font régulièrement l'objet de contestation. <sup>1</sup>

De son côté, GRAWITZ définit le cadre comme suit : « il désigne un salarié(e) par délégation ou de responsabilité exigeant compétence et technicité pour assurer l'organisation, le contrôle ou même l'exécution ». <sup>2</sup>

D'après Hacène Merani un cadre est toute personne rémunéré à la catégorie 14 et au-delà de l'échelle SGT (Statut Général du Travail) et l'ensemble des agents ayant un niveau de technicien supérieur et au-delà quel que soit le poste occupé par l'intéressé.

**Entreprise :**

En réalité le mot « entreprise » comporte plusieurs définitions selon les auteurs classés d'après les différents domaines de formation tels que les juristes, les spécialistes en sciences de gestion, en sciences humaines. D'une manière générale, l'entreprise est «une structure économique et sociale, financièrement

---

<sup>1</sup>Le robert, *Dictionnaire de sociologie*, édition seuil, octobre 1999, p59.

<sup>2</sup>GRAWITZ Madeleine, *lexique des sciences sociales*, 7<sup>eme</sup> éd, édition Dalloz, Paris, 2000, p48.

indépendante, produisant des biens et des services destinés à un marché concurrentiel ou monopolistique. Elle constitue l'unité fondamentale de l'économie de marché.<sup>1</sup>

L'entreprise se distingue aussi des particuliers qui ont des activités économiques pour leur propre usage sans rien échanger.<sup>2</sup>

D'après G. BLARDONE l'entreprise est une unité de capital dans laquelle les facteurs de la production, matières premières, capital travail sont combinés en vue de créer de biens ou de rendre de services destinés à satisfaire les besoins des consommateurs.<sup>3</sup>

#### **4- La méthode et les techniques utilisées:**

Les sciences humaines et sociales ont mis au point des moyens pour découvrir la réalité, une fois on avait fixé le problème de recherche, il est important de s'organiser pour recueillir les données nécessaires à la vérification des hypothèses.

Donc, pour un chercheur, l'utilisation de la méthode et de la technique sont indispensables pour le bon fonctionnement de sa recherche et afin de réaliser les objectifs visés.

##### **4-1 La méthode :**

La méthode est souvent connue comme étant la manière que le chercheur utilise pour arriver à la résolution de la problématique.

La méthode est définie comme étant « l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vertes qu'elle poursuit, les démontre, les vérifie. Elle peut être considérée comme un ensemble

<sup>1</sup> Site : <http://fr.wikipedia.org/wiki/entreprise>, consulté le 15/04/2014 à 15h00.

<sup>2</sup> ANDRE Akon et autres, *dictionnaire de la sociologie*, édition le Robert, seuil, 1999, p 188.

<sup>3</sup> BLADORE, G, *L'entreprise*, 2<sup>ème</sup> édition, Descellé et cri, Tournai, 1962, p10.

des règles indépendantes de toute recherche visant surtout des processus et formes des raisonnements et de perception, rendant accessible de réalité à saisir».<sup>1</sup>

Pour mener notre recherche à terme, on a opté pour la méthode qualitative qui consiste à comprendre et à expliquer par la suite le cas de notre recherche.

Les méthodes qualitatives visent d'abord à comprendre le phénomène de l'étude. Il s'agit d'établir le sens de recueillis ou de comportements observés. On se base d'avantage sur l'étude de cas ou de petits nombre d'individus.<sup>2</sup>

#### **4-2 Les techniques utilisées :**

Les techniques sont des outils misent a la disposition de la recherche qui sont organisées par la méthode. Les techniques de recherche sont des moyens qui permettent d'aller recueillir des données dans la réalité.

##### **❖ L'observation :**

Tout travail scientifique commence par une observation de la réalité, ou d'un aspect de cette dernière.

« L'observation est une posture réclament à la fois des capacités de sociabilité d'attention, de mémoire et d'interprétation »<sup>3</sup>

Nous avons opté pour l'observation non participante ; cette technique a été utilisée durant les visites que nous avons effectuées, lors de la pré-enquête, au sein de SARL Ibrahim & fils IFRI, pour mieux comprendre le fonctionnement ordinaire d'un milieu de travail.

---

<sup>1</sup> GRAWITZ Madeleine, Lexique des sciences sociales, 7<sup>ème</sup> édition, Dalloz, 2000, p34.

<sup>2</sup> MAURICE Angers, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition casbah, Alger, 1997, p59.

<sup>3</sup> HENRI Peretz, Les méthodes en sociologie : l'observation, édition la découverte, paris, 1998, p14.

**❖ L'entretien :**

L'entretien est un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir les informations en relation avec le but fixé.<sup>1</sup>

Nous avons utilisé la technique d'entretien, qui consiste à avoir un face-à-face avec les personnes interrogés. A cet effet, nous avons élaboré un guide d'entretien semi-directif composé de vingt cinq questions.

**5- Le choix de l'échantillonnage :**

« L'échantillonnage est un ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon ».<sup>2</sup>

**5-1 la population d'étude :** Dans notre enquête, nous avons réalisé dix entretiens avec les cadres de la direction des ressources humaines.

**5-2 la méthode d'échantillonnage :**

Après avoir choisi l'entreprise « SARL Ibrahim & fils IFRI » et vue l'impossibilité de se renseigner auprès de toute la population, on a voulu opter pour un échantillon non probabiliste.

« L'échantillonnage non probabiliste est un type d'échantillonnage où la probabilité qu'un élément d'une population soit choisi pour faire partie de l'échantillon n'est pas connue et qui ne permet pas d'estimer le degré de représentativité de l'échantillon ainsi constitué ».<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Ibid. p28.

<sup>2</sup> Maurice Angers, Op.cit, p229.

<sup>3</sup> Ibid, p229.

**6- Les problèmes rencontrés :**

Les difficultés rencontrées sont liées à quelques obstacles de la recherche sur le terrain par rapport à notre sujet d'étude :

- La difficulté d'avoir un contact avec les cadres.
- L'indisponibilité de certains cadres, qui avaient de la charge au travail, ou qui étaient en congé ou encore en mission, à amoindri la possibilité de rassembler un grand échantillon.
- La délimitation de la période de stage d'un mois (une seule fois par semaine).

# Chapitre II

## Des généralités sur la compétence et le savoir-faire

### **Préambule :**

Le monde du travail à besoin aujourd'hui d'individus capables d'appliquer leurs connaissances dans des contextes divers et des conditions technologiques différentes et de réagir de manière autonome et pour cela que la notion de compétence est très importante.

On peut analyser la réalité d'une compétence dans l'action quotidienne pour la réalisation d'une tâche. On peut aussi repérer les savoirs, les savoir-faire d'une personne en cours d'une mise en situation. En revanche, il est beaucoup plus difficile de repérer les conditions réelles de production et de développement de cette compétence.

Le savoir et le savoir-faire humain prouvent encore une fois, le rôle qu'ils jouent dans le fonctionnement de l'entreprise d'une part et l'impact de la technologie (changement) sur ce savoir d'autre part.

Ce chapitre est réservé à la présentation la notion de compétence, dont on va développer la nature et les différentes définitions de savoir-faire.

### **1- Qu'est-ce que la compétence ?**

C'est la capacité reconnue d'un acteur à mobiliser des ressources (savoir faire, savoir être et savoir devenir) afin de réaliser une action, d'atteindre un résultat et de répondre à l'attente d'une entreprise, d'une organisation ou de tout système social. De ce point de vue, il n'existe donc pas une seule définition pertinente; on cite les suivantes :

La compétence d'un individu est la somme de ses connaissances théoriques, pratiques et ses aptitudes cognitives manifestées dans des situations diverses de travail. La compétence est l'ensemble de savoir et de savoir-faire intégrés et mobilisés par l'individu en fonction de sa personnalité et son attitude dans un

## Chapitre II Des généralités sur la compétence et le savoir-faire

---

contexte évolutif de socialisation, incertain et dynamique pour accomplir des tâches ou des missions afin de satisfaire les besoins des clients. <sup>1</sup>

Elle est la prise d'initiative et de responsabilité par l'individu pour des situations professionnelles auxquelles il est confronté.

La compétence c'est le répertoire de comportement que certaines personnes maîtrisent mieux que d'autres, ce que les rend efficaces dans une situation donnée.<sup>2</sup>

La compétence dans le contexte de l'entreprise est la somme des acquis que le salarié met en œuvre dans sa vie professionnelle. C'est la combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un emploi précis. Elle se constate et se valide dans une situation professionnelle.<sup>3</sup>

La compétence combine de façon dynamique les différents éléments qui la constituent (savoir, savoir-faire pratique, raisonnements) pour répondre à des exigences d'adaptation.<sup>4</sup>

La compétence constitue à nos jours une source de l'avantage compétitif et de création de valeur ajoutée pour l'entreprise et pour la nation. <sup>5</sup>

### **2- Les caractéristiques des compétences :<sup>6</sup>**

- La compétence est individuelle, elle correspond à une caractéristique de l'individu qui lui permet d'être performant.

---

<sup>1</sup>CHABOUNI J et JOUILI K « acquisition et développement des compétences dans les sociétés des services et d'ingénieries informatiques tunisiennes », *Revue internationale sur le travail et la société*, n°2, vol3, octobre, 2005, p218-249.

<sup>2</sup>LETHIELLEUX Laetitia, *l'essentiel de la GRH*, éd organisation, Paris, 2000, p86.

<sup>3</sup>PERETTI Jean-Marie, *ressources humaines*, éd Dunod, Paris, 2006, p108.

<sup>4</sup>CADIN L et autres, *gestion des ressources humaines*, éd Dunod, 3<sup>ème</sup> éd, Paris, 2007, p171.

<sup>5</sup>CHABOUNI J et JOUILI K, Op. Cit, p39.

<sup>6</sup>AUBERT J-P, GILBERT F et PIGEYERE, *Management des compétences*, édition Dunod, Paris, 2009, p65.

## Chapitre II Des généralités sur la compétence et le savoir-faire

---

- La compétence est hétérogène, elle est composée d'éléments formels ou formalisables mais aussi d'attitudes et de comportements qui sont difficilement objectivables.
- La compétence est finalisée, elle ne peut être définie que dans une situation précise, il n'existe pas de compétence détachée de l'action.
- La compétence a une valeur forte aux yeux du client, et représente donc un avantage de poids.
- Elle est élastique, c'est-à-dire qu'elle est capable de générer des produits et des services entièrement nouveaux.

### **3- Les composantes de la compétence :**

Pour "Elisabeth Lecoeur" dans son ouvrage, La gestion des compétences, les principaux composantes de la compétence sont :

## Chapitre II Des généralités sur la compétence et le savoir-faire

**Tableau :** les composantes de la compétence.

Savoir	<p>Ensemble de connaissances plus au moins systématisées acquises par une activité mentale</p> <p>On distingue classiquement trois catégories de savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Les savoirs théoriques ;</li><li>- Les savoirs procéduraux ;</li><li>- Les savoirs liés à l'environnement ;</li></ul>
Aptitude	<p>Ensemble des ressources intellectuelles et des caractéristiques personnelles mobilisées en situation professionnelle pour atteindre le résultat attendu.</p> <p>Elles se développent tout au long de l'histoire d'un individu.</p> <p>Elles sont acquises avant et pendant l'occupation d'un poste et dans l'organisation à laquelle l'individu appartient.</p>
Motivation	<p>processus qui active, oriente dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendu.</p>
Contexte	<p>Environnement de travail du professionnel en action.</p> <p>L'organisation du travail, les procédures, les fonctions, le climat, les modes de relation... sont autant de variable qui influencent la mise en œuvre de la compétence.</p>

**Source :** LECOEUR Elisabeth, Gestion des compétences, 1<sup>ère</sup> édition de Boeck université, Bruxelles, 2008, p19.

### **4- Les types de compétence :**

- **Les compétences générales :**

Ce sont des compétences qui ne sont pas liées à une situation du travail, à un emploi particulier ou une organisation définie.<sup>1</sup>

Elles sont transférables avec l'individu d'un milieu organisationnel à un autre comme la connaissance des langues, de l'outil informatique, des éléments comme des managements ou d'autres disciplines théoriques et pratiques en dehors de la spécialité noyau de la profession d'exercice.

- **Les compétences spécifiques :**

Les compétences spécifiques se rapportent à la spécialité du travail auquel l'individu exerce une profession ou un métier dans une organisation et dans un contexte particulier.<sup>2</sup>

Elles s'acquièrent par l'expérience vécue au sein de l'entreprise au moment de l'exécution du travail et en confrontant les différents problèmes et situations ou en suivant des programmes de formation.

- **Les compétences collectives :**

Elles sont issues de la synergie des compétences individuelles. Elles se développent dans une organisation, favorisant l'uniformisation des représentations, l'échange d'information et le partage des savoir-faire. Elles s'expriment au sein d'un atelier, d'une équipe de travail, d'un projet et résultent à la fois d'une bonne coordination des acteurs et de leur volonté de coopérer.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> DUPRAY A et HANCHANE S, « Les effets de la formation continue en entreprise sur la mobilité et le salaire des jeunes en début de vie active », Céreq, note de travail n°7, décembre, 2000, site web : [www.cereq.fr/cereq/wp7.pdf](http://www.cereq.fr/cereq/wp7.pdf)

<sup>2</sup> DIETRICH Anne, Le management des compétences, édition Vuibert, Paris, 2008, p91.

<sup>3</sup>Ibid. p91.

Elles sont néanmoins supérieures à la somme des compétences individuelles qu'elles contribuent à enrichir : travailler en collectif permet d'apprendre au contact des autres, stimulent les compétences de chacun et développent des capacités d'apprentissage, individuelles et collectives.

### **5- Les dimensions de la compétence :**

#### **5-1 Le savoir :**

La langue française établit une distinction entre la connaissance et le savoir qui fait référence à “un ensemble de connaissances acquises par l'étude”. Le savoir existerait en dehors de la personne et serait généralement codifié dans des ouvrages de référence, des manuels et des guides, des méthodes et des cahiers de procédures, des encyclopédies et des dictionnaires. Les connaissances, par contre, seraient indissociables de la personne qui connaît. En anglais, il n'existe pas de distinction entre les concepts “connaissance” et “savoir” : le terme “knowledge” regroupe les deux acceptions.

Le savoir c'est un ensemble de connaissances plus au moins systématique acquises par une activité mentale. C'est des connaissances théoriques et pratiques.<sup>1</sup>

Le savoir c'est de posséder la connaissance bien fondée d'une chose et être en mesure de la communiquer. Bien saisir la nature d'un objet et ses propriétés.<sup>2</sup>

Le savoir est un ensemble de connaissance effectivement acquises par un homme.

Le savoir fait référence à une connaissance, à ce que l'on a appris. Il se compose d'un ensemble de connaissances, de thèses, de questions à partir

---

<sup>1</sup> LECOEUR Elisabeth, Gestion des compétence, 1<sup>ere</sup> édition de Boeck université, Bruxelles, 2008, p19.

<sup>2</sup> Noëlla Baraquin et autres, Dictionnaire de philosophie, 2<sup>eme</sup> édition, Armand Colin, Paris, 1995-2000, p26.

desquelles une activité peut être conduite.

Le savoir se compose d'idées, de concepts qui sont structurés. Il est un processus qui évolue avec le temps. Il s'enrichit en fonction des informations, des connaissances intériorisées par la personne.

### 5-2 Le savoir-faire :

De plus, la pratique a trait à la capacité à agir d'une façon concrète selon un processus ou des objectifs prédéfinis. Ces savoir-faire n'excluent pas la connaissance mais peuvent ne pas nécessiter une compréhension fondamentale des raisons pour lesquelles les tours de main et les techniques empiriques fonctionnent. Pourtant, lorsqu'ils sont mis en œuvre, ces savoir-faire ont le mérite incomparable de fonctionner et d'atteindre les objectifs recherchés. En ce sens, les savoir-faire relèvent de l'empirique et, pour partie au moins, du tacite.

Une autre définition du savoir-faire a été donnée par le professeur *J.M. Mousseron* : « les connaissances techniques, transmissibles, non immédiatement accessibles au public et non brevetées, et pour lesquelles quelqu'un serait disposé à payer pour en avoir connaissance ».<sup>1</sup>

Le savoir-faire a donc quatre caractéristiques essentielles :

- il est transmissible
- il est secret
- il est breveté
- il a une valeur marchande

Le savoir-faire peut être « transmis » ou « communiqué » en tant que tel ou en tant qu'accessoire d'un contrat de licence portant sur un ou plusieurs brevets. Cette communication peut se faire sous forme de documents, de programmes d'ordinateurs, d'échanges et de stages pendant une certaine durée, etc.

---

<sup>1</sup>(CDE, *Traité des brevets, I: Litec, 1984, n° 12 s.*). « Connaissances ».

Le savoir-faire réfère à une pratique que celui-ci soit envisagée sous un aspect générale (un métier) ou un aspect particulier (un acte), si le plus souvent il s'applique dans le cadre d'une profession, il la dépasse comme en témoignent le savoir-faire de la vie quotidienne.<sup>1</sup>

Le savoir-faire renvoi toujours aux habilités et aux compétences de ceux qui les mettent en œuvre : moyens de fabrication et connaissance, pour exercer une activité mentales pratique dans le cadre plus large d'une technique.<sup>2</sup>

Le savoir-faire réfère à une pratique générale ou un aspect particulier 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 au habilités, aux compétences de ceux que mettent en œuvre.<sup>3</sup>

### 5-3 Le savoir-être :

Il relève de la compétence relationnelle, c'est une aptitude à entrer en relation avec d'autre à se situer dans un système de relation hiérarchique ou entre pairs, à s'adapter aux situations, aux changements, à l'innovation, etc.

De même, la décomposition des savoir-être montre que la notion peut tout aussi bien recouvrir des « attitudes » (disposition psychologique stable, résistance au changement, etc.) que des « comportements » (expressions, gestuelle, prises de position, etc.).

La dimension des « attitudes » combine elle-même différentes sous-dimensions telles que le comportement, la culture ou l'identité mais aussi cette idée de volonté c'est-à-dire d'engagement et de motivation.

---

<sup>1</sup> Claude Durand-Prinborgne et autres, Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation, 2<sup>ème</sup> édition, Nathan, 1998, p 949.

<sup>2</sup>Ibid. p949.

<sup>3</sup> ALAIN Brunot et autres, Dictionnaire d'économie, éd social, édition éclipses, Paris, 2005, p416.

Le savoir-être est un instrument qui permet de mettre en œuvre 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 individuelle.<sup>1</sup>

Mais, il faut savoir que le savoir-être est un concept difficile à évaluer et il est le moins pris en compte dans les définitions de compétence.

### **6- La typologie du savoir-faire :**

#### **6-1 Le savoir-faire traditionnel :**

« Les savoirs et les savoir-faire traditionnels ont un caractère d'authenticité. Ils sont transmis sans rupture de contact avec la tradition par les pratiques usuelles de la vie quotidienne ». <sup>2</sup> On leur reconnaît une fonction spécifique : celle d'assurer la continuité à travers le changement et de la partager avec la communauté ou l'entourage immédiat. Les savoir-faire s'expriment également dans un contexte qui leur est propre. Ce contexte est d'abord géographique et historique. Plusieurs coutumes, croyances, légendes ou techniques de fabrication sont identifiées à une donnée et possèdent leur histoire. Elles sont connues et reconnues dans le milieu où elles s'expriment.

Laurence BERNARD et Philippe MARCHENAY font toutefois remarquer qu'ils sont des « rescapés d'une production jadis plus abondante, qui fit ensuite l'objet d'une sélection ». À partir de là, qu'il est possible d'élargir cette idée en avançant que l'utilité du savoir-faire traditionnel est démontrée par son survivance même.

Une étude menée auprès d'architectes révèle que pour ces derniers, « la maîtrise des savoir-faire traditionnels est fondamentale car elle est aussi un

---

<sup>1</sup> BELLIER Sandra, *Le savoir-être dans l'entreprise*, 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 2004, p163.

<sup>2</sup> Sophie Laurence Lamontagne, *Savoir et savoir-faire traditionnels, un patrimoine à transmettre et à partager*, direction générale du patrimoine du ministère de la culture, Québec, 1993.

moyen d'acquérir des qualités plus larges : coup d'œil, désir de fabriquer, sens des proportions... ». <sup>1</sup>

### 6-2 Le savoir-faire transmet :

Sainsaulieu (1991) constate que les rapports de production sont profondément traversés par des mouvements culturels : le savoir-faire, notion dynamique car sujette à un processus de maturation, est véhiculé par les groupes formels ou informels à travers des réseaux du savoir. Cette remarque souligne les liens étroits unissant dimensions organisationnelle et culturelle.

La question de la nature du savoir-faire se pose en outre en fonction de son mode de transmission : dans un ouvrage portant sur les migrations du savoir, Badaracco J.L (1991) identifie le "savoir migratoire" comme un des facteurs de la mondialisation de l'économie, dans la mesure où cette catégorie de connaissances permet la mise au point de produits dits hybrides. <sup>2</sup>plusieurs conditions doivent ainsi être réunies pour permettre un tel phénomène migratoire, portant notamment sur le caractère articulé et présenté des connaissances.

À l'opposé du savoir migratoire, Badaracco souligne l'existence d'une autre catégorie de connaissances, dont le mode de diffusion, généralement très lent, dépend de la structure de l'entreprise qui le met en œuvre : le savoir "imbriqué" ou "encastré" réside dans les relations spécialisées entre individus et possède à ce titre une valeur stratégique cruciale. Il apparaît comme consubstantiel d'une approche culturelle de l'ensemble entreprise et rejette l'approche individualiste de celle-ci pour lui substituer une vision organisationnelle poreuse. Ce sont six vecteurs de cette catégorie de savoir qui

---

<sup>1</sup> KALCK Paul et PILLEMONT Jacques, « Le patrimoine architectural, un marché en construction », BREF CEREQ, n°183, février 2002, Paris, p4.

<sup>2</sup> Badaracco J.L, the knowledge link: how firms compete through strategic alliances, Harvard Business School Press, Boston, 1991.

sont identifiés. Outre les organisations extérieures, les affiliations de groupes et les unités géographiques, on remarquera essentiellement :

- ✓ la connaissance du métier : la personnification du savoir individuel d'une firme se réalise parfois à l'état individuel, rendant la migration particulièrement lente et difficile.
- ✓ Les équipes : à l'opposé, les groupes détiennent parfois le savoir tacite reposant sur des relations, une réalisation coordonnée ou la manipulation d'un nombre étendu d'outils, c'est-à-dire s'appuyant soit sur des savoirs individuels partiels et complémentaires soit sur un agencement efficace des tâches.

### 6-3 le savoir-faire acquis suite à un apprentissage :

Les entreprises se caractérisent généralement par leur dimension et leur nature d'activité. Dont les différents métiers que comprend un secteur quelconque exigent des certifications obligatoires en matière de qualifications pour pouvoir les exercer. En effet, ces entreprises sont dépositaire de nombreux savoir-faire transmis essentiellement par le biais de l'apprentissage.<sup>1</sup>

L'apprentissage est le mode d'accès privilégié aux métiers et aux activités, il recouvre plusieurs facettes, regroupant des aspects d'ordre technologique du savoir et apporte de nouveaux effets selon l'entreprise.

Halfer, Kalika et Orsoni (1996), distinguent trois origines au phénomène de l'apprentissage ; la répartition et l'amélioration individuelle des salariés liées au montant de production cumulé, l'amélioration des procédés de traitement et des procédés administratifs et la simplification des produits par un gommage régulier des aspects superflus ou coûteux.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Site : <http://www.insee.fr>, rubrique publications et services, collection nationales/INSEE Références, édition TEF, 2012. Consulté le 22 février 2014 à 10h50.

<sup>2</sup> Helfer J.P, Kalika M et Orsoni J, Management, stratégie et organisation, Vuibert, collection gestion, Paris, 1996.

Le concept d'apprentissage fournit une autre dimension ou une dimension supplémentaire au lecteur concurrentiel des structures d'entreprise. Pedon (1996), regroupe d'une manière synthétisée les caractéristiques jugées principales de ce concept, afin donc d'en souligner l'emploi, « il s'agit d'un processus collectif et dynamique de création/destruction des savoirs, il a pour objet d'accroître l'efficacité et l'efficience de la firme pour l'acquisition des nouveaux savoirs ». <sup>1</sup>

De ce texte, on constate que le processus d'apprentissage s'inscrit dans une logique de volontarisme et de partage, ainsi que à la circulation de l'information, ce qui conditionne en grande partie le processus d'apprentissage.

L'apprentissage devient capable d'expliquer l'importance dans une entreprise en générale, en somme ce procédé est un moyen qui amène à du nouveaux savoir-faire qui vont servir davantage dans la survie et le développement de l'entreprise.

### **6-4 le savoir-faire acquis suite à une formation :**

La formation est l'un des moyens pour l'acquisition du savoir-faire dans les métiers. Elle constituée le cœur de développement dans les entreprises. Cette dernière permettre aux gens du métier et aux jeunes de parfaire leurs connaissances et se perfectionner en matière de gestion de l'entreprise.

La formation par apprentissage constitue la forme la plus privilégiée dans l'acquisition des connaissances, qualifications et savoir-faire en métier, ce mode de formation tient ses avantages dans la mesure où elle se fonde particulièrement sur la relation « salarié-apprenti » qui s'appui sur des formations pratiques et théoriques en même temps ; pratique au sein de l'entreprise et théorique au sein des centres de formation professionnel.

---

<sup>1</sup> Siméoni M, le rôle de savoir-faire dans la firme artisanale, université de Corse, 1999, p13.

### **7- L'interdépendance entre ces trois notions :**

#### **➤ Rapport entre savoir et savoir-faire :**

Le savoir constitue un des aspects primordiaux du capital immatériel pour l'entreprise. Lorsque le savoir, qui peut se résumer dans certains cas à un savoir purement livresque s'enrichit de la pratique, lorsqu'il s'inscrit dans le temps, il se charge d'expérience et se traduit alors par l'apparition du savoir-faire qui lui est générateur de profit.

Par exemple, si un informaticien connaît un langage de programmation (savoir) et qu'on lui demande d'appliquer ce langage dans un contexte, sa réflexion va alors s'alimenter et s'accélérer grâce à son savoir et son expérience qu'il pourra avoir (savoir-faire).

Comme nous l'avons dit dans la définition du savoir, celui-ci est une source de pouvoir et d'enrichissement pour celui qui le détient. Effectivement, lorsqu'un individu détient, à un certain moment, des connaissances supérieures à celles de la collectivité dans laquelle il est intégré, cela pourra lui conférer une supériorité. Elle ne sera pas que d'ordre intellectuel mais cela pourra aussi se répercuter favorablement sur ses actions et donc améliorera son savoir-faire et lui apportera des avantages.

Le savoir-faire et le savoir peuvent s'enrichir au contact d'autres individus. C'est le principe d'enrichissement mutuel des individus qui génèrent une synergie dont le résultat est supérieur à la somme des énergies individuelles.

#### **➤ Du savoir-faire au savoir-être :**

De nos jours, le savoir-être en entreprise est un facteur clé de l'évolution professionnelle. En effet, les multiples changements technologiques, concurrentiels et sociologiques, poussent les entreprises à manager autrement. En effet, outre les compétences savoir et savoir-faire, ce sont les comportements

## Chapitre II Des généralités sur la compétence et le savoir-faire

---

qui font la cohésion et la performance de l'entreprise. Ainsi, l'éthique, qui fonde ces comportements, fait partie intégrante du management moderne. On s'attache plus au savoir-être qu'au savoir-faire dû à un enjeu de productivité. Afin de mobiliser les énergies pour la réussite du projet d'entreprise, il faut constamment communiquer, échanger. Ainsi, les responsables parlent de respect mutuel, de solidarité, de responsabilités, etc.

Le fait de s'attacher plus au savoir-être qu'au savoir-faire permet à l'entreprise de trouver des individus capables d'apporter au-delà de leurs compétences techniques. On peut donc dire que le savoir-être est un complément au savoir et au savoir-faire.

Pour pouvoir manager, aujourd'hui, il faut continuellement nourrir le savoir-faire et le savoir-être de manière à ce que chaque individu puisse préserver son droit à l'emploi, mais aussi son droit à l'intégration dans la société.

### ➤ **Interdépendance entre les trois :**

Les savoir-être incluent les savoir-faire qui eux-mêmes comprennent les savoirs. Si ceux-ci sont des savoirs périphériques, en ce sens qu'ils ne touchent pas l'être humain dans son essence même, cela ne signifie pas pour autant que ces savoirs soient moins importants que les savoir-faire et les savoir-être.

Ce modèle montre bien que les savoir-être englobent les savoir-faire et les savoirs ou encore que les savoirs sont inclus dans les savoir-faire et les savoir-être.

En effet, selon notre approche, travailler sur les savoirs permet de mettre en place les savoir-faire et savoir-être.

Cependant, on oublie la plupart du temps que les savoir-être ne se limitent pas au domaine socio-affectif, mais touchent toutes les sphères d'activité humaine.

On remarque que le savoir-faire est fragile sans la compréhension ni la connaissance.

En effet, par exemple, la fragilité des savoir-faire empiriques développés par les opérateurs d'une machine sur une ligne de fabrication apparaît lorsqu'ils ne disposent pas d'une compréhension approfondie du processus qu'ils ont appris à maîtriser essentiellement par la pratique. Leur vulnérabilité est alors grande face à une évolution des technologies et à un changement des machines autour desquelles ils ont construit leur savoir-faire empirique. S'il y a peu ou pas de savoir sans action, la fragilité des savoir-faire non associés à des connaissances est patente.

Si on généralise cette idée aux interactions entre chacune des dimensions de la compétence, on peut suggérer qu'il y a peu de savoir-faire collectif sans savoir-être c'est-à-dire sans capacité à se comporter ensemble de façon productive. De la même façon, le savoir-être est parfaitement inopérant sans savoir-faire. Au-delà encore, la connaissance est stérile si elle n'est pas incarnée c'est-à-dire que les savoirs ne peuvent être à notre sens véritablement mobilisés s'ils ne s'appuient pas sur des attitudes appropriées. Parallèlement, les savoir-être restent inutiles sans compréhension des enjeux, des stratégies et des processus d'action, c'est-à-dire sans connaissance.

### **8- L'entreprise et le développement des compétences :**

Nous vivons actuellement des mutations sans précédent à tous les niveaux technologiques, organisationnelles et environnementaux, ce qui incite les entreprises à promouvoir ses ressources afin de s'adapter au nouveau contexte.

Des nouveaux défis de concurrence et de compétitivité dictés par les lois du marché viennent perturber les règles mises en place, les structures classiques et les modes de gestion de ressources humaines archaïques.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>BADER F, « Le développement de l'employabilité des agents de maîtrise : une démarche vers le développement durable », CEROG, journée développement durable, AIMS, IAEDAIX-EN PROVENCE, 11-5-2005. Site web : [www.strategie-aims.com2005](http://www.strategie-aims.com2005). Consulté le 18 décembre 2013 à 18h.

Il est impérativement de changer les références, l'horizon et la cadence pour épouser une gestion stratégique envers les ressources humaines considérées comme une richesse et un atout principal pour gagner le pari de concurrence et de la compétitivité en misant beaucoup plus sur les compétences que sur les qualifications.

### **9- Les besoins de l'entreprise en compétences :**

L'entreprise dans le nouveau paradigme change de stratégie, et pratiques de gestion de ses ressources. La gestion des ressources humaines passe alors d'une gestion rigide des postes à la gestion des compétences ou par les compétences.<sup>1</sup>

L'organisation compte tenu des mutations de l'environnement, des relations et des configurations des marchés des biens et services et de l'emploi, cherche à favoriser davantage de réactivité, de flexibilité et de mobilité des salariés tant interne qu'externe.

Elle doit impérativement s'adapter aux changements par le développement des compétences disponibles ou d'en recruter les oiseaux rares à partir du marché externe.

---

<sup>1</sup>MONBEIG C, SCHMUCK C, GEOFFROY A et Dore D, « Employabilité : Mythe ou Réalité ? Le mythe de l'employabilité à l'épreuve des pratiques d'entreprises », Mémoire. Site web: [www.dep.dauphine.fr/pages/mba-rh-fichiers/MEMOIRE-MBA-EH/FICHER3.pdf](http://www.dep.dauphine.fr/pages/mba-rh-fichiers/MEMOIRE-MBA-EH/FICHER3.pdf)

# Chapitre III

## La formation et l'expérience

**Préambule :**

Le problème d'emploi dans les entreprises Algériennes se pose en terme de qualité et son personnel dans le secteur productif, alors que ce dernier a besoin d'une main-d'œuvre performante et qualifiante, vu l'apparition des nouvelles technologies qui incitent à tous les organismes de prévoir des changements dont l'idée de la promotion sociales par la formation ou par l'expérience. Dans ce chapitre nous allons aborder la notion formation, puis on va s'intéresser à la présentation de l'expérience professionnelle.

**1- Formation :**

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

**1-1 Qu'est-ce que la formation :**

La formation constitue un ensemble d'activité, d'apprentissage planifier, elle vise l'acquisition de savoir propre à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>GAGNON Sylvie, Guide de gestion des ressources humaines, édition techno compétence Québec, Canada, 2003, p85.

On peut dire que la formation implique une transformation de la personne dans des multiples aspects cognitifs, affectifs et sociaux par rapport à des apprentissages des savoirs, savoir-faire et savoir être. <sup>1</sup>

La formation est un ensemble d'action qui permettent d'élever le niveau de la culture générale et /ou professionnelle et technique d'un individu. <sup>2</sup>

La formation professionnelle contient différents modes qu'on peut situer comme suit :

On distingue trois modes de formation :

✓ **Formation dite « perfectionnement » :**

C'est de préparer un employé à occuper un poste plus supérieur, par rapport à celui qui occupe actuellement afin d'améliorer ses connaissances, ses compétences ou par la modification de ces attitudes.

✓ **Formation dite « sur le tas » :**

La formation se faisant sur le poste même de travail et le lieu d'apprentissage était l'atelier ou le bureau, cette formation permet au bénéficiaire d'apprendre et de s'adapter aux exigences, au changement technique dans leurs postes. <sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>DIMITRI. W, les ressources humaines, 2<sup>ème</sup> édition, organisation, paris, 1999, p431.

<sup>2</sup>MARTORY Bernard et CROZET Daniel, Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance, 7<sup>ème</sup> éd, édition Dunod, Paris, 2008, p102.

<sup>3</sup>HOSDEY Alain et autres, Formation en entreprise, les clés de la réussite, édition de cci sa, Belgique, 2009, p34.

✓ **La formation dite « recyclage » :**

Concernant les formations qui visent l'adaptation des personnes à des nouvelles situations professionnelles ou d'emplois qui ne présentent pas de promotions.<sup>1</sup>

**1-2 Objectifs de la formation :**<sup>2</sup>

Les actions de la formation peuvent avoir différents objectifs qui repartent d'une part aux objectifs qui émanent des souhaits des salariés, et d'une part aux objectifs exprimés par l'entreprise.

• **Les objectifs sur l'initiative de l'entreprise :**

- Adapter le personnel à son poste actuel.
- Adapter les nouveaux entrants.
- Adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans l'emploi.
- Améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation.
- Développer le professionnalisme des salariés.
- Préparer le personnel à des évolutions à venir.
- Partager les savoirs et les savoir-faire.
- Maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation.
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.
- Rendre capable le personnel de participer efficacement à un projet.
- Aider le personnel à évoluer hors de l'entreprise.
- Promouvoir une culture d'entreprise.
- Contribuer au maintien d'un bon climat social dans l'entreprise.

<sup>1</sup> GUY Boterf, L'ingénierie et l'évolution de la formation, édition d'organisation, Paris, 1999, p78.

<sup>2</sup> SOYER Jacques et FAISANDIER Sylvie, Fonction formation, les éditions d'organisation, Paris, 2007, p280.

- **Les objectifs sur l'initiative de salarié :**

Pour eux, la formation est la mise en œuvre de moyens susceptible de les aider à acquérir des capacités, des connaissances et des attitudes (reflexes et aisances). Evidemment elle leur apporte une contribution à l'efficacité de leur activité professionnelle pour :

- Leur insertion dans l'établissement ou le groupe.
- Leur promotion ou de moins, leur projet de carrière.
- L'adaptation au poste occupé et la mise à jour de leurs connaissances antérieures.
- Leur développement personnel.
- Acquisition des qualifications professionnelles.
- La possibilité d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou encore de la parfaire. <sup>1</sup>

### **1-3 Les étapes d'élaboration de plan de formation :**

Le plan de formation est un ensemble cohérent et ordonné des actions de formation nécessaires pour résoudre les problèmes de compétences existant dans l'entreprise. Tandis que le plan de formation est élaboré et géré par plusieurs étapes :

➤ **Première étape : Identification et analyse des besoins de formation :**

Cette première phase du cycle de la formation permet de connaître les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés. L'identification des besoins de formation s'effectue habituellement en début d'année afin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera dans l'entreprise le reste de l'année. Cette planification est faite en fonction des activités de l'entreprise par le comité de formation. Ainsi, ce comité a comme

---

<sup>1</sup>SOYER Jacques et FAISANDIER Sylvie, Op. Cit. p45.

principales tâches d'identifier les besoins de formation, de les planifier et de voir. Au bon fonctionnement des formations offertes. Un besoin de formation est défini comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ». Un tel besoin apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre une situation actuelle et une situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétence essentielle ou requise.

➤ **Deuxième étape : Planification et conception de la formation :**

La planification de la formation consiste à organiser le programme de formation de telle manière qu'il puisse s'intégrer aisément aux activités courantes de l'entreprise tout en visant l'atteinte des objectifs prédéterminés une planification efficace doit pouvoir réduire les effets négatifs des contraintes interne et externe.<sup>1</sup>

La planification du plan de formation se tourne autour d'un ensemble de question :

- Quelles sont les formations à réaliser dans notre organisation ?
- Quel sont les objectifs de la formation ?
- Quel type de formation devons-nous privilégier (interne ou externe) selon les compétences à développer ?
- Quel est notre échéancier ?
- Qui sera le formateur ?
- Qui participera à la formation ?

Les réponses à ces questions seront rassemblées dans un plan global de formation qui agira comme aide-mémoire et qui permettra de bien gérer le développement des compétences du personnel. De plus, il est suggéré de diffuser à l'ensemble de l'organisation afin d'informer tous les employés des

---

<sup>1</sup> CITEAU Jean Pierre, Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique, édition Armant colin, Paris, 1994, p104.

formations futures. Par la suite, le responsable de la formation ou le gestionnaire doit élaborer des plans spécifiques pour chaque formation qui sera donnée dans l'organisation. À ce sujet, il est recommandé de prendre contact avec le formateur interne ou externe afin de lui demander comment il désire diffuser la formation.

➤ **Troisième étape : Diffusion de formation :**

Il n'y a aucun lien direct entre la qualité de la préparation d'une activité de formation et la qualité de sa diffusion. Une fois que le contenu de la formation a été développé, l'entreprise doit veiller à une diffusion efficace. Lorsque l'ampleur de la formation le requiert, la responsabilité de la diffusion peut être confiée à plusieurs personnes. De plus, il faut prévoir le matériel nécessaire tel un rétroprojecteur, un ordinateur, un tableau et des crayons ou un tableau à feuilles mobiles pour favoriser le succès des activités de formation. <sup>1</sup>

➤ **Quatrième étape : Évaluation et suivi-formation :**

La diffusion d'une activité de formation occasionne des investissements importants en énergie, en temps, en argent et en ressources pour l'entreprise. Il est donc essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de la formation et de mesurer les rendements obtenus sur ces investissements. L'évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints. En comparant les objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus (la situation de départ à la nouvelle situation), il est possible de juger à quel point l'activité de formation a été bénéfique pour les employés et si celle-ci s'est traduite par des retombées concrètes pour l'entreprise. <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>CITEAU Jean Pierre, Op.cit. p86.

<sup>2</sup>Dumais Jean-François, Guide de gestion des ressources humaines, édition Québec, Paris, 2003, p86.

**1-4 politique de la formation :**

Chaque fonction au sein de l'entreprise met en œuvre une politique, afin de remplir sa mission. Aussi la formation ne fait pas exception à cette règle. En effet, sans une politique clairement définie, on ne peut pas comprendre et saisir la place et l'intérêt de la formation.

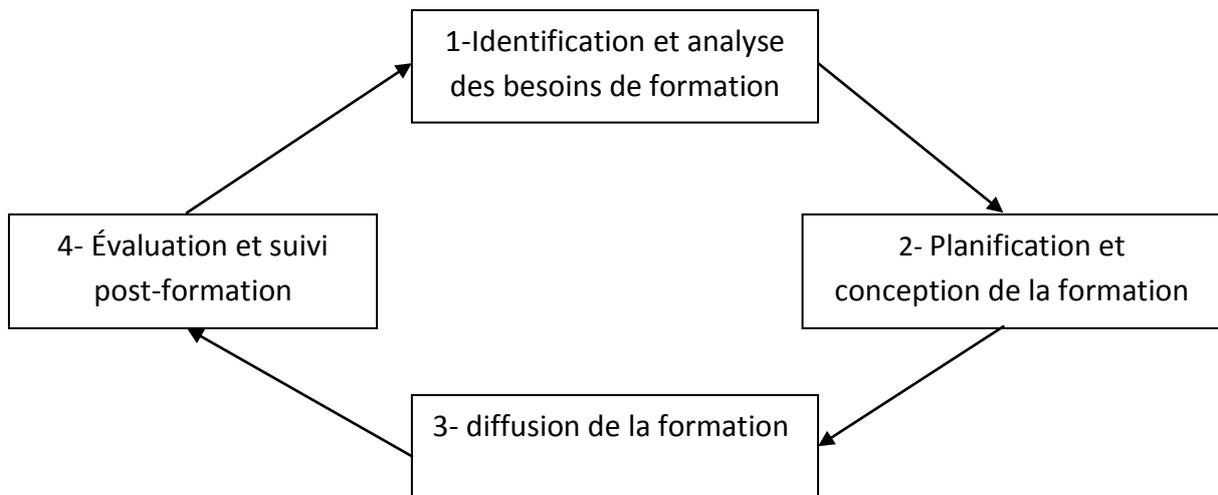
La politique de formation donne le sens c'est-à-dire les buts que l'entreprise cherche ou veut atteindre par l'entreprise de la formation. C'est d'elle que partent les principes d'organisation à respecter notamment le partage des responsabilités et des rôles en matière de formation ou encore sa centralisation.<sup>1</sup>

En clair, c'est de la politique de formation que partent les stratégies et les orientations données à la formation. C'est donc à juste titre que Jacques SOYER indique que la politique de formation doit être écrite et diffusée.

Alors la politique de la formation doit répondre aux objectifs globaux de la formation, et désigner les principes à suivre pour que ses actions soient efficaces.

---

<sup>1</sup> THEVENET Mairice, « Approche de la formation contenue dans l'entreprise », in revue française de gestion N°65-66, édition Vuibert, novembre, Paris, 1989, p42.

**1-5 Le cycle de la formation :**

- **Schéma représente le cycle de formation**

**Source :** Sylvie Gagnon, Guide de gestion des ressources humaines, édition techno compétences, Québec, 2003, p86.

## 2- L'expérience professionnelle

### 2-1 Qu'est-ce que l'expérience :

Le mot expérience dans le monde du travail veut dire : le nombre d'année qu'un travailleur a mis dans un poste de travail par rapport à son âge. L'employeur recrute des personnes et fait développer les plus expérimentés et professionnels par des responsables de carrière, donc l'apprentissage de l'expérience s'opère sur le terrain. On a deux formes de l'expérience « l'une tournée vers l'avenir riche d'apprentissages et l'autre orienté vers le passé, mais figé dans la routine ». <sup>1</sup>

Chaque personne fait des expériences tout au long de sa vie, quel que soit son origine culturelle ou sociale. L'homme est d'abord un être empirique apprend en utilisant ses capacités d'expérimenter, de créer, d'innover et de transmettre son expérience notamment par parole et le dessin lui on permet de se développer dans une civilisation qui se créait et qu'il créait en même temps. Les deux notions de l'expérience l'une tournée vers le passé reprisent la totalité des expériences vues et dons un aspect important de l'identité des individus. Elle se compose de savoir et de savoir-faire, mais également de comportements et croyance, représentation pure et résistance accumuler au fil des années tellement intégrés que ces mêmes personnes n'ont plus conscience de certaines capacités, aptitudes et modèles mentaux qui régisses leur action c'est pourquoi le travail sur la prise de conscience nous semble essentiel pour leur permettre d'évoluer. <sup>2</sup>

### 2-2 Le vécu expérientiel :

Dans les notions d'expériences, il existe deux aspects différents, mais complémentaires, l'un actif et l'autre passif où à l'insu de la personne. L'élément actif interagit avec son environnement, met en action d'autres

---

<sup>1</sup> KAROLEWICY Francis, Expérience, un potentiel pour apprendre, les fondements les principes les outils, Edition harmattan, Paris, 2000, p32.

<sup>2</sup> Ibid.p32.

comportements, savoirs et réfléchit sur son action dans l'élément passif. C'est l'expérience vécue de l'intérieur, assimilée et digérée qui lui permet d'évoluer et de grandir.

Il est essentiel de situer historiquement la notion d'expérience. "John Dewey" a été l'un des premiers à donner une définition dynamique et systémique de l'expérience par connaissance de causes, il appelle l'expérience ; toute situation dans laquelle un individu entre en interaction avec son environnement; c'est-à-dire il s'agit des éléments physiques, biologiques et de la nature ou des éléments sociaux issus des organisations des groupes et des hommes.

Nous sommes en interaction avec notre environnement, automatiquement on acquit des nouvelles informations et nouveaux apprentissages, nous apprenons et on acquiert la plupart de nos capacités, comportements, responsabilités même si le fait de faire ou d'agir ne se réveille pas pour apprendre, car il est nécessaire que l'individu s'ajuste en permanence à son environnement.

C'est-à-dire, on considère un individu expérimenté quand il pratique un métier depuis des années, il encadre son équipe de travail et il garde son statut professionnel si son travail est adapté à sa situation professionnelle même l'environnement influence sur l'individu de façon à modifier son interaction avec son nouveau contexte pour l'apprentissage des nouvelles pratiques ou de nouveaux comportements.<sup>1</sup>

### **2-3 Apprentissage par expérience :**

Apprendre signifié en français saisir, s'approprier de la connaissance, la pratique de quelque chose, par un travail intellectuel ou par expérience. Selon John Dewey ; apprendre non seulement acquérir des connaissances, mais

---

<sup>1</sup>AUBRET Jacques et GILBERT Patrick, Valorisation et validation de l'expérience professionnelle, édition Dunod, Paris, 2003, p32.

également être capable de les utiliser pour apprendre d'avantage. C'est un acte dynamique vivant qui doit permettre à l'homme d'apprendre sans discontinuer.<sup>1</sup>

Apprendre par l'expérience c'est apprendre au contact de son environnement dans une relation directe et authentique. À chaque fois que l'homme interagit avec son environnement dans une recherche d'ajustement à ces besoins, il va expérimenter des solutions nouvelles qui vont enrichir son vécu expérientiel et lui permettre de satisfaire ses besoins.

L'apprentissage par expérience s'appuie sur la reconnaissance de ses propres besoins, la capacité de les expérimenter dans son environnement et de trouver ainsi le meilleur ajustement possible par une interaction efficace.

Selon John Dewey, l'homme acquiert l'expérience de deux manières : par essais et par erreurs ou en réfléchissant sur son action.

- D'une part, nous avons une expérience réflexionnelle, fondée sur l'analyse et l'observation de l'action et de ses résultats. Cette demande associe à la pensée et l'action et intègre ainsi une méthodologie expérimentale de l'action qui va mettre une théorie qui va à son tour guider l'action, jusqu'au moment où l'individu trouve l'action la plus ajustée à sa situation et à son intention. La mise en œuvre des acquis et la réflexion qui aide la personne à apprendre à partir de son expérience.
- D'autre part, nous avons une expérience empirique spontanée d'avantage et accidentelle. La personne vit ici et maintenant d'avantage avec ses triple qu'avec sa tête, elle plonge toute habillée dans une piscine au se retrouve coincée dans un ascenseur.

#### **2-4 La formation expérientielle :**

La formation est une action de former les gens et de renforcer leurs connaissances dans son domaine qu'il exerce. Donc la formation peut se réaliser

---

<sup>1</sup> Ibid.p33.

beaucoup plus dans des domaines du travail ou même à l'extérieur (centre de formation).

Pour les pédagogues des sciences de l'éducation spécialisés dans le champ de l'expérience. Tel que FRANCISE Lundy une formation peut être qualifiée d'expérientielle s'elle répond à deux conditions : contact direct et la possibilité d'agir.

Par contact direct les spécialistes entendent sans médiation; aucune information médiatrice ou livre, l'apprenant se trouve directement en contact avec sa situation.

Dans le sens strict de cette définition la formation expérientielle ne peut se réaliser que sur le lieu de travail et en extérieur (formation out-door), en salle de formation et quel que soit la pédagogie appliquée, l'expérimentation est considérée comme expérimentale et non expérientielle.

Une formation pour nous sera dite « expérientielle » si elle permet à l'apprenant d' :

- Observer, vivre et découvrir par lui-même les savoirs dont il a besoin.
- Prendre conscience de son expérience, tant au niveau de ses acquis que de la manière dont il interagit avec sa situation.
- Expérimenter en toute liberté les choix personnels d'ajustement qu'il a trouvé.
- Réfléchir sur le résultat de son expérimentation et faire une introspection sur la façon dont la vécue.

Si ces conditions minimales sont respectées, l'apprenant va acquérir ses « savoirs » par la prise de conscience de son expérience et par la transformation de celle-ci cette acquisition se fera d'une manière active par l'action et la

réflexion et d'une manière passive par l'intériorisation de celle-ci cela peut aussi bien se faire le lieu de travail qu'en salle de formation.<sup>1</sup>

### **2-5 Expérience professionnelle :**

Ignorant la chape de l'expérience considérée dans toutes ces formes (personnel, professionnel, associatif, familial...). Sans quitter les liaisons entre ces différents aspects, donc dans cette section s'en intéresseront aux contributions théoriques qui sont aux rapports avec le monde des organisations productives à l'expérience professionnelle. Ne permet pas concerné les structures multidimensionnelles de l'expérience professionnelle comme un objet simple qu'il suffirait de confier à des experts et à leur instrument pour qu'elle puisse être géré aux pressions entre les différentes dimensions identifier repend une gestion des contradictions.<sup>2</sup>

### **2-6 Explication, mémorisation et capitalisation de l'expérience individuelle :**

Expliciter son expérience relève d'un travail sur soi. Cependant, les chercheurs spécialisés dans l'analyse de l'activité de l'homme au travail et les praticiens sont engagés à l'accueil des chômeurs et les salariés confrontés à des problèmes d'orientation, de réinsertion ou de mobilité professionnelle considèrent que cette activité ne va pas de soi. Ils proposent des méthodes qui permettent d'accompagner ce travail.<sup>3</sup>

L'entretien d'explicitation de l'action de P. Vermersh 1994 met en présence un accompagnateur et la personne qui entreprend l'analyse de son expérience. La centration du travail est l'action. L'objet de travail est d'explicitation. L'entretien doit permettre aux deux interlocuteurs de

---

<sup>1</sup> JOHN Dewey, démocratie et éducation, édition Armand colin, paris, 1990.

<sup>2</sup> AUBRET Jacques et GILBERT Patrick, Op.cit. p17.

<sup>3</sup> Ibid. p65.

s'informer sur la manière dont une tâche donnée a été exécutée, l'interviewer ayant pour rôle de faire expliciter par son interlocuteur ce qui pourrait paraître aller de soi.

En effet, non seulement la personne interviewée est seule capable de parler de ses intérêts, mais elle détient des informations sur ses actions (circonstance, déroulements, résultat et la manière d'organiser et d'exécuter le travail). Donc au cours de l'entretien, les interlocuteurs de distinguer ce qui est prescrit dans la tâche et ce qui est effectivement fait ou ressenti distinguer. La personne apprend à mettre en mots ces informations ; elle est amenée à considérer ses actions dans leurs dimensions pré-réfléchies, c'est-à-dire à les examiner comme la mise en œuvre de savoirs pratiques qu'il faut également identifier. Le travail d'explicitation éclaire les interlocuteurs sur le fonctionnement cognitif du sujet aux différentes phases de l'analyse qui sont les suivantes :

- La prise en conscience de chacun des aspects des actions soumises à l'analyse ;
- La prise de conscience de la manière de verbaliser les actions ;
- L'analyse de l'activité cognitive impliquée par ce travail de prise en conscience.

### **2-7 La mémorisation et la capitalisation de l'expérience dans un portefeuille de compétence :**

Généralement, sous l'expression « portefeuille des compétences ». Le portefeuille de compétences est une sorte de généralisation de cette démarche à l'ensemble des opérations de mise en valeur des expériences personnelles, sociales et professionnelles de l'individu. Cette généralisation peut poser problème dans la mesure où, d'une part, l'individu n'a pas spontanément conscience de la valeur de ces expériences, et d'autre part, la valorisation des

expériences sociales et professionnelles n'obéit pas à des règles de reconnaissance définies et stable sur le marché de l'insertion, de la promotion et de mobilité professionnelle. On attend donc des personnes qu'elles apprennent à mettre en valeur leurs expériences, et de la collectivité qu'elle explicite les systèmes de référence et de valorisation de la professionnalité.<sup>1</sup>

Le contenu d'un portefeuille de compétence ne se limite pas aux réalisations professionnelles des personnes, il peut aussi comporter les résultats du travail d'analyse des acquis de formation, d'une part, et des acquis personnels et sociaux, d'autre part, ceux qui découlent de l'implication dans des activités associative, sportive et culturelle. La démarche de réalisation d'un portefeuille ne se limite pas à une collecte de documents. Elle comporte un travail réflexif sur la valeur potentielle des expériences. Cette réflexion est d'autant mieux assurée et qu'elle est associée à des objectifs concrets de réaliser un entretien d'embauche, négociation d'une promotion, c'est à ce moment que l'expérience devient un ressource, et que le rédacteur d'un portefeuille de compétence prend en compte la relativité de sa valeur l'une de ces intégrations majeures.<sup>2</sup>

## 2-8 Expérience et carrière :

- **Le parcours professionnel et mobilité interne :**

Cette notion de parcours professionnel a été construit à l'origine pour les cadres en relation avec la mobilité professionnelle « l'objectif est de construire des parcours professionnels qui permettent aux cadres d'accumuler à travers leurs différentes expériences les compétences, mais aussi les connaissances, qui leur seront nécessaire pour être le plus performants possible »<sup>3</sup>, donc ce parcours professionnel est un avantage pour les cadres pour rassembler des connaissances et compétences par ces expériences durant la carrière. Cette notion a été étendue

---

<sup>1</sup> Ibid. p69.

<sup>2</sup> Ibid. p70.

<sup>3</sup> Dany.F et Livian. Y.F, La gestion des cadres, édition Vuibert, Paris, 1995, p88.

à d'autres populations occupent des emplois dits « stratégiques » en raison de leur contribution au fonctionnement de l'entreprise et à son développement.

### **2-9 L'expérience et employabilité :**

La future de salarié au sein de l'entreprise ou de n'est pas toujours assurer dans son emploi sur tout avec la fusion, la restructuration et la réorganisation. Dans le discours managérial, il ne s'agit plus comme dans le passé le prétendre sortir de la logique des plans de licenciement, rôle, assigné jadis, bien imprudemment, à la gestion prévisionnelle des ressources humaines, mais de « gérer l'incertitude » sur l'évolution du contenu des activités, donc des emplois. L'entreprise ne peut plus garantir l'emploi, mais elle peut concourir à assurer l'employabilité de ses salariés. Ce terme se définit comme « l'espérance objective ou la probabilité plus ou moins élevée que peut avoir une personne à la recherche d'un emploi d'en trouver un », selon Ledrut 1966, c'est-à-dire l'employabilité repose pour une part au moins, sur l'individu et son bagage d'expérience et pour une autre, sur l'entreprise et sur la qualité de sa gestion de ses ressources humaines. Cette employabilité est souvent considérée comme une coresponsabilité de l'entreprise et du salarié, pour l'entreprise plusieurs dispositifs contribuent à son développement. Concernant le salarié, la gestion de l'expérience devient l'affaire du salarié que celui-ci doit être informé et formé pour exercer ce rôle « gestionnaire de soi », d'après Régis Ribette, il s'agit d'une nouvelle voie impliquant la responsabilisation personnelle de chaque individu dans le développement de ses compétences et dans l'amélioration de sa propre efficacité.<sup>1</sup>

### **2-10 Une valeur à l'épreuve de la mobilité professionnelle et du temps :**

Sous l'ongle individuel, on peut considérer la mobilité professionnelle comme un processus d'apprentissage par le promoteur de cette mobilité, elle est

---

<sup>1</sup> AUBRET Jacques et GILBERT Patrick, Op. Cit. p59.

aussi un outil didactique utilisé dans le cadre de la formation professionnelle pour promouvoir l'acquisition d'un ensemble de compétences. Mais si l'expérience représente un potentiel d'apprentissage, elle ne peut pas être considérée a priori comme un atout pour l'individu ou pour l'entreprise. Il faut beaucoup d'efforts pour imaginer ce que peut valoir l'expérience d'un mineur de l'industrie charbonnière pour une entreprise d'une tout autre activité, dans la même entreprise redéployant son personnel, telle expérience valorisée à un endroit (une fonction de production).<sup>1</sup>

Le terme expérience peut démoder ou obsolète avec l'accélération technologique même en absence de mobilité professionnelle, cette accélération du changement à pour conséquence l'obsolescence rapide des compétences concrètes et techniques, qui implique à son tour que l'on mette davantage l'accent sur ce que l'on appelle les « compétences clés ».

Les compétences clés sont les compétences qui ne sont liées à aucune profession ou organisationnelle du travail, mais qui peuvent être appliquées dans tout contexte professionnelle, c'est pour cette raison ces compétences sont également appelées les compétences transversales.

Dans les compétences clés comprennent les compétences de résolution de problèmes, l'esprit d'entreprise, l'adaptabilité, les communications, la créativité, la volonté d'apprendre.

---

<sup>1</sup>Ibid. p118.

# Chapitre IV

## La notion de cadre

**Préambule :**

Depuis le début des années 90, les cadres en tant que groupe professionnel ou groupe social autonome, font l'objet d'une attention renouvelée de la part des économistes et plus encore, des sociologues. Ce regain d'intérêt ne doit pas surprendre. Il est à la mesure de l'ampleur et de la profondeur des changements observés au sein des systèmes productifs des principaux pays industrialisés : tertiarisation des économies, diffusion large et massive des nouvelles technologies, remontée des marchés et de la concurrence au cœur de la production, développement de logiques productives de plus en plus intensives en connaissances... la liste est longue des bouleversements qui, directement ou indirectement, ont contribué à réinterroger la fonction et la position des cadres au sein des organisations, et plus largement, au sein de la division technique et sociale du travail.

Alors dans ce chapitre, on trouve en premier lieu la notion de cadre (premièrement : le cadre : un statut, une notion sociétale et deuxièmement, le cadre : un rôle et des fonctions), en suite, on aperçoit les caractéristiques du cadre, et juste après on trouve les objectifs fondamentaux du cadre et finalement l'organisation de temps du travail des cadres en heure.

**1- La notion de cadre :**

Dans l'étude « Le cadre commercial existe-t-il ? » de Christine COUTANT, (ingénieur d'études au CNAM secrétaire général de l'ICSV). On entend par cadre toute personne qui assure des fonctions d'encadrement. La notion de cadre est une notion complexe, parfois floue, qui recouvre des significations multiples en temps de statut et de représentations sociales tout en s'appuyant sur des fonctions et des rôles identifiés dans l'entreprise.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>COUTANT Christine, « Le cadre commercial existe-t-il ? », CNAM, institut commercial supérieur des arts et métiers, 30 octobre 2006.

Un cadre est une personne appartenant à la catégorie supérieure des salariés. C'est également un membre de l'encadrement ou du management d'une entreprise ou d'une administration.<sup>1</sup>

Un cadre est en collaboration avec leur supérieur hiérarchique direct, les cadres veillent à la bonne exécution des tâches qui découlent de la fonction de leur service et participant à l'élaboration des objectifs de leur service. De s'engager personnellement, au besoin par des propositions et des suggestions dans le cadre des compétences qui leur sont déléguées.<sup>2</sup>

Après avoir pris les cadres pour une catégorie technique dont on pourrait faire le tour avec des critères objectifs (BENGUIGUI, MONJARDET 1970), le sociologue ont renoué avec une certaine tradition réaliste : les cadres n'auraient existé qu'à partir du moment où, par les autres se sont identifiés comme tels, par référence aux corps de la fonction publique, dans un jeu complexe de discours et d'autoreprésentation au terme duquel le groupe s'est « naturalisé » (BOLTANSKI 1982).<sup>3</sup>

### **1-1 Le cadre : un statut, une notion sociétale :**<sup>4</sup>

En France, parler de « cadre » relève d'une approche culturelle. On peut être cadre sans avoir à encadrer une équipe. Etre cadre c'est avoir un statut, une représentation sociale spécifique, voire adopter un comportement particulier de consommation, c'est adhérer, légalement, à des régimes particuliers comme celui de l'assurance vieillesse.

La notion française 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 ce

<sup>1</sup>[http://fr.wikipedia.org/wiki/Cadre\\_\(entreprise\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/Cadre_(entreprise)) Consulté le 14 mai 2014 à 15h30.

<sup>2</sup><http://www.gca-ge.ch/le-groupe/bases-reglementaires> consulté le 18 avril à 17h30.

<sup>3</sup>BOUDON Raymond et autres, *Dictionnaire de sociologie*, Larousse, 1999, p21.

<sup>4</sup>COUTANT Christine, Op. Cit. p59.

rang lui confère un rôle qui n'est pas sans effet sur le comportement ou mode de vie du cadre et 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 apparaît au travers de 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 très 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) soit par le biais de l'expérience au travers des compétences acquises ou de l'ancienneté (accès indirect).

### **1-2 Le cadre : un rôle et des fonctions :<sup>1</sup>**

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 :

---

<sup>1</sup>Ibid. P61.

**- L'encadrement :**

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.

**- Le manager :**

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

**- Le spécialiste :**

Toute l'ambiguïté du terme cadre provient de son sens en terme de connaissances : le cadre c'est celui qui sait. Il a la connaissance ou l'expérience. C'est le spécialiste, et il est reconnu en tant que tel. Ce dernier critère contribue à rendre floue la notion du cadre dans la mesure où il englobe toute sorte d'activités non 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 là, émerge une matrice de la représentation de ce que peut être une définition générale du cadre. Cette matrice au demeurant généraliste montre que, majoritairement, les formations orientent les « cadres » vers des fonctions d'encadrement, l'expérience ou l'ancienneté favorisent les fonctions managériales.

## **2- Les caractéristiques du cadre :**

Le cadre, en opposition aux autres salariés, se définit principalement par quelques particularités qui sont :

### **- le rôle du cadre vis-à-vis du collectif de travail :**

Etre cadre, c'est d'avoir des gens sous ses ordres, d'être responsable d'un service ; autrement dit, c'est d'assurer la direction, le contrôle ou la surveillance (d'une personne, d'un groupe, d'une organisation ou d'un secteur d'activité).

### **- Des responsabilités supérieures :**

Davantage responsabilité sur le résultat de son travail personnel voire sur le travail collectif de son équipe, le cadre sera identifié comme tel par sa hiérarchie et la direction ainsi que par les clients potentiels. Les degrés de responsabilités sont cependant variables selon le niveau associé au statut d'une part (les différents « grades » de cadres pouvant exister dans les classifications des entreprises), et selon la fonction occupée d'autre part. Un cadre expert ressentira une responsabilité accrue sur le résultat de sa mission, le responsable d'équipe sur la mission de son équipe. Pour les fonctionnels (comme en ressources humaines par exemple), la responsabilité du cadre pourra porter sur la gestion globale de l'établissement (l'ensemble des équipes).<sup>1</sup>

### **- Un surcroît d'autonomie :**

Les cadres disposent d'une autonomie supérieure aux autres salariés, qui peut s'appliquer à la prise de décision, à l'organisation de leur travail ou à l'accès aux moyens de réaliser une mission. Ainsi, ce surcroît d'autonomie est souvent lié au déplacement de la responsabilité de la tâche vers le résultat et donc l'objectif final sur lequel le cadre devra rendre des comptes.

---

<sup>1</sup> APEC, Les cadres de l'emploi cadre, parcours de cadre issus de la promotion interne –février 2007, p 07.

De plus, l'autonomie croissante dont disposent les cadres est fortement associée aux termes de « confiance » accordée par l'environnement de travail, mais aussi de « liberté » et « d'indépendance » dans l'organisation et les actions d'entreprises.

Cette dimension particulière de l'autonomie est d'autant plus importante pour les salariés qui ont vécu une partie de leur vie professionnelle dans des postes non cadres.

Ainsi, le cadre se définit avant tout par sa mission de responsable d'équipe et par un recentrage de sa mission sur le résultat, engendrant responsabilité et autonomie.

- **La reconnaissance reçue par les cadres :**

L'accès au statut cadre a été possible du fait d'une reconnaissance de leurs compétences démontrées et appréciées lors du parcours passé. Cette reconnaissance vient de la hiérarchie mais aussi des pairs au travers d'un sentiment d'appartenance au « groupe » des cadres.

- **Le rôle moteur du cadre :**

Il impulse les idées et doit apporter la dynamique collective en étant force de proposition.

A l'extrême est évoqué le rôle d'exemplarité du cadre, il est le « modèle » par rapport au collectif de travail, sans doute accentué par le regard des équipes et encouragé par l'entreprise (au sens équipe de direction).<sup>1</sup>

Enfin, être cadre c'est aussi avoir accès aux avantages du statut (une rémunération plus importante ou davantage axée sur les primes, des avantages sociaux plus importants tels que la retraite...) mais également à ses

---

<sup>1</sup> BOULLIER Karine, Le temps de travail des cadres, de la gestion des horaires au suivi des objectifs, édition Liaison, Paris, 2000, p 60.

inconvénients (même si ce point est rarement abordé en premier) : une charge de travail plus lourde et une implication personnelle nécessairement supérieure.

### **3- Les objectifs fondamentaux du cadre :<sup>1</sup>**

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

### **4- L'organisation de temps du travail des cadres en heure :**

Dans son ouvrage, BOULLIER Karine propose un aménagement indispensable de temps du travail des cadres comme réponse à l'organisation.

En cela il est nécessaire de :

- Laisser une autonomie importante aux cadres dans la gestion de leurs temps ;
- Permettre une grande individualisation de leur emploi du temps ;
- Garantir une contrepartie de leur investissement personnel, des temps de repos ou de congés libres de toutes contraintes.

Donc pour lui, ce n'est pas difficile de répondre à certaines de ces trois objectifs si on met en pratique tous les outils collectifs ou individualisés

---

<sup>1</sup> Lucien Mias, Du rôle des cadres, 29 juin 2005, site web : [Papidoc.chic-cm.fr/36\\_cadrea.html](http://Papidoc.chic-cm.fr/36_cadrea.html) Consulté le 14 mai 2014 à 15h40.

d'aménagement du temps de travail. Néanmoins, il suffit de s'orienter vers des formules d'aménagement du temps de travail , en raisonnant sur une base annuelle ou pluriannuelle, pour établir un cadre de référence dans lequel s'organisera le temps de travail des cadres, puisque cela peut se différer d'une organisation à une autre selon les heures de travail envisagées par semaine.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> BAUFFARTIGUE. P, GADEA. C, Sociologie des cadres, édition la découverte, paris, 2000, p12.

# Chapitre V

## Analyse et interprétation des données du terrain

### **1- Présentation de l'organisme d'accueil de l'entreprise « SARL Ibrahim & fils IFRI »**

Durant notre stage pratique on a pu connaître la SARL Ibrahim et fils « IFRI ». Celle-ci s'est spécialisée dans la production des eaux minérales et des boissons diverses, elle contribue au développement du secteur agro-alimentaire à l'échelle national et international. Dans ce chapitre nous allons faire une présentation de cette société.

#### **1-1 Histoire de l'entreprise :**

La SARL Ibrahim et fils « IFRI » est une société à caractère industriel, elle est spécialisée dans la production des eaux minérales et des boissons diverse, elle contribue au développement du secteur agro-alimentaire à l'échelle national et international.

A l'origine, c'était la « La limonadière Ibrahim » qui existait en 1986, celle là a été créée sur les fonds propre de M<sup>r</sup> Ibrahim Laid, son gérant dix ans plus tard, c'est-à-dire en 1996, elle fut transformée en SNS (société à non collectif), puis elle s'est fait un statut de SARL (société à responsabilités limitées), composée de plusieurs sociétés.

La SARL Ibrahim et fils « IFRI », à caractère familiale (les gérants sont Ibrahim Laid et ses cinq (05) fils), inaugure son premier atelier d'embouteillage le 20 juillet 1996. A cette date, plus de vingt (20) millions de bouteilles ont été commercialisées sur l'ensemble du territoire national. Ce chiffre atteint quarante huit (48) millions d'unités en 1999, puis deux cent cinquante deux (252) millions de litres en 2004 avant de franchir le cap de cinq cent (500) millions de litres.

### 1-2 Situation géographique :

La SARL Ibrahim et fils « IFRI », se situe au pied de la montagne d'IFRI, dans la commune d'Ouzellaguen. Elle est implantée dans la zone industrielle « Taharacht », 60 km à l'Est de Bejaïa et environ 180 km à l'Ouest de la capitale d'Alger.

### 1-3 Production :

Après un long parcours souterrains, à partir des hautes montagnes du Djurdjura, l'eau « Ifri » est directement pompée de la nappe phréatique vers le centre de filtration.

La SARL travaille vingt quatre heures sur vingt quatre heures (24/24) avec des lignes de production automatisées et équipées de systèmes de contrôle de qualité. La SARL est dotée de son propre laboratoire d'analyse, équipée d'un matériel performant, ou on s'assure de la conformité des produits, elle veille au respect des normes d'hygiène, de sécurité et environnementales les plus strictes afin de diversifier sa gamme de production à savoir :

- ✓ L'eau minérale naturelle ;
- ✓ L'eau minérale gazéifiée ;
- ✓ Les sodas ;
- ✓ Les boissons fruitées ;
- ✓ Les boissons fruitées au lait.

### 1-4 Les objectifs de l'organisme :

La réalisation des objectifs de la société est relative à la mise en place de certains processus parmi les quels nous citons ; processus de gestion par objectif.

### **a- Classification par catégorie :**

#### **❖ Economique :**

Elle permet à une région de connaître un certain développement et amélioration de pouvoir d'achat.

#### **❖ Social :**

Le taux de chômage dans cette petite localité a énormément baissé (plus de 1000 postes de travail).

#### **❖ Environnement :**

Son impact sur l'environnement est positif (aucun rejet toxique ou déchet polluant).

### **b- Classification à terme :**

Il existe des objectifs stratégiques (à long terme), et des objectifs opérationnels (à court et à moyen terme).

#### **b-1 les objectifs stratégiques :**

- ✓ Entre leader dans son domaine (marché des eaux minéral et boissons divers).
- ✓ Avoir plus de poste sur le marché internationales.

#### **b-2 les objectifs opérationnels :**

Chaque responsable de service de la société, doit traduire les objectifs opérationnels en plans d'actions.

#### **❖ Aspect financier :**

- ✓ Amélioration de la rentabilité de la société.
- ✓ Amélioré la trésorerie.

## Chapitre V : Analyse s et interprétation des données du terrain

---

- ✓ Augmentation des objectifs
- ✓ Procéder à des extasions.
- ❖ **Aspect commercial :**
  - ✓ Avoir une image de marque, par la mise en place d'un bon plan marketing.
  - ✓ Augmenter le chiffre d'affaire, par augmentation des ventes.
  - ✓ Etre coopératif sur le marché en améliorant le rapport qualité-prix.
- ❖ **Aspect production :**

Chercher une meilleur production par :

- ✓ La maitrise des outils de production
- ✓ La maitrise de couts.
- ❖ **Aspect approvisionnement :**
  - ✓ Maitriser les achats en améliorant le rapport qualité-prix
  - ✓ Développer et améliorer la gestion des stocks.

### 1-5 IFRI dans le monde :

Après avoir pris sa place dans le marché national, la SARL c'est ouverte sur le marché international.

Aujourd'hui, ses produits sont exportés vers plusieurs pays à savoir :

- La France
- La Belgique
- L'Angleterre
- Espagne
- Soudan
- Le mali
- Le Niger
- La Mauritanie

## Chapitre V : Analyse s et interprétation des données du terrain

---

- Les Emirats Arabes Unis

Par ailleurs, plusieurs contrats en phase d'être finalisée avec les partenaires étrangers qui sont soucieux d'acquérir les produits de la SARL Ibrahim et fils IFRI l'objectif primaire est l'élargissement de son réseau d'exportation vers d'autres pays.

### 1-6 Effectifs :

La SARL Ibrahim et fils « IFRI », fait fonctionner un nombre de travailleurs qui ont déjà franchis les (1025) salariés, dont la répartition est présentée dans le tableau ci-dessous.

## Chapitre V : Analyse et interprétation des données du terrain

MOUVEMENT STRUCTURE	EFFECTIF DEBUT DE PERIODE AU 31/12 /13	TOTAL ENTREES		SORTIE							TOTAL SORTIES		EFFEC FIN DE PERIOD E
		REAF	RECRU	FIN CDD	DEMISSION	Détachement	ARONDON DE POSTE	Décès	ESSAI NON CONCLUANT	RETRAITE	REAF	FIN FONC	
Production	199	01		01	01				01		02	03	195
Zone 03	64	02	01		01						01	01	65
Maintenance	82				01							01	81
S/Direction Qualité	32		01		01						01	01	32
Sce Hygiène et Sécurité	84												84
DRH/M.G.X	88	07	07										101
Direction Commerciale	39												39
Direction national des ventes	14										01		13
Direction Marketing & Commercial	02	01	05										08
Parc et Transport	96												96
Direction Logistique	171	02	01				01				04	01	169
Direction Approvisionnement	16												16
Direction Finances et Comptabilité	14												14
Direction Générale Entreprise	31												31
H .S.E	07	01											08
Chantier	73		04								05		72
Pré -Emploi	01												01
<b>TOTAL</b>	<b>1013</b>	<b>14</b>	<b>19</b>	<b>01</b>	<b>04</b>		<b>01</b>		<b>01</b>		<b>14</b>	<b>07</b>	<b>1025</b>

**Source :** Mouvement des Effectifs au 31 Janvier 2014.

### Etude des cas :

#### Cas n°1 :

**Cadre dans le service de comptabilité, âgée de 35ans, elle a fait une formation universitaire pour l'obtention d'une licence en Gestion et Comptabilité.**

Pour se cadre, le poste qu'elle occupe est conforme à sa formation universitaire vu que le diplôme qu'elle a obtenu est adéquat à son domaine et sa formation universitaire.

Elle dit : « le cadre est un salarié qui doit mettre en œuvre son savoir, pour le bien de l'entreprise et son évolution». Selon nous lectures théoriques, un savoir est un ensemble de connaissances plus au moins systématique (logique) acquise par une activité mentale, c'est des connaissances théoriques et pratiques que l'entreprise évolue.<sup>1</sup>

Le savoir-être : l'employé démontre des aptitudes et affiche des comportements qui permettent d'entrer en relation avec les autres et de bien effectuer ses fonctions. Et le savoir-faire : l'employé possède les compétences techniques et les habiletés nécessaires à l'utilisation des outils et des méthodes d'exécution de son travail.<sup>2</sup>

Selon notre enquêté, le savoir-faire a apporté des changements qui concerne l'évolution de la science et de la technologie afin d'améliorer les compétences et les habilités.

---

<sup>1</sup> LECOUEUR Elisabeth, *Gestion des compétences*, de Boeck, Paris, p19.

<sup>2</sup> SYLVIE Gagnon, *GUIDE DE GESTION DES RH*, destiné aux entreprises des technologies de l'information, édition TECHNO Compétences, Québec, 2003, p83.

## Chapitre V : Analyse et interprétation des données du terrain

---

Concernant l'importance de la formation dans l'amélioration des qualités d'un cadre c'est l'amélioration de ces connaissances, car pour elle la formation représente en effet un contrat gagnant ou l'intérêt de l'entreprise se concilie avec celui de bénéficiaire de la formation, l'entreprise se bénéficie par le rapport de compétences complémentaires qui se répercutent favorablement sur sa qualité et son rendement, et le formé, enrichit son curriculum vitae et ses connaissances personnelles.

D'après elle l'entreprise ne prend pas vraiment en charge les besoins de formation comme elle dit dans sa réponse: « ça va mais pas vraiment ».

Les connaissances acquises, à travers une formation universitaire pour elle, lui permette de procurer une base de départ et avoir des qualités et des capacités pour l'amélioration de ses compétences. Comme aussi pour les savoirs qui sont acquis à travers leurs formations elle ressort qu'ils ne sont pas suffisants pour un meilleur rendement, elle confirme par sa réponse : « non ».

Ce cadre nous a dit que son expérience professionnelle a développé son savoir-faire parce que l'expérience lui apporte quelque chose qu'il ne pouvait pas acquérir autrement. L'expérience désigne la pratique à force d'exercer une activité, on obtient une maîtrise qui ne pourrait pas nous venir par aucune autre voie ; l'expérience est donc le seul maître qui enseigne le savoir –faire. Une fois le savoir acquis, celui-ci va permettre de progresser en efficacité dans le travail ; ce qu'elle déclare.

Le travail quotidien que le cadre fournit au sein de l'entreprise IFRI développe sa maîtrise dans la réalisation des tâches, car à force d'effectuer des tâches dans des bonnes conditions permettent d'améliorer le travail et acquérir des habilités et des aptitudes.

A propos des valeurs professionnelles qui sont indispensables à respecter pour le bon fonctionnement de son métier c'est qu'il faut essayer de donner tout

## Chapitre V : Analyse et interprétation des données du terrain

pour son travail le temps, les capacités physiques et mentales et du respect pour le métier qu'on exerce comme elle le dit : « il faut essayer d'apprendre sans relâche, le travail est le tout ».

Pour développer régulièrement ses compétences, ce cadre pense qu'il faut mettre en œuvre ses expériences et ses connaissances acquises dans l'exercice de son métier.

D'après ce cadre le savoir professionnel est un acquis théorique et pratique. Le savoir désigne une construction mentale individuelle qui peut englober plusieurs domaines de connaissance, le savoir théorique ils se complètent avec le savoir pratique. Le savoir-faire est un savoir lié à la singularité et à nos pratiques dans l'exercice de notre activité. Ils s'acquièrent au fil de l'expérience professionnelle.

Cette femme cadre déclare que : « grâce à l'aide on peut partager le savoir avec les collègues », la conservation du savoir et la transmission des connaissances s'appuient sur la communication orale et l'expression écrite. Donc le savoir se transmet de manière informelle par la communication entre pairs ou interaction entre membres, échanges de savoirs et les faire partager grâce à l'aide de chacun envers l'autre pour construire une certaine collectivité.

Selon elle, le savoir-faire peut être évolué au fil du temps. Le savoir-faire est une notion que chaque cadre détient grâce à ses pratiques dans son milieu professionnel, sa maîtrise des tâches et ses expériences qui s'acquièrent au fil de nombreuses années. Cette évolution son importance, car optimiser l'entreprise c'est aussi améliorer la cohésion sociale, qui constitue finalement un capital immatériel qui est un élément non monétaire et sans substance physique, constitué par les informations et connaissances détenues, et ayant une valeur positive, par une organisation.

### Le cas n°2 :

**Notre deuxième cas est une femme, âgée de 30ans, ayant un diplôme universitaire (licence) en ressources humaines. Elle travaille comme cadre dans la direction des ressources humaines.**

Pour ce cadre elle dit que le poste qu'elle occupe est adéquat avec sa formation universitaire vu qu'elle a fait ses études supérieures dans le domaine des ressources humaines, et elle occupe un poste qui est conforme à sa formation.

Elle présente le travail d'un cadre comme la plus grande tâche à exercer, car un cadre est une personne appartenant à la catégorie supérieure des salariés, et ayant une grande et importante responsabilité dans la gestion de l'entreprise et cette catégorie professionnelle applique directement ses connaissances dans son domaine et qui dirige souvent une équipe d'ouvriers , elle dit : « le travail d'un cadre comme un énorme potentiel ».

Le savoir-faire pour elle : « une capacité a apporté une différence, une tendance ».Le terme capacité désigne ce qui est de l'ordre du savoir-faire nécessitant plusieurs opérations mentales, c'est une activité acquise, reproductible dans des domaines divers et qui peut évoluer dans le temps. Ce terme souvent employé comme synonyme de savoir-faire. Une tendance pour l'évolution économique.

A la question qu'est ce qu'un savoir-faire d'un cadre selon votre conception au sein de l'entreprise ? Elle répond : « innover, responsabilité ».Le savoir-faire prend le sens de connaissances procédurales qu'une personne est susceptible d'appliquer dans une situation, qui peut être lié à la capacité , apte de faire son travail et le mener d'une bonne manière , car un cadre c'est un responsable, au

sens, capable d'assumer des responsabilités.<sup>1</sup>

L'importance de la formation dans l'amélioration des qualités d'un cadre, elle dit que c'est l'efficacité et la réactivité ; car elle lui permet d'enrichir ses connaissances avec plus de notions pratiques. Un moyen d'évoluer et développer les compétences et les qualités qui améliorent son employabilité dans des autre domaines professionnels ou sociétés en générale. La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné.<sup>2</sup>

Elle déclare que l'entreprise prend en charge ses besoins de formation, car grâce à la formation elle bénéficie d'un bon salaire et une meilleure maîtrise de son travail et des informations pour les utiliser au sein de son entreprise.

Les connaissances acquises à travers sa formation universitaire, ont influencé sur ses compétences comme elle dit : « mes connaissances acquises ont constitué une base dans mon travail ». Parce que grâce à la formation universitaire en obtient le point de départ, de l'expérience, et la maîtrise dans le milieu professionnel.

Pour ce cadre son expérience professionnelle à développé son savoir-faire, grâce à la pratique des connaissances acquise et à l'application des habilités dans son poste de travail car un cadre est capable de réussir une action pour mener a bien sa tache et son entreprise tandis que le savoir-faire est la connaissance des moyens qui permettent l'accomplissement d'une tâche.

---

<sup>1</sup>DEVELAY Michel, « éduquer et former, le bilan des connaissances », in revue des sciences humaines et sociales n°12, Février-Mars, 1996.

<sup>2</sup>ibid. p83.

## Chapitre V : Analyse et interprétation des données du terrain

Elle dit que le travail quotidien qu'elle fournisse au sein de l'entreprise IFRI développe sa maîtrise dans la réalisation des tâches, car à force de s'habituer à exercer une tâche quelconque en obtient une certaine maîtrise dans la réalisation du travail et se qui nous mène à un bon fonctionnement au sein de cette organisation et ce qui donne une meilleure rentabilité et profit et un bon rendement.

Et pour les valeurs professionnelles qui sont indispensables à respecter pour le bon exercice de son métier elle dit que c'est : « la motivation ». La motivation est le carburant qui nous fait avancer et progresser au travail. La plupart des entreprises font d'ailleurs de la motivation de leurs salariés une de leurs priorités pour consolider leur engagement et optimiser leurs capacités. Un cadre détient une qualité et une capacité qu'il lui permet d'accomplir sa tâche et son travail dans des bonnes conditions et un bon climat au sein de son organisme.

A la question que faites-vous pour développer régulièrement vos aptitudes (capacités) ? elle nous répond avec cette phrase lourde qui est caractéristique d'un cadre démotivé : « opter pour d'autres tâches afin d'améliorer mes capacités ».

A son avis, le savoir est un acquis théorique et entre temps pratique car la pratique c'est l'application des connaissances et savoirs sur le milieu professionnels et le terrain, les savoirs gérer de bonne manière, et le savoir qui est un acquis théorique c'est les connaissances les habilités que chaque cadre détient, qui lui permet de gérer ses capacités professionnelles et ses qualités, et agir sur le potentiel humain avec éthique.

Ce cadre dit à propos de comment préserver le savoir-faire de l'entreprise : « travailler pour le bon fonctionnement de mon travail », car le savoir-faire se

## Chapitre V : Analyse et interprétation des données du terrain

base sur les capacités, l'expérience, la pratique, l'exercice du métier pour préserver le bon fonctionnement du travail et de l'entreprise.

Pour elle grâce à l'échange qu'on peut partager le savoir-faire avec les autres collègues du travail, la mobilisation des cadres grâce aux échanges des savoirs et de savoir-faire qu'un salarié détient grâce à ses connaissances et expériences, qu'il met en œuvre pour mener à bien son travail et sa tâche qui lui est confié.

Ce cadre, les habilités qui sont spécifiquement adaptés à son milieu professionnel sont : « sa capacité et bien exercer mes tâches ». Car un cadre occupe un poste de travail placé à la haute-position hiérarchique dans l'organigramme d'une organisation donc il a toutes les capacités et qualités pour le développement des capacités des autres salariés et mener une progression pour son organisation.

### Cas n°3 :

**Il s'agit d'un contrôleur de gestion, âgée de 29ans, elle a fait ses études supérieures, Bac +5, la ou elle a obtenu un diplôme de master 2 dans la spécialité comptabilité, contrôle et audit option science de gestion.**

Elle déclare que le poste qu'elle occupe est adéquat à sa formation universitaire elle dit : « oui, plus au moins ». Car elle estime que sa formation initiale n'est pas tout à fait concordante avec le poste qu'elle occupe.

Elle a présenté le travail d'un cadre comme : « le cadre lui-même doit être lucide pour pouvoir rendre compte de la réalité des événements qui se déroulent au sein de l'entreprise, son travail doit donc être objectif et reflétant la réalité telle qu'elle est ».

Pour ce cadre le savoir-faire représente une grande importance et effet pour l'organisation, un des avantages du savoir-faire est qu'il peut impliquer plus de dimensions, comme l'expérience manuelle, l'entraînement à résoudre des problèmes, la compréhension des solutions comme elle dit : « le savoir-faire, une arme en sait contre toute éventuelle fluctuation, c'est-à-dire, savoir parer et gérer toutes les situations avec tact ».

Elle ne déclare que le savoir-faire d'un cadre au sein de l'entreprise selon sa conception : « c'est la force motrice de cette dernière, car son habilité et la pertinence de ses jugements battissent l'avenir et le lendemain de l'entreprise ».

Pour elle la formation à une grande importance dans l'amélioration des qualités d'un cadre elle confirme selon sa repense : « la formation permet aux cadres et aux salariés en général d'être en amélioration continue ». Car la formation pour elle représente un moyen de promotion, en effet après la promotion le cadre se trouve changer d'exigence des postes et aussi de nouvelles obligations et de responsabilités dans les quelles il faut le préparé.

## Chapitre V : Analyse et interprétation des données du terrain

Au sujet de la prise en charge des besoins de formation par l'entreprise le cadre déclare que : « je ne crois pas que c'est le cas, les formations proposés sont de courte durée, chose qui ne permet pas aux salariés d'en apprendre suffisamment sur les thèmes généralement proposés (3 à 4 jours) ». On retient que ce cadre est insatisfait de la formation qui s'effectue au sein de son organisation.

Interroger sur l'influence des connaissances acquises à travers la formation universitaire sur ses compétences, elle déclare : « la formation universitaire reste un tout, elle comprend en même temps des connaissances théoriques et des applications pratiques et généralement elle est étalée sur des cycles assez long (3 à 4ans ou 5ans) ».

Au sujet de l'acquisition des savoirs par la formation, elle trouve qu'ils sont insuffisants pour un meilleur rendement de l'entreprise.

Pour ce cadre croit que son expérience professionnelle n'a pas développé son savoir-faire car y'a pas de nouveaux vis-à-vis de sa tâche ou des actions de formation.

Elle ajoute au sujet de travail qu'elle fournisse au sein de l'entreprise IFRI, qu'il ne développe pas sa maitrise dans la réalisation des fonctions.

Pour elle y'a plusieurs valeurs à respecter, qui sont indispensables pour le bon exercice de son métier, elle confirme : « la rigueur, la patiente, la maitrise, le sens de l'analyse et surtout de soit ».

Cette femme répond qu'elle ne fait aucune activité en fonction pour développer régulièrement ses aptitudes (capacités), car elle est un cadre qualifié et compétent elle dit : « rien, je suis qualifié et compétentes grâce mes formations et connaissances acquises dans mon milieu professionnel ». La compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de

## Chapitre V : Analyse et interprétation des données du terrain

manière satisfaisante dans un contexte particulier, en mobilisant diverses capacités de manière intégrée.<sup>1</sup>

Interroger sur le sujet de savoir professionnel est-il un acquis théorique ou bien un acquis pratique, elle dit a ce propos : « c'est un bien pratique. La pratique et le travail sur le terrain reste une nécessité pour avancer dans tout travail. Les acquis théoriques ne sont qu'une introduction.

---

<sup>1</sup> CARRE P et CASPAR P, Traité des sciences et techniques de la formation, édition Dunod, Paris, 1999, p 6.

### Cas n°4 :

**C'est le cas d'un cadre âgé de 55 ans, il a un niveau terminal et un diplôme en informatique, il occupe actuellement le poste d'un responsable dans la facturation au service commercial.**

Ce cadre estime que la formation universitaire n'est pas tout à fait adéquate avec les exigences de poste occupé, il dit : « je n'ai pas suivi une formation universitaire, mais pour moi ce n'est pas conforme ».

Le travail d'un cadre représente dans ce cas un moyen de réussite, il s'agit de l'envie d'apprendre, d'un besoin supérieur tel que l'amour du métier, mais le travail d'un cadre représente aussi une grande responsabilité.

Le savoir-faire pour ce cadre tout simplement, les compétences d'une manière générale, car la compétence est ce qu'une personne met en œuvre lors de son activité professionnelle pour résoudre un problème réel dans son environnement professionnel total, c'est-à-dire avec ses enjeux, ses pressions et ses anomalies.

Et dans la question qu'est ce qu'un savoir-faire d'un cadre au sein d'une entreprise selon votre conception? Ce cadre répond que le savoir-faire d'un cadre est le résultat de son travail, c'est-à-dire la combinaison de compétences, de connaissances et d'expériences.

Pour ce cadre, la formation est importante pour améliorer les qualités d'un cadre, il dit à cet effet « c'est impératif de faire des formations », alors pour lui, pour être plus utile dans l'entreprise, il faut avoir bénéficié des actions de formation et c'est l'entreprise qui prend en charge les besoins des candidats aux actions de formation et il y'a même une méthodologie suivie (plan de formation).

## Chapitre V : Analyse et interprétation des données du terrain

---

Ce cadre déclare que les savoirs acquis à travers des formations ne sont pas suffisant pour un meilleur rendement possible car d'après lui, l'expérience à un rôle très important pour un meilleur rendement.

Et dans la question croyez-vous que votre expérience professionnelle à développé votre savoir-faire ? Ce cadre confirme que l'expérience professionnelle développe le savoir-faire et dans ce cas, on peut dire que l'expérience est le total des années ou la durée du son travail durant sa vie professionnelle dans un domaine quelconque.

Pour cet interviewé, le travail quotidien fournit au sein de SARL IFRI, développe la maîtrise dans la réalisation des tâches car à l'exécution d'une activité dans un bon climat et bonnes conditions dans son milieu professionnel.

Ce cadre estime que pour exercer un bon métier, il faut respecter les personnes supérieurs, c'est-à-dire respecter les responsables dans l'entreprise comme le directeur, chef de service etc. ...).

Et pour ce qu'ils font les cadres d'IFRI pour développer leurs aptitudes (capacités), ce cadre déclare : « pour me former, il faut lire et en plus je m'intéresse à tout ce qui est en relation avec mon travail », ça veut dire avoir une culture générale, avoir une perception plus large au lieu d'une vision limitée et restreinte sur le poste occupé.

Notre enquêté dit que le savoir professionnel est un acquis pratique, car d'après lui, le savoir professionnel se réalise au fil du temps avec la pratique, pour lui le terrain enrichi les connaissances théoriques.

Selon lui, pour préserver le savoir-faire de l'entreprise, il faut essayer au maximum de protéger la qualité des services de la SARL, veut dire, faire protéger les personnes qui sont spécialisés dans la qualité du produit par la

## Chapitre V : Analyse et interprétation des données du terrain

protection des idées, c'est-à-dire en les gardes secrètes (le non transfert des recettes des produits).

Pour la question comment vous pouvez partager votre savoir-faire avec vos collègues de travail ? Ce cadre dit « on s'aidant mutuellement », c'est-à-dire, cette connaissances est difficile à transcrire mais se transmet naturellement au nouvel arrivant comme une méthode de travail éprouvé et efficace.

A propos des aptitudes adaptées au milieu professionnel, ce cadre dit : « essayer de faire un travail et un métier propre ». Un métier est un ensemble homogène de situation de travail suffisamment proche du point de vue des activités mises en œuvre pour être considéré globalement.<sup>1</sup>

Le savoir-faire est évolué au fil du temps par la technologie car les technologies d'information offrent des outils puissants afin d'aider à obtenir des connaissances et à en faire le meilleur usage, mais il faut juste choisir les systèmes qui correspondent à l'entreprise et qui l'amélioreront.

---

<sup>1</sup>GILBERT Patrick, La gestion prévisionnelle des ressources humaines, édition la Découverte, Paris, 2006, p119.

### Cas n°5 :

**Un autre cadre âgé de 54 ans, il occupe un poste de maîtrise au service de direction-technique.**

Pour lui, le poste occupé est tout à fait adéquat avec la formation universitaire car les connaissances théoriques acquises à l'université correspondent à la majorité des situations exigées pour l'exercice d'un métier et l'occupation d'un bon poste du travail.

Il déclare que le travail d'un cadre présente un moyen pour se développer socialement et professionnellement, mais aussi c'est une grande responsabilité à cause de la pression dans le travail.

Le savoir-faire représente pour lui une grande intelligence, c'est-à-dire pour avoir un savoir-faire il faut être intelligent pour avoir des finalités de concevoir des systèmes qui présentent des caractéristiques du potentiel humain, à savoir la perception, la résolution des problèmes, la prise de décision, l'apprentissage, la manipulation de textes, d'expressions, etc.

Pour la question quelle est l'importance de la formation dans l'amélioration des qualités d'un cadre ? Il affirme que la formation pour lui est considérée comme « une base de départ pour une bonne carrière », c'est-à-dire la formation représente un moyen pour élargir les connaissances, elle permis d'accéder à un poste supérieur dans l'avenir, et en plus la formation est un moyen qui permet la mise à jour des connaissances.

D'après ce cadre, les savoirs acquis à travers des formations sont suffisant pour un meilleur rendement, veut dire que « La formation est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de

## Chapitre V : Analyse et interprétation des données du terrain

l'organisation et ceux qu'ils leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs tâches actuelles et futures. »<sup>1</sup>

Pour ce cadre, on trouve que l'expérience professionnelle a développé son savoir-faire, puisque pour lui, le savoir-faire est le résultat d'une expérience et cette dernière est un ensemble de connaissances acquises pour une longue pratique ou de travail, c'est-à-dire en général l'expérience c'est l'ancienneté.

D'après notre enquête, le travail quotidien fournit au sein d'IFRI développe la maîtrise dans la réalisation des fonctions et aussi accomplir le bon exercice ou métier, c'est d'être dynamique, actif et énergique, c'est-à-dire c'est être comme la personne qui manifeste de l'énergie, de la vitalité et de la décision.

Ce cadre dit que, pour développer leur aptitude il faut être sérieux et raisonnable au sein de l'entreprise.

Concernant la question le savoir professionnel est-il un acquis théorique ou bien pratique ? Pour ce cadre, le savoir professionnel est un acquis théorique et pratique au même temps, d'une part le savoir professionnel est un acquis théorique, il se réalise à partir des formations soit universitaire, soit sur le tas, soit séminaire, et d'autre part le savoir professionnel est un acquis pratique car les hommes possèdent souvent des savoirs issus de l'expérience et de la résolution des problèmes de production au quotidien.

---

<sup>1</sup>J.M Peretti. « Ressources humaines et gestion du personnel », 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 1998, p99.

## Chapitre V : Analyse et interprétation des données du terrain

Pour lui, pour préserver le savoir-faire de l'entreprise, il faut être sérieux et fidèle, c'est-à-dire fidéliser et confidentialité les compétences. Il est important de cerner ces savoir-faire spécifique et d'en rendre les détenteurs gardiens de ces pratiques en formalisant un peu et en valorisant la confidentialité qui doit les entourer dans un environnement concurrentiel.

Ce cadre dit, pour partager le savoir-faire avec les collègues du travail il faut que ces derniers soient sérieux au travail contre toute divulgation abusive et/ou utilisation de ses connaissances techniques par un tiers contre sa volonté.

### Cas n°6:

**Directeur finance et comptabilité âgé de 59ans, comptable qui travail au sein de l'entreprise IFRI, a fait ses études supérieures à l'universitaire, il a obtenu un diplôme (DECS) en France, finance et comptabilité.**

Pour ce cadre, le poste qu'il occupe est conforme (adéquat) à sa formation universitaire vu que le diplôme obtenu est dans le domaine durant sa formation universitaire.

Il dit que, le travail d'un cadre est trop chargé, à beaucoup de responsabilités, car un cadre intervient de manière active dans son domaine de compétence (production, finance..), conseil ses collaborateurs et mobilise son équipe en ayant des objectifs collectifs menant à des finalités qui donne sens à leurs travail.

Selon ce cadre, le savoir-faire est une qualité que chacun détient par étude (formation universitaire ou acquise) ou par expérience, des habilités qui permettent de réussir dans divers domaines.

D'après lui le savoir-faire d'un cadre au sein d'une entreprise c'est la discipline dans la profession, être compétant dans la réalisation des taches, il dit : « un cadre est celui qui a la maîtrise de soi, gout de l'échange, de la communication, du travail d'équipe, et aussi former et déléguer car il possède une formation du niveau supérieur sanctionné par un diplôme ou a une expérience et des connaissances professionnelles élevées dans sa spécialité ou domaine ».

Concernant l'importance de la formation dans l'amélioration des qualités d'un cadre il dit que : « la formation est importante pour des promotions ». la formation joue un rôle primordiale dans la construction de l'identité professionnelle des cadres, mais aussi l'amélioration de leur qualité et leur

## Chapitre V : Analyse et interprétation des données du terrain

statut, grâce à la formation que les cadres ont franchit le seuil de la première phase dans la « socialisation professionnelle », Moore considère la « socialisation dans la profession » comme forme de « socialisation antérieure », cet enquêté a prouvé son engagement lors qu'il a pris se choix personnel de tracer un parcours, une carrière à travers la formation et les expériences qui lui en garanti l' immersion dans « la culture professionnelle » et aux stéréotypes professionnels pour une « identification avec le rôle »<sup>1</sup>

D'après ce directeur, l'entreprise prend en charge les besoins de formation comme il dit dans sa réponse lors de l'interrogation : « oui, sa me permet de bénéficier aux actions de formation avec des méthodes et plan de formation dictées par l'entreprise ».

Les connaissances acquises pour lui, à travers une formation universitaire lui permettent de procurer et de construire une base pour la réalisation de ses objectifs et promouvoir un bon départ dans le milieu professionnel.

Ce cadre croit que son expérience professionnelle à développé son savoir-faire parce que l'expérience des cadres les conditionnes a occuper un poste stable a travers leurs carrières parcourues au sein ou en dehors de l'entreprise où ils travaillent actuellement. C'est par l'expérience que les cadres ont arrivé à dépasser des épreuves car c'est eux, qui sont producteurs des connaissances.

Le travail quotidien que le cadre fournit au sein de l'entreprise IFRI développe sa maîtrise dans la réalisation des taches, car à force d'effectuer des taches dans des bonnes conditions permettent d'améliorer le travail et acquérir des habilités et des connaissances.

A propos des valeurs professionnelles qui sont indispensables à respecter pour le bon fonctionnement de son métier : avoir un esprit d'équipe, le respect

---

<sup>1</sup> Hughes, La socialisation professionnelle, « socialisation, socialisation professionnelle » p42.

## Chapitre V : Analyse et interprétation des données du terrain

de soi même et envers les autres, l'aide des autres, accomplissement de sa tâche, ce qui déclare notre enquêté.

Pour développer régulièrement ses compétences ce cadre pense qu'il faut savoir communiquer, savoir gérer ses connaissances, et la maîtrise dans la pratique de ses habilités.

D'après ce cadre le savoir professionnel est un acquis théorique et entre temps pratique il dit : « le savoir professionnel est un acquis théorique renvoi à l'idée de la maîtrise des règles dictées dans l'entreprise, et le savoir professionnel est un acquis pratique renvoi au savoir-faire dans l'exercice (la pratique). Les capacités qu'on produit à partir des connaissances et expériences, on les justifie à partir des pratiques de ses bases théoriques.

Il dit que grâce à l'échange et au partage entre les collaborateurs on peut partager le savoir avec les collègues, le partage de savoir et de l'information.

Selon lui, les habilités (aptitudes) qui sont spécifiquement adaptées à son milieu professionnel sont les compétences acquises à partir d'une expérience, attitude professionnelle, connaissances liées à l'environnement professionnel.

Pour ce cadre le savoir-faire évolue au fil du temps, sous l'influence de plusieurs facteurs comme : les conditions du travail (un bon climat) et la sécurité, le pouvoir, le statut professionnel, l'objectivité et l'appréciation.

### Le cas n°7 :

**Notre septième cas gestionnaire du personnel âgé de 35 ans, diplômé en TS, spécialité informatique.**

Ce cadre dit que le poste qu'il occupe est adéquat à sa formation vu qu'il a travaillé dans des autres organisations ce soit des entreprises privées ou étatiques, avant d'être recruté à l'entreprise IFRI en 2001. Il a signalé qu'il a fait des formations comme il dit : « j'ai déjà acquis des connaissances et expériences avant donc, je suis satisfait et content dans le poste que je suis ». Vu que les entreprises donnent beaucoup d'importance à la formation.

Pour lui, le travail d'un cadre a beaucoup de responsabilités comme il déclare : « le travail d'un cadre c'est comme regroupé la responsabilité familiale et professionnelle ». Un cadre est un responsable hiérarchique par rapport à l'exécution et à la maîtrise.

Le savoir-faire pour lui : « il représente un ensemble de connaissances et de savoir, et mettre ses connaissances en action dans le service déterminé ». Le savoir-faire est lié à l'expérience professionnelle, aux aptitudes personnelles, ainsi qu'aux différentes méthodes d'exploitation propre à une profession. Il implique une certaine habileté à faire réussir ce que l'on entreprend et/ou à résoudre des cas pratiques.

A la question qu'est ce qu'un savoir-faire d'un cadre selon votre conception au sein de l'entreprise ? Il répond : « le savoir-faire d'un cadre est la maîtrise, la capacité ; qualité et expérience acquises ». : Les capacités sont mises en œuvre dans les savoir-faire maîtrise : « être capable ». Les capacités dépendent des aptitudes mais sont plus particulièrement le résultat des acquis des apprentissages, de la formation. Les capacités ne sont pas directement observables, elles se définissent à partir des opérations mentales nécessaires pour maîtriser un savoir, un savoir-faire : informer, rédiger, argumenter,

## Chapitre V : Analyse et interprétation des données du terrain

négocier. Une compétence peut demander plusieurs capacités différentes. Les capacités définissent le niveau de qualification de la personne.<sup>1</sup>

Il déclare que L'importance de la formation dans l'amélioration des qualités d'un cadre est essentielle dans le processus de l'organisation, et aussi la formation renforce les connaissances, les attitudes et le bon statut professionnel, pour atteindre les objectifs de l'organisation. En suivant une formation, on augmentant ses habilités et enfin de compte, sa sécurité d'emploi, et cela offre des chances d'évoluer dans l'entreprise

Il affirme que l'entreprise prend en charge ses besoins de formation, en donnant importance a la formation pour l'amélioration des connaissances et d'acquérir des savoirs. Car pour les postes de gestion, la formation contribue à augmenter la maîtrise du poste. Les capacités d'encadrement et de coordination

Les connaissances acquises à travers sa formation universitaire, pour lui elles n'ont pas influencées sur ses compétences comme il dit : « mes connaissances sont acquises a travers mes formations au milieu professionnel, je n'ai pas fait des études supérieures».

Pour ce cadre son expérience professionnelle à développé son savoir-faire, car l'expérience est le socle de l'avenir professionnelle. Car l'expérience est considéré comme connaissance acquise par la pratique jointe à une réflexion(ou accompagnée d'une observation), ce qui est le sens usuel, et l'expérience comme mise a l'épreuve, comme tentative. Appliqués au travail et au marché du travail, ces deux sens du terme expérience conduisent à distinguer ce qui pourrait être appelé « l'expérience-acquisition » qui correspond au premier sens, et « l'expérience-révélation » qui correspond au second sens.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>ANDRE Guittel, Compétence, aptitude, capacité, 2<sup>ème</sup> édition, éd Dunod, paris, 1998, p216.

<sup>2</sup> Jean Vincés, « Définir l'expérience professionnelle », in revue travail et emploi n°85, janvier, 2001, p21.

## Chapitre V : Analyse et interprétation des données du terrain

---

Le travail quotidien qu'il fournit au sein de l'entreprise IFRI développe sa maîtrise dans la réalisation des tâches.

Et pour les valeurs professionnelles qui sont indispensables à respecter pour le bon exercice de son métier il nous répond que c'est : « la motivation, la maîtrise, la qualité et le sérieux ». Donc, la maîtrise c'est le désir de toujours être meilleur dans une activité donnée et, fait intéressant, se former et développer ses compétences constituent de puissants leviers de motivation. La maîtrise d'une activité professionnelle exige des efforts, de la persévérance et de l'énergie sur une période prolongée.

A la question que faites-vous pour développer régulièrement vos aptitudes (capacités) ? Ce cadre nous répond : « travailler et consacrer mon temps à la réalisation de ma tâche et mon travail et être compétent dans la réalisation ».

« les compétences d'un emploi correspond aux savoir, savoir-faire, et savoir-être, qu'il est nécessaire de mobiliser pour pouvoir réaliser correctement les activités propres à cette situation de travail, tandis que les compétences d'un individu se résume aux même savoirs, qu'il maîtrise effectivement et qu'il est capable de mettre en œuvre, en situation, s'il en éprouve le besoin ».<sup>1</sup>

A son avis, le savoir est un acquis théorique et pratique car pour lui le savoir professionnel est un acquis théorique parce que en l'accumule grâce à des connaissances et formation, et pour le savoir professionnel est acquis pratique, par expérience et l'exécution et l'application de ses savoirs dans le milieu professionnel.

Concernant la question comment préserver le savoir-faire de l'entreprise : il dit « le savoir-faire se préserve grâce à la transmission et le partage entre les collègues du travail ». Et pour le partage du savoir-faire, ce cadre déclare que

---

<sup>1</sup> BATAL Christine, La GRH dans le secteur public, les éditions d'organisation, 1998, p150.

## Chapitre V : Analyse et interprétation des données du terrain

c'est grâce à l'échange et à l'aide entre les collaborateurs qu'on peut partager le savoir-faire avec les autres collègues du travail.

Pour ce cadre, les habilités qui sont spécifiquement adaptés à son milieu professionnel sont : « la qualité acquise, des bons gestes, intelligence, compétence, dynamisme et volonté dans l'exécution du travail » toutes ses habilités pour lui sont essentielles dans son milieu professionnel.

Ce gestionnaire dit que le savoir-faire peut être évolué au fil du temps, et cela sous l'influence de plusieurs facteurs comme : capacité, le niveau, le travail et le poste occupé.

### Cas n°8 :

**On va étudier les réponses d'un ingénieur qui travail a IFRI depuis 2007, un diplômé universitaire, il a été affecté a la Direction des Ressources Humaines pour occuper le poste de gestionnaire du personnel, âgé de 34 ans, il a bénéficié de huit(08) actions de formation depuis son recrutement.**

D'après ce cadre, le poste occupé est adéquat à sa formation universitaire parce qu'il occupe un poste qui a un rapport avec sa formation universitaire, donc pour lui son poste est la pratique de ses connaissances théoriques.

Et pour la question comment présentez-vous le travail d'un cadre ? Ce cadre estime que le travail d'un cadre est requit d'initiative, la créativité et la responsabilité dans le travail.

Et pour lui toujours, le savoir-faire représente l'habilité, l'efficacité, la capacité et l'expérience, c'est-à-dire c'est dextérités à mettre en œuvre son expérience et ses connaissances au milieu de travail. Et le savoir-faire d'un cadre est la maitrise technique sur le quel il assume la fonction et les responsabilités ciblées au sein de l'entreprise.

Ce cadre déclare que la formation est importante puisqu'elle est obligatoire pour répondre aux objectifs qui amènent des souhaits des salariés, et d'autre part aux objectifs exprimés par l'entreprise. Pour l'entreprise c'est pour améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation, pour développer le professionnalisme des salariés et pour partager les savoirs et savoir-faire et pour les salariés, c'est pour l'adaptation au poste occupé et la mise à jour de leurs connaissances antérieures et pour le développement personnel.

## Chapitre V : Analyse et interprétation des données du terrain

Pour ce directeur c'est l'entreprise qui prend en charge les besoins de formation avec une méthodologie bien précise, c'est-à-dire l'entreprise suit des méthodes qu'il faut pour réaliser son but avec un plan de formation bien étudié.

Pour ce cadre, les connaissances acquises à travers sa formation universitaire présente une base pour un bon départ dans le milieu professionnel.

Ce cadre répond par non, d'après lui les savoirs acquis à travers des formations, ne sont pas suffisant pour un meilleur rendement, parce que après une formation théorique, il faut toujours avoir une pratique, donc pour un meilleur rendement, il faut bénéficier aux actions de formation et à une pratique au même temps, c'est-à-dire faire combiner entre la théorie et la pratique.

Pour lui, c'est tout à fait vrai que l'entreprise c'est l'expérience professionnelle qui développe son savoir-faire, pour lui, l'expérience et le contact avec la réalité restent les plus sûrs moyens pour que les personnes apprennent, ainsi augmentent leurs capacités et leurs compétences car le travail quotidien développe la maîtrise dans la réalisation des tâches, c'est-à-dire de faire habituer de réaliser une chose.

Et pour les valeurs professionnelles qui sont indispensables à respecter pour réaliser un bon exercice, ce cadre répond qu'il faut juste respecter les personnes qui sont supérieurs pour réaliser les bonnes tâches.

Pour développer les aptitudes (capacités), ce cadre estime qu'il faut bénéficie aux actions de formation car cette dernière est comme un investissement qui doit porter ses fruits par l'amélioration de la qualification des acteurs en les rendant plus performants à leur poste de travail.

Cet enquêté dit, il faut combiner l'acquis théorique et l'acquis pratique pour avoir un savoir professionnel, parce que le savoir professionnel se réalise à partir de ces deux acquis.

## Chapitre V : Analyse et interprétation des données du terrain

Selon notre enquêté, le savoir-faire se partage entre eux d'une façon mutuellement et simultanément.

Et pour la question quelles sont vos habilités (aptitudes) spécifiquement adaptées à votre milieu professionnel ?pour ce cadre, il faut juste être alaise et sérieux pour faire un travail propre.

Ce cadre dit que le savoir-faire est évolué au fil du temps avec la technologie, c'est-à-dire ce savoir-faire est évolué avec des systèmes d'informations très développé. L'apport des technologies de l'Information et de la communication (TIC) est à l'origine du regain de la notion de système d'information. L'utilisation combinée des moyens informatiques, électroniques et de procédés de télécommunication permet aujourd'hui -selon les besoins et les intentions exprimés- d'accompagner, d'automatiser et de dématérialiser quasiment toutes les opérations incluses dans les activités ou procédures d'entreprise.

### Cas n°9 :

**Nous avons interrogé un cadre âgée de 34ans, titulaire d'une attestation en informatique de gestion, en suivant des formations externes, elle a obtenu un diplôme en DEUA spécialité management, recrutée au sein d'IFRI en 1998. Elle occupe un poste de gestionnaire du personnel.**

Pour ce cadre, le poste occupé est adéquat à sa formation universitaire, parce qu'il est adéquat à ses études universitaire, c'est-à-dire la même spécialité.

Pour elle, le travail d'un cadre exige une marge d'initiative et de responsabilité, ainsi que les postes supposant des qualifications élevés. Etre cadre c'est réunir trois critères : assumer des responsabilités impliquant une grande indépendance dans l'organisation de son propre emploi du temps ; disposer d'un pouvoir décisionnaire largement autonome.

Pour cette enquêtée, le savoir-faire c'est l'expérience professionnelle, c'est les aptitudes personnelles, donc le savoir-faire est l'ensemble des connaissances théoriques, techniques et pratiques. Et le savoir-faire d'un cadre au sein de l'entreprise est la capacité à mettre en œuvre des connaissances avec compétence, c'est de maîtriser parfaitement les moindres détails technique sur son métier.

Selon cette gestionnaire, la formation est importante car c'est un moyen de développement des ressources humaines, une complémentarité entre objectif organisationnel et objectif personnel et en plus c'est l'entreprise qui prend en charge les besoins de formation avec des études, c'est-à-dire l'entreprise a une méthode à suivre.

D'après ce cadre, les connaissances acquises à travers la formation universitaire sont influencées par la pratique.

## Chapitre V : Analyse et interprétation des données du terrain

---

Pour ce cadre, les savoirs acquis à travers des formations sont suffisant pour un meilleur rendement parce que pour elle, il suffit d'avoir la théorie pour réaliser la pratique d'une bonne façon.

Selon elle, c'est vrai que l'expérience professionnelle développe le savoir-faire, elle dit que le savoir-faire est le résultat d'une longue expérience et qui est un moyen pour être compétent dans le travail, exercer dans un domaine pendant des années donne compétences aux cadres.

Ce cadre déclare que « bien sûr » que le travail quotidien développe la maîtrise dans la réalisation des tâches, c'est-à-dire, pour elle le travail quotidien présente l'expérience, donc la maîtrise dans la réalisation des tâches est la conséquence d'une longue expérience.

D'après notre enquêté, pour réaliser le bon exercice, il faut respecter les personnes qui sont supérieurs comme le directeur, chef, leader,...

Pour développer les aptitudes (capacités), ce cadre déclare qu'il faut bénéficier aux actions de formation qui lui permettra de connaître les nouvelles technologies et procédures pour les utilisés dans l'entreprise, et aussi les capacités pour elle, sont des résultats, des acquis et des apprentissages.

Elle dit que, pour préserver le savoir-faire, il faut tout d'abord protéger les idées et les méthodes de production, donc c'est demander de le garder comme secret ou par des contrats particuliers.

Et pour la question comment vous pouvez partager votre savoir-faire avec vos collègues de travail ? Ce cadre déclare qu'on partage ça mutuellement, mais on lui donne l'autorisation d'utiliser une de ses inventions surtout s'ils sont des nouveaux recrutés et il ne faut pas oublier que la première condition est de savoir conserver au secret le savoir-faire de l'entreprise.

## Chapitre V : Analyse et interprétation des données du terrain

A propos des aptitudes adaptées au milieu professionnel, ce cadre déclare qu'il faut essayer de réaliser une bonne activité pour l'amélioration l'entreprise.

D'après ce cadre, c'est vrai que le savoir-faire et évolué au fil du temps à cause de la technologie et des systèmes d'information, car c'est un ensemble organisé de ressources (matériels, logiciels, personnels, données et procédures) qui permet de collecter, regrouper, classier, traiter et diffuser de l'information dans un environnement donné.

### Ca n°10 :

**On va présenter par l'analyse suivante, le cas d'un cadre, âgé de 40 ans, titulaire d'un DESS en Gestion des ressources humaines, à intégré l'entreprise IFRI en 2005, il occupe actuellement le poste de responsable de service au sein de la direction Ressources humaines.**

Ce cadre déclare que sa formation universitaire est adéquate a son poste occupé, et correspond exactement aux exigences du poste, car les connaissances acquises concordent aux demande de poste de travail, c'est d'ailleurs le cas de ce cadre titulaire d'un diplôme d'étude supérieure spécialisé en GRH. Il dit « je n'avais pas de problèmes d'adaptation dans l'exécution de mon travail, et je suis satisfait de mon poste ».

Au sujet de présentation de travail d'un cadre, il estime que c'est d'abord un moyen de gagner un salaire, aussi un biais de se développer socialement et professionnellement, son témoignage est significatif a ce sujet « le travail est pour moi un moyen de se développer socialement et professionnellement, et surtout pour recevoir un salaire ». Nous avons repérer de cet entretien un désir de développer le métier chaque jour un peu plus.

Pour bien définir un savoir-faire d'un cadre selon lui, il faut la maitrise du son travail. Il dit que le savoir-faire c'est : « d'assumer la responsabilité de la prise de décision, la bonne analyse des différentes situations, rendre une situation critique à une autre plus favorable en profitant des moyens et des ressources existantes ».

A propos de l'importance de la formation dans l'amélioration des qualités d'un cadre, elles lui confèrent à tous les secteurs de la DRH. De même elles améliorent son employabilité d'où la multiplication des possibilités de promotion interne ou la mobilité externe. Ces propos sont significatifs à ce sujet : « c'est l'acquisition de nouvelles techniques et de méthodes, et profiter

## Chapitre V : Analyse et interprétation des données du terrain

de l'expérience des autres ». La formation est un moyen qui permet la mise à jour des connaissances et les faire élargir comme elle permet d'accéder à un poste supérieur, car il y'a une augmentation de compétences d'où l'accès à des postes plus qualifiés.

D'après lui, l'entreprise prend en charge ses besoins de formation il déclare : « oui, des formations en interne et en externe à savoir un plan de formation qui est élaboré à chaque début d'exercice selon le besoin et de la santé ».

Selon notre enquêté, les connaissances acquises à travers sa formation universitaires ont influencé sur ses compétences, il dit que : « c'est l'utilisation des méthodes statistiques des mathématiques appliquées, des méthodes d'application et de planification ».

Concernant la question du jugement des savoir qui sont acquis à travers une formation, s'ils sont suffisant pour un meilleur rendement il nous a répondu : « pas autant, mais un compliment de formation était nécessaire pour l'adaptation, aussi l'expérience professionnelle et d'essayer même d'innover ». L'expérience est l'ensemble des connaissances acquises par une langue pratique.<sup>1</sup>

Pour ce responsable de service, le travail qu'il fournit au sein d'IFRI, développe sa maîtrise dans la réalisation des tâches, il nous répond : « oui, tout d'abord c'est la connaissance de métier, et le domaine puis l'application de ce qui a été acquis comme théorie dans l'exécution des tâches quotidiennes ».

Les valeurs professionnelles qui sont indispensables à respecter pour le bon exercice de son métier, il dit que c'est la persévérance et la volonté, la bonne analyse, le sens de responsabilité, la bonne communication.

---

<sup>1</sup> HACHETTE, Dictionnaire encyclopédique, édition Algérienne ENAG, 1992, p633.

## Chapitre V : Analyse et interprétation des données du terrain

Pour développer régulièrement ses aptitudes il déclare qu'il faut respecter la communication avec les autres, et aussi la recherche sur internet, formation, lecture et aussi assister au séminaire.

Pour la question, le savoir professionnel est-il un acquis théorique, ou bien pratique il nous répond : « au départ il est pratique du fait il complète la formation diplomate puis il devient au même temps théorique et pratique avec la formation qui seront dispensées ».

Selon lui, pour préserver le savoir-faire de l'entreprise il faut : « former les autres, suivre des formations, et en renforçant les services avec de bonnes compétences ».

Pour ce cadre, il dit que pour partager le savoir-faire avec les collègues du travail il est nécessaire de faire appel à : « des réunions de travail, des rapports échangés, et un système de communication déjà installé ».

Dynamique, sérieux, attentif, bonne analyse, communication, leadership, meneur d'homme, sont les habilités spécifiquement adaptées dans le milieu professionnel selon sa réponse.

Pour notre dernière question posé durant notre entretien avec se cadre responsable, concernant est-ce que le savoir-faire est-il évolué au fil du temps ? Et sous l'influence de quel facteur ? Il nous a répondu : « oui, insistance de porter toujours de nouveau et d'améliorer la situation existante (amélioration continue).

### Synthèse :

L'objectif visé par l'enquête effectuée au sein d'IFRI est de vérifier les hypothèses émises au début de la présentation de notre mémoire, à savoir que la formation et l'expérience ont un impact sur le savoir-faire des cadres.

Étant donné que nos hypothèses sont les suivantes :

- L'expérience en tant que pratique régulière des tâches, développe le savoir-faire des cadres au sein de l'entreprise, et évoluent leurs mécanismes de réalisation des rôles et la maîtrise pratique des exigences du poste.
- La formation est la base initiale pour répondre aux différentes missions qu'exige le poste d'un cadre, et l'expérience est l'outil primordial qui assure le perfectionnement des aptitudes professionnelles.

Après avoir accompli les entretiens, on a constaté que :

- L'entreprise IFRI se caractérise par un bon fonctionnement de son système soit à l'intérieur ou à l'extérieur car elle détient des moyens qui permettent la réalisation de cette dernière comme la sécurité, un bon contrôle et une administration qui gère ses employés et l'organisation de manière générale dans la bonne voie.
- A l'entreprise IFRI l'accomplissement des tâches se déroulent dans des bonnes conditions grâce à la pratique régulière, car les cadres de cette organisation détiennent un savoir-faire efficaces, qui est acquis grâce à des formations et à l'expérience, d'après notre analyse on présume que les cadres de cette entreprise sont tous des expérimentés et la plupart ont fait des études supérieures qui ont permis un acquis rapide des connaissances et l'accomplissement de ces habilités grâce à la pratique de ses connaissances sur le terrain.
- Un cadre qui détient une expérience, peut transmettre son savoir et savoir-faire grâce au partage dans la réalisation des tâches, il dicte des fonctions à

## Chapitre V : Analyse et interprétation des données du terrain

l'apprennent, et lui permettre d'effectuer des tâches sous le bon fonctionnement et contrôle ce qui permet une évolution pour l'entreprise aussi.

- Etant donné que les cadres d'IFRI se caractérisent par une énorme compétence et connaissance qui sont les qualités de ces cadres, et ils détiennent grâce à une formation soit courte ou longue durée et l'expérience qui leur donne un savoir-faire qui leur attribue des valeurs et des cadres compétents, qualifiés et expérimentés.
- La formation à SARL IFRI, facilite l'intégration des salariés au milieu professionnel, car elle permet l'acquisition et l'amélioration des connaissances et la valorisation des compétences.
- Nous pouvons affirmer que les activités liées à la formation et au développement des compétences sont une préoccupation majeure de l'entreprise.
- Nous avons constaté que la majorité des cadres interrogés ont bénéficié d'une formation et cette dernière a ramené un plus pour eux et pour l'entreprise IFRI.
- La formation et l'expérience occupent une place très importante grâce au rôle qui joue dans l'acquisition des nouvelles connaissances, compétence et savoir-faire nécessaires pour un meilleur fonctionnement et développement de l'entreprise.

Conclusion

### **Conclusion**

En concluant, que la notion compétence tient aujourd'hui une grande place dans le discours quotidien des responsables hiérarchique. Ce concept est devenu l'un des principales stratégies de gestion des ressources humaines des entreprises les plus performantes, car la prévision de nouveaux besoins en compétences apparaissent comme l'une des variables stratégiques clés du développement et succès des entreprises.

Certains termes peuvent être mis en relation : savoir peut être relié à connaissance, savoir-faire à capacité et savoir-être à attitude ; Toutes ces notions se définissent comme quelque chose qui n'est pas figé, mais qui se construit, se développe, se stabilise et qui peut évoluer dans le temps ;

Le savoir-faire est impliquer plus de dimensions, comme l'expérience manuelle, l'entraînement à résoudre des problèmes, la compréhension des limites d'une solution spécifique, etc. Ainsi, le savoir-faire a été appris, acquis, et devient tel par l'exercice et l'expérience qui le confirme et l'assure, et il peut fréquemment éclipser la théorie.

Une organisation, quelle que soit son champ d'action, gère des ressources. Suivre l'évolution de l'entreprise, c'est d'abord penser à un changement organisationnel, ce dernier est traduit par une prise en compte de la dimension humaine basée sur la qualité de formation spécifique aux besoins des entreprises et un développement efficace de ces dernières.

En effet l'entreprise IFRI ne tire pas seulement sa richesse de ses valeurs mobilières et financières mais également d'autres éléments immatériels tels que sa réputation sur le marché, les compétences de ses employés, ses relations avec les clients, ses modes opératoires, etc. "Capital intellectuel", telle est la désignation courante de ces éléments immatériels, généralement absents des bilans comptables.

On pourrait caractériser les cadres professionnels d'IFRI par leur vigoureuse implication personnelle dans le développement des compétences et de leurs

professions. Ils sont des sujets de leur propre carrière, gérant leurs employabilités en développant leurs compétences à travers des projets personnels, ils présentent une forte valeur de travail, construite par leur expérience, savoir et savoir-faire.

A ce sujet, il est important pour nous de signaler que les références théoriques que nous avons pris, comme appuis principale dans les approches relatives à la sociologie, sur un thème nouveau que nous avons traité, ne font plus partie de notre culture locale pour l'assimiler directement à la réalité du savoir-faire des cadres en Algérie, il est important de préciser que notre enquête n'est qu'une première étape dans l'analyse de ce sujet. Etant donné que notre travail s'inscrit dans le cadre de préparation d'un mémoire qui est limité dans le temps et l'espace nous ne pouvons pas répondre à toutes nos questions concernant notre sujet, pour cette raison nous prenons plaisir d'inviter nos collègues étudiants en sociologie, de porter intérêt à ce sujet, savoir-faire des cadres, pour approfondir ultérieurement ce sujet de recherche au sein de différentes organisations en Algérie.

# La liste bibliographique

## La liste bibliographique :

- 1- AUBERT J, GILBERT F et PIGEYERE, Management des compétences, édition Dunod, Paris, 2009.
- 2- AUBRET Jacques et GILBERT Patrick, Valorisation et validation de l'expérience professionnelle, édition Dunod, Paris, 2003.
- 3- Badaracco J.L, The knowledge link: how firms compete through strategic alliances, Harvard Business School Press, Boston, 1991.
- 4- BALLAY J.F, Capitaliser et transmettre les savoir-faire dans l'entreprise, Ayrolle, 1997.
- 5- BAUFFARTIGUE. P et GADEA. C, Sociologie des cadres, édition la découverte, paris, 2000.
- 6- BATAL Christine, La GRH dans le secteur public, les éditions d'organisation, Paris, 1998.
- 7- BELLIER Sandra, Le savoir-être dans l'entreprise, Vuibert, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2004.
- 8- BESSON D et HADDADJ S, La compétence éclatée dans les effets d'organisation, éd, economica.
- 9- BOULLIER Karine, Le temps de travail des cadres, de la gestion des horaires au suivi des objectifs, édition liaison, Pari, 2000.
- 10- BREMON J, dictionnaire économique et social, Hatier, Paris, 1990.
- 11- CADIN L, GUERI F, PIGEYRE F, gestion des ressources humaines, éd Dunod, 3<sup>ème</sup> éd, paris, 2007.
- 12- CARRE P et CASPAR P, Traité des sciences et techniques de la formation, édition Dunod, Paris, 1999.
- 13- CITEAU Jean Pierre, Gestion des ressources humaines, édition Mosson, Paris, 1997.

- 14- CITEAU Jean Pierre, Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique, édition Armand colin, Paris, 1994.
- 15- COUTANT Christine, le cadre commercial existe-t-il ?, CNAM, 30 octobre 2006, p57.
- 16- Dany F, Livian Y.F, La gestion des cadres, édition Vuibert, Paris, 1995.
- 17- DEVIN Conjard, Identifier, capitaliser, et reconnaître le savoir-faire, édition Anact, 2009.
- 18- DEWEY John, Démocratie et éducation, édition Armand colin, paris, 1990.
- 19- DIETRICH Anne, Le management des compétences, édition Vuibert, paris, 2008.
- 20- DIMITRI. W, Les ressources humaines, 2<sup>eme</sup> édition, organisation, paris, 1999.
- 21- DUMAIS Jean- François, Guide de gestion des ressources humaines, édition Québec, Paris, 2003.
- 22- GAGNON Sylvie, Guide de gestion des ressources humaines, édition techno, Québec, Canada, 2003.
- 23- GRAUX G, Les cadres, édition la découverte, Paris, 1993.
- 24- GILBERT Patrick, La gestion prévisionnelle des ressources humaines, édition la Découverte, Paris, 2006.
- 25- GUITTEL André, Compétence, aptitude, capacité, 2<sup>eme</sup> édition, Paris, 1998.
- 26- GUITTEL André, Développer les compétences par une ingénierie de la formation, 2<sup>eme</sup> édition, ESF, Paris, 1998.
- 27- GUY Boterf, L'ingénierie et évolution de la formation, édition d'organisation, Paris, 1999.

- 28- Helfer J.P, Kalika M et Orsoni J, Management, stratégie et organisation, Vuibert, collection gestion, Paris, 1996.
- 29- HOSDEY Alain et autres, Formation en entreprise, les clés de la réussite, édition de cci sa, Belgique, 2009.
- 30- KAROLEWICY Francis, Expérience, un potentiel pour apprendre, les fondements les principes les outils, Edition le harmattan, Paris, 2000.
- 31- LADORE G, L'entreprise, 2<sup>ème</sup> édition, Desclée et cri, Tournai, 1962.
- 32- LECOEUR Elisabeth, Gestion des compétences, 1<sup>ère</sup> édition, Boeck université, Bruxelles, 2008.
- 33- LETHIELLEUX Laetitia, L'essentiel de la GRH, éd organisation, Paris, 2000.
- 34- MARTORY Bernard et CROZET Daniel, Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance, 7<sup>ème</sup> éd, édition Dunod, Paris, 2008.
- 35- MAIGNANT Alain, Ressources humaines déployer la stratégie, édition Liaisons, Paris, 2000.
- 36- NANT A, Managé la formation, éd d'organisation, paris, 1991.
- 37- PERETTI Jean Marie, Ressources humaines, éd Dunod, Paris, 2006.
- 38- PERETTI Jean Marie, Ressources humaines et gestion du personnel, 2<sup>ème</sup> édition, édition Vuibert, Paris, 1998.
- 39- SEKIEU et autres, Gestion des ressources humaines, Boeck université, les éditions quatre line, 1993.
- 40- Siméoni M, Le rôle de savoir-faire dans la firme artisanale, université de Corse, 1999.
- 41- Sophie Laurence Lamontagne, Savoir et savoir-faire traditionnels, un patrimoine à transmettre et à partager, direction générale du patrimoine du ministère de la culture, Québec, 1993.
- 42- SOYER Jacques, Fonction formation, éditions d'organisation, paris, 1999.

- 43- Sylvie Gagnon, Guide de gestion des ressources humaines, édition techno compétences, Québec, 2003.

#### **Les ouvrages méthodologiques :**

- 1- ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah, Alger, 1997.
- 2- HENRI Peretz, Les méthodes en sociologie : l'observation, édition la découverte, paris, 1998.
- 3- GRAWITZ Madeleine, Lexique des sciences sociales, 7<sup>eme</sup> édition, Dalloz, Paris, 2000.
- 4- GRAWITZ Madeleine, Méthodologie des sciences sociales, 11<sup>eme</sup> éd, édition Dalloz, Paris, 2001.
- 5- GUIDERE Mathieu, méthodologie de recherche, édition Ellipses, Paris, 2004.

#### **Les dictionnaires :**

- 1- ALAIN Brunot et autres, Dictionnaire d'économie, édition social, édition éclipse, Paris, 2005.
- 2- Claude Durand-Prinborgne et autres, Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation, 2<sup>eme</sup> édition, Nathan, 1998.
- 3- HACHETTE, Dictionnaire encyclopédique, édition Algérienne ENAG, 1992.
- 4- Le robert, Dictionnaire de sociologie, édition seuil, octobre 1999.
- 5- Noëlla Baraquin et autres, Dictionnaire de philosophie, 2<sup>eme</sup> édition, Armand Colin, Paris, 1995-2000.

## Les revues :

- 1- BADER F, « Le développement de l'employabilité des agents de maîtrise : une démarche vers le développement durable », CEROG, journée développement durable, AIMS, IAEDAIX-EN PROVENCE, 11-5-2005. Site web : [www.strategie-aims.com2005](http://www.strategie-aims.com2005). Consulté le 18 décembre 2013 à 18h.
- 2- BAYARD Mohamed, SIMEN Serge Francis, « Le management des connaissances »: état des lieux et perspectives: Communication à la XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.- Tunis: AIMS, 2003.
- 3- CHABOUNI J et JOUILI K « acquisition et développement des compétences dans les sociétés des services et d'ingénieries informatiques tunisiennes », in revue internationale sur le travail et la société, n°2, vol3, octobre, 2005, p218-249.
- 4- COUTANT Christine, « Le cadre commercial existe-t-il »?, CNAM, institut commercial supérieur des arts et métiers, 30 octobre 2006.
- 5- DEVELAY Michel, « éduquer et former, le bilan des connaissances », revue des sciences humaines et sociales, in revue n°12, Février-Mars, 1996.
- 6- DUPRAY A et HANCHANE S, « les effets de la formation continue en entreprise sur la mobilité et le salaire des jeunes en début de vie active », Céreq, note de travail n°7, décembre, 2000, Site web : [www.ceraq.fr/ceraq/wp7.pdf](http://www.ceraq.fr/ceraq/wp7.pdf).
- 7- HADDADJ S et BESSON D, « Gestion des compétences et relations sociales », in revue française de gestion, janvier-février, 2000.

- 8- HUGHES, « La socialisation professionnelle, socialisation et la socialisation professionnelle ».
- 9- JEAN Vincens, Définir l'expérience professionnelle, in revue travail et emploi n° 85, Janvier, 2001.
- 10- KALCK Paul et PILLEMONT Jacques, Le patrimoine architectural, un marché en construction, BREF CEREQ, n°183, février 2002, Paris, p4.
- 11- CDE, *Traité des brevets, I: Litec, 1984, n° 12 s.*. « Connaissances ».
- 12- THEVENET Mairice, Approche de la formation contenue dans l'entreprise, in revue française de gestion N°65-66, édition Vuibert, Paris, novembre, 1989.

#### **Mémoire :**

- 1- MONBEIG C, SCHMUCK C, GEOFFROY A et Dore D, employabilité : Mythe ou Réalité? Le mythe de l'employabilité à l'épreuve des pratiques d'entreprises, 2005, Mémoire. Site web: [www.dep.dauphine.fr/pages/mba-rh-fichiers/MEMOIRE-MBA-EH/FICHER3.pdf](http://www.dep.dauphine.fr/pages/mba-rh-fichiers/MEMOIRE-MBA-EH/FICHER3.pdf)

#### **Les sites internet :**

- 1- Site : <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/savoir-faire>
- 2- Site : <http://fr.wikipedia.org/wiki/entreprise>, consulté le 15/04/2014 à 15h00.
- 3- Site : <http://www.insee.fr>, rubrique publications et services, collection nationales/INSEE Références, édition TEF, 2012. Consulté le 22/02/2014 à 10h50.
- 4- Site : <http://www.gca-ge.ch/le-groupement/bases-reglementaires> consulté le 18 avril à 17h30

# Les annexes

## Guide d'entretien

- 1) Age
- 2) Sexe
- 3) Niveau d'instruction
- 4) Le diplôme obtenu ?
- 5) Dans quelle spécialité ?
- 6) Quel poste occupez-vous ?
- 7) Dans quel service ?
- 8) Le poste que vous occupez est-il conforme (adéquat) à votre formation universitaire ?
- 9) Comment présentez-vous le travail d'un cadre ?
- 10) Que représente le savoir-faire pour vous ?
- 11) Qu'est ce qu'un savoir faire d'un cadre au sein d'une entreprise selon votre conception ?
- 12) Quelle est l'importance de la formation dans l'amélioration des qualités d'un cadre ?
- 13) D'après vous l'entreprise prend-t-elle vos besoins de formation en charge ?
- 14) Comment les connaissances acquises à travers votre formation universitaire ont-elles influencées vos compétences ?
- 15) Jugez-vous que les savoirs acquis à travers vos formations, sont suffisant pour un meilleur rendement possible de votre part ?
- 16) Croyez-vous que votre expérience professionnelle a développé votre savoir -faire ?
- 17) Est-ce que le travail quotidien que vous fournissez au sein de l'entreprise IFRI, développe votre maîtrise dans la réalisation des taches ?

- 18) Quelles sont les valeurs professionnelles qui sont indispensables à respecter pour le bon exercice de votre métier ?
- 19) Que faites-vous pour développer régulièrement vos aptitudes (capacités)?
- 20) A votre avis, le savoir professionnel est-il un acquis théorique, ou bien pratique ?
- 21) Comment préservez-vous le savoir-faire de l'entreprise?
- 22) Comment vous pouvez partager votre savoir-faire avec vos collègues du travail ?
- 23) quelles sont vos habilités (aptitudes) spécifiquement adaptées à votre milieu professionnel ?
- 24) Votre savoir-faire est-il évolué au fil du temps ? sous l'influence de quels facteurs ?
- 25) développer régulièrement vos capacités (savoir-faire)?

**Effectif par sexe, et par catégorie socioprofessionnelle**  
**au 31/01/2014 :**

<b>CATEGORIE SOCIO PROFESSIONNELLE</b>	<b>MASCULIN</b>	<b>FEMININ</b>	<b>TOTAL</b>
CADRES DIRIGEANTS	09	01	10
CADRES SUPERIEURS	13	01	14
CADRES	32	04	36
MAITRISES	152	28	180
EXECUTIONS	756	28	784
PRE-EMPLOI	01		01
<b>TOTAL</b>	<b>963</b>	<b>62</b>	<b>1025</b>