

« L'impact du style de la gestion des ressources humaines sur la satisfaction au travail des cadres de l'entreprise privée algérienne »

Dr. HADERBACHE Bachir
Faculté des Sciences humaines et sociales - Université de Bejaia.

Résumé :

L'objectif de cet article est de décrire la réalité du travail des cadres des entreprises économiques privées activant dans la région de Bejaia et de montrer l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la motivation et la satisfaction des cadres étudiés. Pour se faire, nous avons adopté une démarche qualitative et, à travers des entretiens semi-directifs avec les cadres enquêtés, nous avons pu aborder les pratiques d'acquisition et de développement des cadres. Nous avons, dans un premier temps, essayé de décrire le processus de recrutement et de l'intégration des cadres des entreprises économiques privées activant dans la région de Bejaia, puis, dans un deuxième temps, nous avons abordé la rémunération et les efforts des entreprises dans développement des connaissances des cadres à travers la formation. Il est apparu qu'il y a une forte relation entre le type de gestion des ressources humaines et la satisfaction des cadres étudiés, car ces pratiques leur confèrent un savoir et un savoir faire nécessaires leur permettant d'accomplir leurs tâches et la possibilité d'exercer dans d'autres situations de travail dans l'avenir.

Mots clés : cadres, entreprise privée, PME, satisfaction au travail, gestion des ressources humaines.

الملخص

يهدف هذا المقال إلى وصف و فهم حقيقة عمل إطارات المؤسسات الاقتصادية التابعة للقطاع الخاص و الناشطة في منطقة بجاية، كما يحاول إظهار أثر ممارسات تسيير الموارد البشرية على حوافز و رضا الإطارات المدروسة عن عملهم. للقيام بذلك أدرجنا بحثنا في تقارب كفي و من خلال المقابلات النصف موجهة التي أجريناها مع عينة من الإطارات أين تناولنا معهم ممارسات اكتساب و تطوير الإطارات في مؤسساتهم، قمنا في البداية بوصف عملية التوظيف واندماج إطارات المؤسسات الاقتصادية الخاصة، ثم تطرقنا مع الإطارات إلى سياسة المكافأة و كذا الجهود التي تبذلها المؤسسات لغرض تطوير معارف الإطارات من خلال التكوين.

لقد اتضح أن هنالك علاقة قوية بين نمط تسيير الموارد البشرية الذي تبنته المؤسسات الاقتصادية و رضا الإطارات عن عملهم الذين، لأن هذه المؤسسات تمنحهم المعارف اللازمة (عن طريق التكوينات) التي تسمح لهم بأداء مهامهم و كذا إمكانية العمل في وظيفيات مهنية متنوعة في المستقبل.

الكلمات الدالة: الإطار، مؤسسة خاصة، مؤسسة متوسطة و صغيرة، الرضا عن العمل، تسيير الموارد البشرية.

Introduction

Les difficultés rencontrées par le secteur économique public algérien, depuis le début des années 80, ont amené les autorités à réhabiliter et intégrer le secteur privé dans la relance de l'économie algérienne, afin d'absorber le chômage et créer des richesses. Les réformes économiques adoptées et les différentes facilitations de création d'entreprises ont permis au fil du temps au secteur privé de prendre le dessus et de devenir la destination principale des demandeurs d'emploi, notamment des cadres. Ces derniers jouent un rôle principal dans la réalisation et la concrétisation des objectifs économiques des entreprises.

Ayant pris conscience de cette importance, les chefs d'entreprises privées commencèrent à accorder une importance particulière à cette catégorie socioprofessionnelle, et ce, en adoptant des pratiques de gestion, visant à les attirer, à les motiver, à développer leur compétence, mais aussi en leur proposant des carrières attirantes leur garantissant une stabilité. Ceci nous a amené à réaliser une recherche qualitative auprès de 12 cadres de trois entreprises privées activant dans la région de Bejaia : deux d'entre elles sont spécialisées dans l'industrie agroalimentaire et la troisième dans la production du poteau électrique. Le choix des deux premières entreprises est principalement lié à leurs succès pendant des années en industrie agroalimentaire, quant à la troisième entreprise, elle possède l'exclusivité d'être la seule qui réalise le produit (le poteau d'électricité en Algérie).

Les entreprises en question ont mis en place une politique de gestion des ressources humaines visant à mieux satisfaire et motiver leurs cadres. Afin de montrer cette relation, nous avons essayé de décrire le processus d'acquisition et de développement de ces cadres et d'aborder avec eux leurs réactions, leurs opinions et l'impact de ces pratiques sur leur satisfaction dans leur travail.

1-Les cadres, définitions, rôles, activités et critères intervenants dans l'analyse de leur travail

La sociologie de travail doit « *s'interroger aujourd'hui sur les modalités d'accès à l'emploi et des manières de faire carrière sur le marché du travail* ». (LALLEMENT. M, 2007, p 507). S'intéresser donc aux pratiques des ressources humaines, et surtout à celles qui concernent la catégorie des cadres, est toujours d'actualité. La littérature existante sur les cadres et leur travail nous fait bien comprendre qu'aujourd'hui toute tentative de définition et d'analyse de leur travail est une tâche très difficile, à cause de la multiplicité des critères utilisés et aussi de l'existence d'une variété de formes de cadres : « des petits cadres aux cadres dirigeants en passant par tous les niveaux intermédiaires » (BOLTANSKI. L, 1982, p 69). Ceci rend la définition de la population très compliquée : leur travail est en changement continu, certaines de leurs tâches et rôles disparaissent. Ainsi, le travail des cadres demeure un point ambigu dans l'analyse sociologique car le contenu du travail demeure difficile à saisir, à analyser et à caractériser. (LALLEMENT. M, 2008, p 45)

En effet, plusieurs auteurs ont tenté de le mettre en lumière en essayant de lui donner un certain nombre de caractéristiques qui le distingue des autres acteurs de l'organisation. Ainsi, certains chercheurs utilisent le concept « élite » pour distinguer les cadres des autres catégories professionnelles au sein des organisations. Ce concept renvoie donc à des groupes professionnels ou fonctionnels qui se constituent d'individus qui exercent leurs tâches selon les règles et procédés organisant leur travail. Nous pouvons également nous appuyer sur l'aspect professionnel acquis et qui est lié à des niveaux supérieurs de l'habileté ; des expériences et des compétences acquises à travers les différentes formations au sein des établissements spécialisés, comme les instituts et les universités. (عنصر. ع. 2001. ص 74).

Pour d'autres auteurs, le cadre peut se définir selon un niveau de qualification ou de formation initiale ou par une trajectoire professionnelle qui l'a conduit d'un emploi non cadre à un emploi cadre, par une promotion interne au bout d'une certaine période. (THOEMMES J, ESCARBOUDEL. M, 2009, p 69). Ces deux auteurs distinguent également entre les mots cadre et encadrement : le cadre désigne un statut d'emploi et non une fonction d'encadrement ou une fonction similaire dans une entreprise donnée. Ce statut d'emploi se traduit par un niveau de classification et de rémunération dans l'entreprise. Quant on y accède, on est un cadre peu importe la fonction, le poste ou le contenu des tâches effectuées. (THOEMMES J. ESCARBOUDEL. M, 2009, pp 69 à 71).

Nous comprenons à travers ces informations que les cadres sont ceux qui exercent les fonctions de commandement et de gestion, il s'agit donc aussi d'un travail de conception.

D'autres auteurs ont défini le concept cadre comme « *toute personne qui a la responsabilité d'une organisation formelle ou d'une de ses sous-unités* » (MINTZBERG, 1984, p 15). Nous assistons donc à une multiplicité de critères utilisés pour définir les cadres, tels que la responsabilité, la formation élevée, la compétence, un mode de vie et des relations sociales propres aux cadres.

Concernant le cas algérien, certains chercheurs soulignent l'absence de critères objectifs dans la définition du concept cadre. Selon BENGUERNA (2004, p 02), « *en raison de l'absence de l'organisation générale de l'économie, les imperfections du système de planification, d'hétérogénéité du marché, la mesure de l'entreprise s'avère difficile* ».

Ainsi, les textes algériens se basent sur un seul critère qui est le classement indiciaire dans la grille de salaire : le cadre est celui qui perçoit un salaire égal ou supérieur à la catégorie 14 ou (le chiffre indiciaire 14) (عنصر. ع. 2001 ص 75). A cet effet, le cadre activant surtout dans le secteur public est présenté comme un fonctionnaire en train de suivre des directives et dépend dans la majorité des cas de sa hiérarchie. Toutefois, on s'attend à ce que les pratiques de gestion des cadres soient différentes dans le secteur privé, où l'employeur est libre d'employer qui il veut et le rémunérer à sa guise (HOLCKMAN. R, 2007, p 210), et distinctes des anciennes pratiques du secteur public « *qualifiées d'archaïques par certains auteurs* » (MADOUI. M, 2012, p 54), car adoptant des pratiques de gestion des cadres plus modernes, attirantes et motivantes.

2-L'étude du travail des cadres, multiplicité des variables

Les chercheurs ont affirmé que l'analyse du travail des cadres est une question très difficile, car on ne peut dissocier la vie privée de la vie professionnelle : les cadres doivent recomposer un équilibre entre leurs objectifs de travail et les rythmes et aspirations de leur vie privée. Aussi, la diffusion massive des technologies et des vecteurs d'information et de communication à distance (messagerie électronique micro portable, internet, etc.) tend à déplacer et à modifier les lieux et les pratiques du travail habituels (GUILBERT. A, LANCRY. L, 2007, p 314). Ces technologies facilitent également la réalisation des tâches et font gagner du temps aux cadres.

Ceci dit, le travail des cadres est en perpétuel changement et toute tentative de recherche nécessite la prise en compte de ces derniers. Pour cette raison, beaucoup d'auteurs ont souligné le durcissement de l'exercice du métier des cadres du fait « *des pressions*

constantes en termes de délais, d'exigences de qualité et de performance ou d'accroissement de la charge du travail, des pressions par peur de ne pas être à la hauteur ». (PIERSON. F, 2011, p 354).

De son côté, MINTZBERG (1984, p 316) résume le travail des cadres en dix rôles assumés par tous les cadres au sein des organisations. Selon lui, « *le cadre émerge comme le centre nerveux de l'organisation d'où trois rôles liés à l'information ; observateur actif, diffuseur et porte parole. En outre, le statut de cadre, source d'autorité formelle, est à l'origine de trois rôles interpersonnels ; symbolique, leader et agent de liaison. Enfin par sa position remarquable dans le circuit des informations et des relations, le cadre est dans une position privilégiée pour tenir quatre rôles décisionnels ; entrepreneur, régulateur, répartiteur et négociateur* ».

Certains auteurs affirment aussi que le cadre réalise une quantité élevée de travail marqué par un rythme soutenu et par la brièveté, la variété et la fragmentation des activités. Donc son travail est très relationnel et les communications sont plutôt verbales que formelles et écrites. (GUILBERT. L, LANCRY. A, 2007, p 317).

3-Les pratiques de gestion des ressources humaines en PME

Beaucoup de chercheurs affirment que la pratique de gestion des ressources humaines en PME est différente de la grande entreprise, car en Petite et Moyenne Entreprise la fonction « ressources humaines » n'est pas trop développée, ou existe en partie (MESSEGHEM. K et al, 2010, p 87), autrement dit beaucoup de services n'existent pas. C'est pour cette raison que certains responsables de PME préfèrent utiliser l'appellation « gestion du personnel » (MAHE de BOISLANDELLE. H, 1998, p 17).

D'autres chercheurs soulignent, quant à eux, le rôle essentiel de l'entrepreneur au sein de son entreprise car « *il joue un rôle clef dans la création, le développement et la croissance de son entreprise grâce à sa formation et à son expérience* ». (BOUKAR M. JULIEN ANDRE. P, 2009, p 09). Il participe activement dans la prise en charge des activités de son entreprise, notamment celles liées à la gestion des ressources humaines (dans les recrutements, dans le choix des candidats à des formations et à des promotions, dans la détermination des salaires de son personnel.etc.). La conception de cette dernière est « *souvent influencée par sa vision, son âge, son niveau d'instruction, sa culture et son environnement* ». (MAHE de BOISLANDELLE. H, 1998, p 71).

Les chercheurs ont affirmé aussi que « *le style de gestion des ressources humaines influence positivement ou négativement le travail des salariés dans une organisation, car les objectifs de cette dernière sont réalisés par des acteurs qui ont des besoins et aspirations individuelles, ils ont une vie en dehors de l'organisation qui influence le rendement de l'individu dans le cadre de son travail. Ainsi une bonne politique de gestion des ressources humaines, notamment celle qui concerne les cadres, doit encadrer le personnel aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur* ». (GACHA. F.G, 2015, pp 216-217). Autrement dit, si les politiques adoptées par une PME contribuent à la réalisation des objectifs tracés par le cadre, ce dernier sera fortement satisfait, ce qui augmentera sa motivation et consolidera son appartenance à l'entreprise.

Les PME algériennes se composent d'une multitude de micro entreprises semi informelles, indépendantes et déconnectées les unes des autres. Elles se focalisent sur la production des biens de consommation, afin de satisfaire la demande locale, sans se soucier de la qualité des produits commercialisés à cause de l'absence de la concurrence des

entreprises étrangères. (KERBABI. A, TABET LACHACHI. W, 2009, pp. 3-4). Mais la nouvelle vague d'entrepreneurs ayant créé leurs entreprises pendant les années 1990 et 2000 se caractérise par son jeune âge et un niveau d'instruction élevé. Ils essaient de bouleverser les anciennes pratiques de gestion des ressources humaines basées sur le social et les liens de sang et qui ne se soucient pas des résultats économiques de l'entreprise. Ainsi, ils veulent introduire des changements dans la gestion de leur personnel en introduisant les critères de qualifications et de compétences. (MADOUI. M, 2009, p. 5).

Les pratiques ciblées par notre recherche représentent une importance capitale aux yeux des cadres. Le recrutement, qui est la première étape du processus d'acquisition des ressources humaines, se traduit par « *l'entrée contractuelle d'une ou de plusieurs personnes dans une entreprise et constitue l'une des modalités d'ajustement des besoins/ressources en personnel. L'objectif de tout recrutement est d'assurer la meilleure correspondance entre les aptitudes individuelles et les besoins d'un poste ou encore, étant donné qu'un profil d'un poste est évolutif, de considérer la capacité d'adaptation des individus.* (MAHE de BOISLANDELLE. H, 1998, p 146). Ce qui veut dire que le recrutement doit satisfaire une adéquation (poste/ aptitude) et si possible des adaptations futures, autrement dit la capacité et l'aptitude d'un salarié à travailler dans des situations différentes.

C'est grâce à la formation que l'entreprise peut compléter et développer les connaissances et les compétences de ses salariés. Quant à la rémunération, elle désigne « *l'ensemble des allocations monétaires ou en nature octroyées au personnel au cours de son travail ou de son appartenance à l'entreprise* ». (MAHE de BOISLANDELLE. H, 1998, p 175). Elle est donc la source de revenu principale des cadres et peut être un facteur déterminant de leur motivation.

4-Présentation des résultats de la recherche de terrain

L'enquête de terrain nous a permis de mettre en lumière certaines informations et idées intéressantes concernant le recrutement, l'intégration, la formation et la rémunération des cadres de l'entreprise privée et l'impact de ces pratiques sur leur satisfaction au travail. Les résultats se présentent comme suit :

4-1- L'acquisition et le développement des cadres de l'entreprise privée algérienne

4-1-1- Données personnelles et sociales des cadres enquêtés

Les données recueillies auprès des cadres interrogés nous ont permis de décrire leurs caractéristiques socio professionnelles. Ainsi, il est apparu que ces cadres sont jeunes, huit d'entre eux sont du sexe masculin et quatre sont des femmes. L'âge de nos cadres varie entre 25 à 44 ans. Ils sont tous titulaires d'un diplôme universitaire (bac+4/ licence ancien régime ou bac+5/Master 2, dans des filières variées, comme l'informatique de gestion, la sociologie, l'économie, les finances, etc.) La majorité d'entre eux sont mariés et ont un ou deux enfants.

L'ancienneté de nos enquêtés (au sein des entreprises privées ou publiques avant d'être recrutés au sein de leur entreprise actuelle) est courte, par rapport à celle des cadres du secteur public, car elle varie entre 1 à 9 ans, mais jugée très variée et riche en expériences professionnelle car ils ont tous occupé au moins deux postes à responsabilité et certains ont travaillé dans plusieurs entreprises (2 à 4).

Les réponses de nos enquêtés nous ont permis de circonscrire les principales pratiques de gestion des ressources humaines au sein des entreprises ciblées par notre recherche, telles que le recrutement et l'intégration des cadres, les efforts fournis par les services ressources humaines des entreprises dans le but de développer les connaissances et les capacités de ces cadres pour qu'ils puissent travailler éventuellement dans des situations différentes.

4-1-2- Le recrutement et l'intégration des cadres des entreprises privées algériennes

Le recrutement, dans le cas de la PME « *peut être directe, assumé par le dirigeant avec les cadres de l'entreprise. A cet effet, l'entretien est l'outil privilégié. Ou bien confié à un cabinet de recrutement* ». (MAHE de BOISLANDELLE. H, 1998, p 146).

Les cadres interrogés affirment que le choix de rejoindre l'entreprise privée est lié à plusieurs facteurs, notamment la rémunération qu'ils considèrent très importante et son augmentation est conséquente. S'ajoute à cela ceux qui affirment que l'entreprise privée leur offre l'opportunité de montrer leurs compétences et d'exploiter les connaissances antérieures acquises à travers les expériences et les différentes formations poursuivies.

Le recrutement des cadres

Beaucoup ont confirmé qu'ils sont recrutés à base de critères qu'ils qualifient d'objectifs, comme l'a confirmé un cadre responsable des relations extérieures d'une entreprise : « *j'ai été recruté à base d'un entretien, d'abord avec les membres de la commission de recrutement, puis un entretien individuel avec le premier responsable de l'entreprise. Vous savez beaucoup d'entreprises privées cherchent aussi des personnes qui ont des connaissances dans les services avec lesquels elles sont en relation, je veux dire ceux qui connaissent des personnes qui pourront contribuer à régler rapidement leurs problèmes. Et bien sûr ceux qui connaissent aussi le système de l'entreprise, je veux dire ceux qui maîtrisent les tâches que l'entreprise envisagent de leur octroyer* ». Il s'agit donc de l'entretien avec le responsable des ressources humaines (et/ou) avec le premier responsable de l'entreprise.

Nous comprenons également que certains chefs d'entreprise sont en quête permanente de personnes qui détiennent un capital relationnel externe auquel ils pourront faire appel en fonction des besoins de l'entreprise au niveau des services comme les impôts, les douanes.etc. Quelques cadres interrogés ont confirmé qu'ils ont préféré se fier aux relations familiales et faire ainsi appel aux relations sociales. Il s'agit des personnes qui ont été présentées par leurs proches aux chefs d'entreprise. Cet acte inspire la confiance souhaitée par ces derniers. En effet, comme l'a déjà confirmé M. LALLEMENT (2007, p 525), « *L'environnement social, notamment la famille peut conditionner et influencer l'installation professionnelle ou l'entrée professionnelle dans certaines filières d'activité car la recommandation compte au moment de l'embauche* ». Certains entrepreneurs préfèrent se fier à leur réseau social car estimant avoir ainsi affaire à des personnes de confiance. Les relations amicales, familiales, de voisinage, etc., leur permettront donc de recruter un personnel en qui ils auront totalement confiance. A cet effet, l'entrepreneur joue un rôle très important dans le choix de son personnel et participe activement dans la quête et la détection des personnes capables d'assumer des tâches, d'apprendre et d'exercer dans plusieurs situations de travail.

L'intégration des cadres

L'intégration « *recouvre la période d'apprentissage et de familiarisation avec l'ensemble des tâches (procédures, responsabilité...) à assurer* ». (MAHE de BOISLANDELLE. H, 1998, p 148). On parle aussi de l'intégration sociale qui se décompose « *en une intégration structurelle et qui concerne la pratique de la fonction à occuper et en intégration culturelle qui concerne les normes, valeurs et comportements du système organisationnel et donne une signification à l'action réalisée dans le cadre de la fonction à réaliser* ». (MAHE de BOISLANDELLE. H, 1998, p 148).

Dans le cas des cadres de notre recherche, ces derniers considèrent la période d'essai et d'intégration comme celle qui consiste à déterminer et à maîtriser les tâches à accomplir. C'est une étape d'apprentissage et d'adaptation, donc c'est une période très sensible qui nécessite beaucoup d'efforts de la part de l'entreprise pour qu'ils puissent intégrer un nouveau milieu de travail et un nouveau groupe de travail. Ceci nécessite, selon les cadres, une orientation constructive et l'adoption de méthodes flexibles et souples, comme la bonne communication et la confiance, qui doit régner entre les cadres. A cet effet, les enquêtés ont

affirmé que leur intégration s'est bien déroulée grâce, notamment, à des formations dans leur domaine du travail, car les tâches spécifiques que l'entreprise leur a demandé de réaliser oblige celle-ci à leur proposer des formations très spécifiques de courte durée, à l'extérieur de l'entreprise, afin de leur permettre de les maîtriser. S'ajoute à cela, le fait que les deux entreprises ont essayé de créer un climat convivial et serein et de fournir à leurs cadres toutes les informations nécessaires pour qu'ils puissent accomplir leurs tâches. Les cadres ont apprécié ces initiatives qu'ils considèrent comme un moyen qui les oriente et qui leur inculque des normes et des valeurs privilégiées au sein de leur nouveau monde de travail.

Les cadres ont beaucoup apprécié la politique de formation de leur entreprise qui a contribué, selon eux, intensivement à développer leurs compétences et leur a permis de progresser dans leurs emplois, car l'entreprise leur demande des fois d'exercer dans d'autres situations de travail. La formation leur offre donc les connaissances nécessaires pour s'adapter facilement à de nouvelles situations. En effet, la nature de ces entreprises (de petite taille) ne leur permet pas de disposer d'un plan de recrutement qui répond à tous leurs besoins immédiats, donc elles cherchent parmi le personnel interne des cadres capables d'occuper ces nouveaux postes créés. Ceci dit, avec le temps ces cadres deviennent des experts grâce aux différentes expériences acquises dans des situations de travail variées.

Quant au rôle du supérieur hiérarchique direct, pendant cette période d'intégration, les avis sont partagés : certains cadres le jugent nécessaire et important, car il a un bon style de gestion et de gérance, il est serein et veille au bon fonctionnement du service. Il motive son personnel par sa compréhension, son écoute et ses bonnes relations avec les cadres. Pour d'autres, par contre, le rôle de leur supérieur hiérarchique direct était négatif pendant cette période d'intégration. Un cadre responsable du service commercial a ainsi confirmé : « *la période d'essai était un défi pour moi, on m'a demandé de maîtriser un logiciel de traitement et ce n'était pas facile, car mon supérieur qui était censé m'aider m'a créé beaucoup de soucis et il me donnait pas la chance de connaître le système. C'est un ancien, il était dans la fonction publique, il a peur pour sa place. Donc j'ai maîtrisé seul le logiciel, en comptant sur mes capacités et la quête d'informations. Donc le rôle du supérieur hiérarchique direct était négatif pour moi* ».

Nous pouvons donc déduire que le chef hiérarchique est un ancien cadre de la fonction publique, âgé, autoritaire. Il ne partage pas les informations liées au travail et est très critique à l'égard des jeunes cadres sortants de l'université et fraîchement recrutés. C'est ce que certains cadres appellent le problème de conflit de génération. Dans ce genre de situations, les cadres cherchent les informations nécessaires à travers les lectures ou en poursuivant des formations de courte durée. Le rôle des collègues de travail est également très important pour certains cadres : ils sont solidaires avec les nouveaux recrutés, ils leur montrent les techniques de travail et leur donnent des informations sur le contenu des tâches à chaque fois qu'ils en ont besoin.

4-2- Travail des cadres et relations professionnelles au sein de l'entreprise privée

Nous avons essayé de décrire le travail des cadres interrogés en abordant le poste occupé, le contenu des tâches et l'importance du travail de chaque cadre au sein de l'entreprise. Ceci nous a permis de circonscrire les éléments liés à la satisfaction des cadres de leur travail. Ceci dit, « *la satisfaction au travail est mobilisée pour rendre compte des déterminants permettant le développement du plaisir au travail donc elle mesure l'attitude des salariés en réponse à leurs expériences* » (GIAUIQUE. D et al, 2013, p 132). La satisfaction au travail est aussi « *un indicateur de la motivation au travail sachant que cette dernière est associée à des caractéristiques du travail, à son contenu ainsi qu'à la qualité des relations sociales (soutien des collègues et des supérieurs hiérarchiques)* ». (GIAUIQUE. D et al, 2013, p 134).

Il faut également noter que la majorité des cadres interrogés sont actuellement des responsables au sein de leur entreprise (chef d'équipe, responsable des ressources humaines, responsable du personnel, surveillance du processus, responsable des finances de l'entreprise.etc.). C'est d'ailleurs à cause de ces changements que les cadres estiment que les tâches exercées sont difficiles, mais ils considèrent qu'elles restent toutefois intéressantes car elles les mettent en quête d'informations et c'est ce qui rend leur travail motivant.

Utilisation des technologies dans le travail et leurs avantages

Les cadres affirment qu'ils recourent dans la réalisation de leurs tâches à l'internet, l'intranet, au téléphone et à des logiciels. Selon eux, ces nouvelles technologies ont une importance capitale dans l'exercice de leur travail car :

- elles permettent un accès rapide et efficace aux données et économisent l'utilisation excessive du papier ;
- elles facilitent la circulation de l'information et facilitent également la communication des procédés de travail ;
- elles facilitent la collecte des informations et l'enregistrement des données ;
- elles assurent une meilleure gestion ;
- elles améliorent le travail ;
- elles facilitent la communication entre les salariés et évitent les déplacements ;
- elles facilitent l'exécution et font gagner beaucoup de temps.

A cet effet, beaucoup de cadres ont affirmé que leur rôle est important au sein de leur entreprise car leurs tâches sont liées à la réalisation de l'objectif de cette dernière et, pour certains, c'est le fonctionnement de l'entreprise qui est lié à leur travail. Un responsable déclare à ce sujet : « *mon travail est très difficile, je suis le comptable. Il s'agit d'un travail de chiffres, de vérification minutieuse de toutes les dépenses, ça nécessite beaucoup de concentration et de temps et la moindre erreur peut me coûter très cher. Donc mon rôle est très important au sein de mon entreprise, c'est tout le monde qui me consulte, vous savez on ne peut pas imaginer une entreprise sans comptabilité* ». Les chefs d'équipes et de services affirment, quant à eux, qu'ils guident et orientent les autres, donc ils contribuent au bon fonctionnement de leur domaine et de leur entreprise.

D'un autre côté, certains cadres estiment que leur travail est monotone, répétitif car il ne contient plus de nouvelles tâches et n'apporte plus de nouveaux défis qui les mettent en quête d'informations. Cette situation concerne beaucoup plus les cadres administratifs qui proposent des formations ou des changements de poste pour rompre cette monotonie qui réduit le degré de leur motivation. S'ajoute à cela le fait qu'ils ne soient pas trop consultés sur les affaires liées à la gestion de l'entreprise.

La nature des relations entre les cadres et leur employeur

Dans beaucoup de PME algériennes « *Les relations entre employeurs et employés sont généralement basées sur la proximité, la confiance et l'interconnaissance puisque l'ensemble des salariés provient des villages avoisinants où tout le monde connaît un peu tout le monde* ». (MADOUÏ. M, 2009, p 07). En effet, nos enquêtés viennent de la même région donc beaucoup se connaissent avant même d'être recrutés au sein de leur entreprise actuelle. Ainsi, l'effet de proximité et d'appartenance à la même région peuvent engendrer des relations entre les cadres et l'employeur basées sur la loyauté et la confiance. En effet, les enquêtés estiment que les relations de travail sont bonnes entre eux, ce sont des relations d'entraide, d'écoute, d'amitié, de convivialité et de familiarité. Ceci dit, les cadres estiment qu'ils font partie de l'organisation car ils ont beaucoup de caractéristiques en commun (formation universitaire, même nombre d'années d'ancienneté, ils sont presque tous de la même région donc ils ont les mêmes traditions). Ces caractéristiques ont contribué à faciliter

les contacts entre eux, à échanger les informations et à créer une sorte de travail en groupe. Cependant, certains cadres enquêtés rejettent l'idée de travailler en groupe, car ils considèrent que cela est nuisible et fait perdre les objectifs que chacun doit atteindre. Cette méthode de travail entraîne, selon eux, une confusion en termes de rôles à accomplir et fait apparaître une certaine paresse et facilitation sociale entre les cadres.

Les cadres affirment également qu'ils entretiennent de bonnes relations avec leur supérieur hiérarchique et qu'ils sont consultés sur beaucoup de choses qui concernent l'entreprise, notamment quant il s'agit de la gestion quotidienne. Etant donné que ce sont des responsables, leurs relations avec leurs supérieurs sont directes et l'entrepreneur ne peut prendre ses décisions seul, comme le confirme l'un des cadres interrogé (un chef de service commercial) : « *oui mon supérieur (l'entrepreneur) me consulte sur les objectifs de l'entreprise, sur les problèmes et leur résolution* ». Un autre enquêté, chef de service personnel, rajoute : « *je suis consulté sur la mise à jours du système de management, l'amélioration des objectifs, sur la création d'autres approches et méthodes de travail* ».

Nous comprenons donc que cette situation leur procure une certaine satisfaction à l'égard du comportement de leur supérieur et augmente d'avantage leur sentiment d'appartenance à l'entreprise à cause de la confiance qui règne entre eux et le chef de l'entreprise. Ceci dit, la consultation d'un cadre est liée à l'importance de son poste au sein de l'organigramme de l'entreprise. Ainsi, plus le poste est hiérarchiquement supérieur et important plus son titulaire est consulté sur les affaires de l'entreprise. En effet, certains cadres ont confirmé ne pas être consultés, ou n'être consultés qu'occasionnellement, sur la gestion de l'entreprise. Ils expliquent cela par l'incapacité du premier responsable à consulter tous les cadres de son entreprise, surtout s'ils sont nombreux, et par le fait que les postes qu'ils occupent actuellement ne représentent pas assez d'importance aux yeux de leur supérieur.

4-3- La formation et la rémunération comme éléments clés de satisfaction des cadres au travail

Nous avons également abordé avec les cadres enquêtés d'autres éléments liés à leur satisfaction au travail, car « *les entreprises mobilisent beaucoup de leviers motivants dans la mise en pratique de leur politique de gestion des ressources humaines tels que : la formation, la rémunération, les primes, les prêts, des technologies, etc.* » (GACHA. F.G, 2015, pp 216-217).

4-3-1 La rémunération

Elle est considérée comme « *la variable qui exerce le plus grand nombre d'incidences directes et indirectes dans l'entreprise, car elle représente pour le personnel la source principale de revenu, donc elle peut être un facteur important de motivation* ». (MAHE de BOISLANDELLE. H, 1998, p 176).

En effet, sur la question liée à la satisfaction des cadres vis-à-vis de leur salaire actuel, certains ont déclaré être satisfaits du moment qu'ils arrivent à satisfaire leurs besoins et beaucoup d'entre eux ont affirmé avoir bénéficié de d'autres avantages offerts par l'entreprise comme l'octroi des prêts, les différentes aides offertes à l'occasion de certaines fêtes (mariages, fêtes religieuses, etc.). Les moins satisfaits de leur salaire actuel sont d'abord les plus expérimentés au sein de l'entreprise, ceux qui ont des expériences antérieures. Ils croient que leur entreprise ne dispose pas d'une vraie grille de salaire qui prend en compte tous les efforts fournis par les cadres ainsi que leurs compétences. Selon eux, c'est le chef d'entreprise qui fixe le salaire sans prendre en compte tous les critères liés au travail et aux facteurs de l'environnement comme le pouvoir d'achat. D'autres cadres des moins satisfaits comparent leur salaire à celui de leurs homologues de d'autres entreprises privées et jugent qu'ils reçoivent moins. Un cadre, responsable commercial, déclare à ce sujet : « *je ne suis pas satisfait, il y a ceux qui ne travaillent pas beaucoup et ils gagent plus. Si je me compare aux cadres comme moi dans les autres entreprises je ne suis pas du tout satisfait, car les salaires*

sont très élevés et les augmentations sont conséquentes. S'ajoute à cela les primes, les frais de missions qu'on leur octroie sont considérables ». Donc selon ce cadre, ses efforts ne sont pas tous récompensés puisque, comme il nous l'a expliqué, il est tout le temps en déplacement pour les affaires de l'entreprise et il consacre tout son temps à son travail. D'ailleurs, il nous a confirmé ne pas parvenir à séparer temps du travail et temps social. Il est appelé à tout moment pour des missions donc il n'arrive pas à trouver un temps pour sa famille.

4-3-2 La formation

Certains entrepreneurs n'accordent pas assez d'importance à la formation professionnelle au sein de leur entreprise et préfèrent des cadres opérationnels. Pour d'autres, au contraire, cette dernière représente un enjeu majeur car « elle concerne aujourd'hui la fixation d ses objectifs. Ainsi, il s'agit non seulement de développer des capacités générales d'adaptation à l'emploi, mais aussi l'efficacité de ces systèmes de formation à s'adapter aux évolutions constantes des organisations et au contenu du travail ». (DIETRICH. A, GILBERT. P, PIGEYR. F, 2010, p 18). Donc la relation compétences/formations renvoie aujourd'hui à l'élaboration des programmes d'apprentissage centrés sur l'activité du sujet, afin de dominer cognitivement et techniquement les tâches à résoudre et les compétences peuvent être définies par la nature des problèmes à résoudre (techniques, comportementaux sociaux, etc.) ou par des opérations que doit réaliser le sujet. (DIETRICH. A, GILBERT. P, PIGEYR F, 2010, p 18). Nous pouvons donc dire qu'il s'agit d'élaborer des plans de formations très pointus et axés sur des objectifs bien déterminés et centrés sur le contenu de la tâche.

Dans le cas des PME étudiées, il s'agit de proposer, en fonction des besoins, des formations de courte durée sous forme de séminaires ou des formations spécialisées dans des instituts privés. Les objectifs de ces formations poursuivies par les cadres interrogés en fonction des spécificités de chaque poste consistent à :

- mettre à jour des connaissances pour la maîtrise des tâches du poste en question ;
- élargir les connaissances pour maîtriser d'autres domaines.

En effet, en PME, la formation vise à satisfaire des besoins : développer des qualifications dans un souci d'ajustement des compétences aux besoins, favoriser l'intégration et la communication ou encore donner une formation de base (apprentissage...) ou perfectionner les connaissances. (MAHE de BOISLANDELLE. H, 1998, pp 233 et 234). Les cadres interrogés confirment que face aux changements perpétuels de leurs tâches et la vastité et l'ampleur de leur domaine du travail, la formation apparaît comme un outil efficace qui leur offre des connaissances nécessaires pour accomplir leurs tâches actuelles et futures. Elle leur offre également la possibilité d'occuper des postes dans le futur car les cadres ont affirmé que, grâce aux connaissances acquises à travers ces formations, ils se sentent capables d'occuper des postes plus importants dans l'avenir.

5- La vision d'avenir

La conception des cadres de leur avenir est déterminée par plusieurs facteurs liés essentiellement au genre, à l'origine sociale, aux diplômes obtenus et à la trajectoire professionnelle ainsi qu'à ses caractéristiques professionnelles et personnelles (chômage, expériences antérieures acquises). (أهوارى. 2017. ص420). Dans le cas des cadres de notre recherche, la vision d'avenir des cadres est également liée au genre. Une femme cadre nous a affirmé : « *je suis très bien ici, je ne suis pas loin de chez moi. D'ailleurs, mon mari qui travaille dans une entreprise privée, qui n'est pas loin d'ici lui aussi, vient me récupérer chaque jour, et puis j'ai un poste stable et un salaire. Je ne peux pas chercher plus* ».

Ainsi les femmes cadres interrogées affirment que, vu leur situation familiale (mariées et certaines ont des enfants), elles cherchent beaucoup plus la stabilité au sein de leur

entreprise actuelle. Elles ne veulent pas s'aventurer dans une autre entreprise privée ou publique. Quant aux hommes, les avis sont partagés. Cependant, beaucoup d'entre eux n'expriment aucune intention de quitter leur entreprise actuelle, car ils estiment que leurs objectifs socioprofessionnels sont atteints : ils occupent des postes importants qui leur permettent de développer leurs compétences, ils travaillent dans un climat agréable et leur entreprise est en train de réaliser des résultats très positifs. Les cadres qui ont exprimé leur volonté de quitter l'entreprise s'ils trouvent d'autres opportunités qui leurs permettront d'acquérir plus de compétences et d'avantages sociaux (salaire élevé, appartement, etc.) sont les plus jeunes. Quelques cadres aussi considèrent l'entreprise comme un lieu d'acquisition de ressources nécessaires (financières, connaissances techniques et sociales, etc.) car leur objectif consiste à créer leur propre entreprise.

Conclusion

L'enquête menée auprès d'un échantillon de cadres de trois entreprises privées a révélé des informations intéressantes sur les principales pratiques de gestion de cadres au sein de ces entreprises. Ainsi, les cadres ont affirmé qu'ils ont été recrutés à base des critères objectifs liés au travail. A cet effet, ils considèrent le recrutement dans le secteur privé algérien en développement, car il donne de l'importance aux cadres en essayant de développer leur compétence et de les maintenir au sein des entreprises. Cela représente donc pour eux une opportunité.

Les cadres présentent également le salaire, les bonnes conditions de travail, le climat comme facteurs de leur satisfaction. La formation professionnelle contribue à leur développement en leur donnant l'opportunité d'acquérir des connaissances qui les aideront à réaliser leurs tâches actuelles et futures. Ceci nous pousse à dire que la reconnaissance des compétences acquises à travers les expériences et les différentes formations ne peut être qu'un facteur de motivation et de stabilité des cadres de l'entreprise privée. D'ailleurs, beaucoup de cadres insistent sur la nécessité de reconnaître les acquis antérieurs, chose que leur entreprise actuelle n'a pas faite jusqu'à présent.

Les pratiques de gestion des cadres au sein des entreprises étudiées sont considérées comme satisfaisantes aux yeux des enquêtés, car elles contribuent fortement à la réalisation de leurs objectifs socioprofessionnels, et ce, grâce à une politique de rémunération attractive et des conditions de travail très agréables. Elles contribuent également au développement de leurs connaissances et compétences, car les formations sont très spécialisées et visent à réaliser des objectifs spécifiques tracés par l'entreprise, ce qui augmente davantage le sentiment d'appartenance à leur entreprise.

L'enquête a révélé de nouveaux concepts qui nécessitent d'être clarifiés par d'autres recherches dans l'avenir, notamment la mise en place de nouvelles méthodes de gestion des compétences des cadres, la reconnaissance des acquis et habilités, la gestion des temps de travail et de vie sociale.

Références bibliographiques

1. BENGUERNA. Mohamed. (2004). « Cadres techniques et société en Algérie. L'héritage professionnel en question », In **Cahiers du Gdr Cadres**, n°8, pp.101-107.
2. BOLTANSKI Luc. (1982). **Les cadres, la formation d'un groupe social**. Editions de Minuit, Paris.
3. BOUKAR. Hamadou, ANDRE JULIEN Pierre. (2009). « Impact des facteurs socioculturels sur la croissance des petites entreprises : une recension de la littérature ». In la vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé, 11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada.
4. David Giauque *et al.* (2013). « Stress et satisfaction au travail des cadres intermédiaires dans les hôpitaux de Suisse romande dans un contexte de réformes », @GRH, Vol 4 (n° 9), pp. 123-155. DOI 10.3917/grh.134.0123
5. DIETRICH Anne, GILBERT Patrick PIEGEYR. 2010. **Management des compétences. Enjeux, modèles et perspectives**. 3^{ème} éditions. Editions DUNOD, paris.
6. GACHA. Franck Gautier. (2015). « Les facteurs de motivation du personnel du secteur privé : une réflexion à partir de la gestion des carrières à la société Ivoirienne de Banque ». **European scientific journal**, vol ; 11 N° 32. ISSN 1857-7081 (print) e.ISSN 185767431.
7. GUILBERT. Laure, LANCRY Alain. (2007). «L'analyse des activités des cadres: l'intérêt de la triangulation des méthodes », In **Revue Le travail humain**, Vol 70, (n°4) , pp.313-342.
8. Henri MAHE de BOISLANDELLE. (1998). **Gestion des ressources humaines dans les PME**. 2 édition. Paris, Economica.
9. HOLCKMAN. Robert. (2007). « Secteur public, secteur privé : similarités et différences dans la gestion des ressources humaines ». **Revue française d'administration publique**, Vol 3 (N 123), pp 409- 421. DOI 10.3917/rfap. 123.0409.
10. MESSEGHEM. Karim *et al.* (2010). « GRH, PME et Entrepreneuriat : regards croisés », **Management & Avenir**, (N 39), pp. 87-95. DOI 10.3917/mav.039.0087
11. KERBABI. A, TABET LACHACHI. W. (2009). « L'entreprise familiale en Algérie : de l'indépendance au conservatisme ». In **colloque la vulnérabilité des TPE dans un environnement mondialisé 11 eme journées scientifiques du réseau entrepreneuriat 27**. 28 et 29 Mai 2009. INRPME. Trois Rivières Canada.
12. LALLEMENT. Michel. (2007) .**Le travail, une sociologie contemporaine**. Editions Gallimard, Paris.
13. MADOUÏ Mohamed. (2012). **Entreprise et entrepreneurs en Algérie et dans l'immigration. Essai de sociologie économique**. Editions Kartala, Paris.
14. LALLEMENT. Michel. (2008). « Le travail et ses transformations, une lecture sociologique » **Revue française de gestion**, Vol 10, (N°190) pp.43 – 55.

15. MINTZBERG Henry. (1984) .**Le manager au quotidien. Les dix rôles du cadre**, Organisation, Paris.
16. MADOUÏ. Mohamed. (2009). « Travail et organisation du travail dans les PME algériennes », *Journal des anthropologues* [En ligne], 116-117 | 2009, mis en ligne le 23 mars 2012, consulté le 01 octobre 2016. URL : <http://jda.revues.org/3872> . pp.1 - 13
17. PIERSON François. (2011). « Pour un apprentissage de la lutte et de la résistance des cadres pour limiter leur souffrance au travail ; les apports de la théorie de la reconnaissance d'Axel HONNETH ». **Management**, vol, 14. (N 5) PP352-370 DOI 10.3917/ mana. 145.0352.
18. THOEMMES Jens. ESCARBOUÏTEL Michel. 2009. « Les cadres : un groupe social en recomposition à la lumière des temps sociaux ». **Informations sociales** V 3 (n° 153), pp. 68-74.
19. أهواري زهير. 2017. الهوية المهنية للإطارات الصناعية. أطروحة دكتوراة. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2
20. عنصر العياشي. "الإطارات الصناعية، مسارات و تمثيلات" في عنصر العياشي ، الإطارات الصناعية، مواقع، أدوار، مسارات ص 72-104 و تمثيلات. دفاتر مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية. رقم 2.-2001.