

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI TIZI-OUZOU

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION**

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de
Gestion**

Option : Management Stratégique

THÈME

**Développement des compétences
managériales dans les entreprises.**

Réalisé par :

IDIR Said

MOUSSOUNI Ala Eddine

Dirigé par :

MATMAR Dalila

Devant le jury composé de :

Présidente : SALMI Samya UMMTO

Rapporteur : MATMAR Dalila UMMTO

Examinatrice : CHEKAOUI Smina UMMTO

Date de soutenance : 29/06/2025

Promotion 2024/2025

Dédicaces

Je dédie ce présent travail :

À mes parents, pour leur amour inconditionnel et leur soutien indéfectible ; à ma femme et à mon fils, pour leur patience et leur source constante de motivation ;

À mes grands-parents, pour leurs valeurs et leurs conseils éclairés ; à mon frère et mes sœurs, pour leur complicité et leur encouragement permanents ;

Et, plus largement, à tous ceux qui ont jalonné mon parcours et contribué à me guider sur le bon chemin, Sans oublier une pensée émue pour celles et ceux qui nous étaient chers et qui ne sont plus parmi nous.

Said.

Dédicaces

Je dédie ce travail à mes chers parents, pour leur amour, leur soutien et leurs sacrifices. À ma famille, pour leur présence et leurs encouragements tout au long de mon parcours. À mes amis Said, Karim, Yahia, Katia et Azouaou, pour leur aide, leur patience et leur bienveillance.

À toutes les personnes qui m'ont soutenu, de près ou de loin, dans la réalisation de ce travail.

Ala Eddine

Remerciements

*Nous souhaitons avant tout remercier chaleureusement notre encadreur,
Madame Dalila MATMAR, pour sa disponibilité et ses précieux
conseils pour la réalisation de ce travail.*

*Nos sincères remerciements vont également à l'ensemble de nos
enseignants pour leur rigueur et leurs enseignements, ainsi qu'à nos
camarades de promotion pour leur soutien et leurs échanges constructifs.*

*Nous tenons à saluer la collaboration des personnes ayant répondu à
notre cas d'étude.*

*Enfin, nous remercions nos familles et proches pour leurs
compréhensions et leurs encouragements constants.*

Saïd et Ala Eddine

Liste des abréviations

Abréviation	Terme complet
CFPA	Centres de Formation Professionnelle Agricole
CNMA	Caisse Nationale Mutuelle Agricole – via ses coopératives
CNMA	Caisse Nationale Mutuelle Agricole
ENSV	École Nationale Supérieure Vétérinaire
ERP	Progiciel de Gestion Intégré
GMS	Grandes et Moyennes Surfaces
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRH	Gestion des Ressources Humaines
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points
INRAA	Institut National de la Recherche Agronomique d'Algérie
ISO	Organisation Internationale de Normalisation
ITELV	Institut Technique de l'Élevage
KPI	Indicateur Clé de Performance
l'ANACT	Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
MOOC	Massive Open Online Courses
ONID	Office National Interprofessionnel du Lait et des Produits Laitiers
OST	l'Organisation Scientifique de Travail
PME	Petites et Moyennes Entreprises
REX	Retour d'Expérience
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication

Liste des figures

Figure 1 : L'évolution du rôle du manager	10
Figure 2 : Le modèle cyclique de l'apprentissage de Kolb.....	29
Figure 3 : Répartition des répondants selon le poste occupé	74
Figure 4 : Ancienneté des répondants dans la filière laitière/fromagère	76
Figure 5 : Type de formations suivies par les répondants	77
Figure 6 : Importance accordée au développement des compétences managériales par l'entreprise	78
Figure 7 : Types de formations managériales utilisées par les entreprises	79
Figure 8 : Fréquence des formations continues proposées par les entreprises	80
Figure 9 : Objectifs recherchés par les formations proposées par les entreprises	81
Figure 10 : Types de formations en management jugées les plus utiles	82
Figure 11 : Auto-évaluation des compétences en management	83
Figure 12 : Indicateurs utilisés pour évaluer les managers	84
Figure 13 : Pratiques d'ajustement adoptées par l'entreprise face aux évolutions du marché.....	85
Figure 14 : Rôle perçu des compétences managériales dans l'adaptation aux évolutions du marché.....	86

Liste des tableaux

Tableau 1 : Synthèse des grandes écoles du management.....	8
Tableau 2 : Les compétences clés du manager selon quatre dimensions	9
Tableau 3 : Synthétisation des catégories de compétences.....	15
Tableau 4 : Les différentes étapes du changement organisationnel	20
Tableau 5 : Séquencement de développement des compétences managériales	24
Tableau 6 : Composantes d'un environnement favorable à l'apprentissage managérial	44
Tableau 7 : Principaux dispositifs de valorisation du partage de savoirs	46
Tableau 8 : Exemples de formations certifiantes en lien avec la filière fromagère-laitière en Algérie	47
Tableau 9 : Coaching dans les entreprises agroalimentaires algériennes : principaux objectifs	51
Tableau 10 : Mentorat vs Tutorat dans les unités laitières algériennes	52
Tableau 11 : Types d'apprentissage informel dans la filière fromagère-laitière algérienne	54
Tableau 12 : Acteurs clés.....	57
Tableau 13 : Méthodes de détection et la fidélisation des hauts potentiels	59
Tableau 14 : Illustration des valeurs fondatrices et de leur impact dans la filière fromagère-laitière en Algérie	62
Tableau 15 : Intégration des valeurs fondatrices dans les outils RH et managériaux de la filière fromagère-laitière	63
Tableau 16 : Tableau synthétique de la structure du questionnaire	69
Tableau 17 : Lieux de localisation des unités industrielles laitières et fromagères enquêtées .	70

Sommaire

Dédicaces	
Remerciements	
Liste des abréviations	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Sommaire	
Introduction générale	1
Chapitre 1 : Le management et les compétences managériales : fondement et enjeux.....	5
Introduction.....	5
Section 1 : Définition et évolution du management	6
Section 2 : Compétences managériales.....	12
Section 3 : Stratégies et dispositifs de développement des compétences managériales :.....	25
Conclusion	33
Chapitre 2 : Mécanismes, dispositifs et leviers mobilisés par les entreprises	34
Introduction.....	34
Section 1 : Les pratiques organisationnelles de développement des compétences managériales	35
Section 2 : Dispositifs de formation, accompagnement et apprentissage dans la filière fromagère-laitière.....	46
Section 3 : Approche stratégique du développement des talents : vers une culture managériale sectorielle.....	56
Conclusion.....	64
Chapitre 3 : Étude empirique sur le développement des compétences managériales dans les entreprises de la filière laitière/fromagère	65
Introduction.....	65
Section 1 : Méthodologie de l'enquête	65
Section 2 : Présentation et interprétation des résultats.....	73
Section 3 : Enseignements et recommandations stratégiques	88
Conclusion	95
Conclusion générale	96
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	
Résumé	



INTRODUCTION
GÉNÉRALE

Les entreprises d'aujourd'hui évoluent dans un environnement économique, technologique et sociétal caractérisé par une complexité croissante. Elles doivent composer avec des transformations profondes et multidimensionnelles qui impactent simultanément leurs modes de production, leurs relations avec les parties prenantes, leur positionnement concurrentiel ainsi que leurs pratiques internes de gestion. L'irruption continue des technologies numériques, la montée en puissance de l'intelligence artificielle, la généralisation de la dématérialisation des échanges, ou encore l'exigence croissante de transparence et de traçabilité transforment les repères traditionnels de la gestion d'entreprise.

À cela s'ajoute une intensification de la concurrence, non seulement à l'échelle internationale mais aussi au niveau local, avec l'émergence de nouveaux acteurs plus agiles, parfois portés par des modèles collaboratifs ou des dynamiques territoriales spécifiques. Parallèlement, la réglementation se densifie, notamment en matière de qualité, de sécurité sanitaire, d'environnement ou de responsabilité sociale, imposant aux entreprises des standards de plus en plus élevés. Enfin, les attentes sociétales évoluent : consommateurs, salariés, partenaires et institutions attendent des entreprises qu'elles concilient performance économique, respect de l'environnement et engagement social.

Face à ces défis cumulés, les stratégies fondées uniquement sur l'investissement matériel ou technologique montrent leurs limites. La performance durable des organisations repose désormais sur leur capacité à valoriser pleinement leur capital humain. Il ne s'agit plus seulement de recruter ou de former ponctuellement, mais de créer les conditions d'un développement continu des compétences, d'une mobilisation efficace des équipes et d'un leadership capable d'impulser le changement. Les compétences managériales s'imposent ainsi comme un levier décisif pour garantir la cohésion interne, favoriser l'innovation, renforcer la réactivité et orienter l'action collective vers des objectifs partagés. Elles conditionnent, en somme, la capacité des entreprises à se transformer de manière proactive.

Dans ce contexte général, la filière laitière et fromagère en Algérie constitue un terrain d'étude particulièrement pertinent. Elle occupe une place stratégique à la croisée de plusieurs enjeux majeurs : souveraineté alimentaire, dynamisation des zones rurales, valorisation du patrimoine agroalimentaire, et création d'emplois durables. Malgré un potentiel indéniable, cette filière reste marquée par des fragilités structurelles : faible intégration verticale, équipements parfois obsolètes, accès limité à la formation, et compétitivité inégale selon les régions. Si des efforts notables ont été entrepris pour moderniser les infrastructures de

transformation et améliorer les standards de qualité, ces progrès techniques ne suffisent pas à enclencher une dynamique pérenne sans une évolution concomitante des pratiques managériales.

Or, dans une majorité d'entreprises de la filière, notamment les petites et moyennes structures qui constituent le tissu productif dominant, les fonctions de management demeurent souvent informelles, peu professionnalisées, et dépendantes des trajectoires individuelles. Il n'est pas rare que les dirigeants cumulent les responsabilités techniques, commerciales et administratives, sans disposer d'outils méthodologiques ni de soutien structuré pour développer leurs compétences de gestion. Les formations en management sont peu accessibles ou jugées trop éloignées des réalités du terrain. De même, la planification des ressources humaines, la gestion prévisionnelle des compétences ou la mise en place de dispositifs de mentorat et de coaching restent des pratiques marginales, voire inexistantes.

Cette situation freine l'adaptation des entreprises aux nouvelles exigences du secteur, compromet la transmission des savoir-faire, et limite la capacité d'innovation organisationnelle. Elle rend également plus difficile l'identification et la fidélisation des talents, alors même que la filière est confrontée à un renouvellement générationnel et à une demande croissante en produits laitiers de qualité.

Dès lors, il devient impératif d'interroger de manière rigoureuse les pratiques managériales en vigueur dans les entreprises de la filière laitière et fromagère algérienne. Il s'agit non seulement de dresser un état des lieux des dispositifs existants en matière de développement des compétences, mais aussi de mieux comprendre les besoins exprimés par les acteurs du terrain, les contraintes qu'ils rencontrent, et les leviers qu'ils mobilisent – ou pourraient mobiliser – pour améliorer la professionnalisation de leurs équipes dirigeantes et opérationnelles. Cette analyse est indispensable pour proposer des orientations concrètes, adaptées au contexte local, et susceptibles d'accompagner une transformation managériale durable et inclusive au sein de la filière.

Problématique

Face à cette réalité, il devient crucial de mieux comprendre les mécanismes par lesquels les entreprises de cette filière développent, ou peinent à développer, les compétences managériales de leurs cadres et responsables opérationnels. Cela nous conduit à poser notre problématique centrale :

« Est-ce que les dispositifs mobilisés par les entreprises de la filière fromagère-laitière permettent de répondre de manière pertinente aux besoins de développement des compétences managériales chez les commerciaux et cadres dirigeants ? »

Cela soulève plusieurs questions secondaires :

- Quels dispositifs sont mobilisés pour former les managers ?
- Quelles sont les pratiques les plus répandues ?
- Comment ces compétences influencent-elles la performance globale des structures ?
- Et surtout, comment les acteurs du secteur perçoivent-ils les enjeux du management dans un environnement en transformation ?

Hypothèses de la recherche

- **H1-** Les entreprises fromagères-laitières qui investissent régulièrement dans la formation en management observent une meilleure performance commerciale et organisationnelle.
- **H2-** L'adaptation des pratiques managériales aux évolutions du marché est directement liée au niveau de compétence en leadership et en gestion des équipes des commerciaux et des cadres dirigeants.
- **H3-** Le manque de formation continue en management limite la capacité d'innovation et de fidélisation client dans le secteur fromager-laitier.

Méthodologie de la recherche

Ce mémoire s'appuie sur une démarche mixte, articulant analyse documentaire et enquête de terrain.

Dans un premier temps, un travail de revue théorique et analytique a été mené à partir de sources académiques (ouvrages, articles de revues scientifiques, rapports d'expertise, textes réglementaires), afin de cerner les fondements du développement des compétences managériales et les principaux outils mobilisés dans le contexte algérien et dans les secteurs agroalimentaires comparables.

Dans un second temps, une étude empirique a été réalisée auprès de professionnels de la filière fromagère-laitière dans la région de Tizi-Ouzou. Cette enquête, basée sur un

questionnaire administré à des cadres dirigeants et commerciaux, vise à recueillir des données concrètes sur les pratiques managériales, les besoins de formation, les dispositifs utilisés et les contraintes perçues. Les résultats obtenus permettent de confronter les apports théoriques aux réalités du terrain, et de dégager des enseignements utiles pour l'action.

Structure de la recherche

Ce mémoire est structuré en trois chapitres complémentaires :

- **Le premier chapitre** présente les fondements théoriques et conceptuels du développement des compétences managériales, en mobilisant les apports de la littérature en gestion, en ressources humaines et en formation professionnelle.
- **Le deuxième chapitre** s'intéresse aux pratiques, mécanismes et leviers mobilisés par les entreprises pour accompagner la montée en compétence de leurs cadres et responsables. Il analyse notamment les politiques de gestion des ressources humaines, les styles de management, les dispositifs de formation continue, ainsi que les dynamiques de coopération entre acteurs de la filière.
- **Le troisième chapitre** est consacré à l'étude empirique menée auprès d'un échantillon de professionnels de la filière. Il présente la méthodologie de l'enquête, les résultats obtenus, leur interprétation, ainsi que les recommandations qui en découlent pour renforcer la culture managériale dans ce secteur stratégique.



**CHAPITRE I : LE MANAGEMENT ET LES
COMPÉTENCES MANAGÉRIALES :
FONDEMENTS ET ENJEUX.**

Introduction

À l'ère d'une économie mouvante, marquée par la digitalisation, l'hyper-concurrence et la montée en puissance de l'incertitude, le développement des compétences managériales s'impose comme un avantage concurrentiel décisif. Le management ne consiste plus seulement à organiser les ressources et à superviser les tâches ; il devient un puissant levier stratégique, capable de guider l'entreprise dans ses mutations, de stimuler la performance collective et de libérer l'innovation.

Le premier chapitre se propose d'établir le socle conceptuel sur lequel reposent à la fois la notion de management et celle des compétences managériales. Il s'agit, d'une part, de rappeler les fondements historiques et théoriques du management, en insistant sur son évolution depuis les approches classiques jusqu'aux courants contemporains, et d'autre part, de préciser ce que l'on entend par « compétences managériales » : ensembles de savoirs, savoir-faire et savoir-être mobilisés par les managers pour piloter efficacement leurs équipes et atteindre les objectifs organisationnels.

Dans un premier temps, nous définirons le management à travers ses principales fonctions (planification, organisation, direction, contrôle) et ses rôles clés tels qu'énoncés par des auteurs de référence (Mintzberg, Drucker, Chandler). Nous mettrons en lumière les évolutions majeures qu'a connues cette discipline, depuis l'organisation scientifique du travail jusqu'aux modèles de leadership participatif et de gestion par compétences.

Dans un second temps, nous préciserons les dimensions constitutives des compétences managériales : compétences techniques, compétences relationnelles et compétences stratégiques, en nous appuyant sur des cadres théoriques reconnus (notamment le modèle de compétences de Boyatzis ou les typologies développées par Katz et Mintzberg). Enfin, nous soulignerons les enjeux associés à l'acquisition et au développement de ces compétences dans le contexte actuel : transformations numériques, exigences croissantes d'innovation, mutations organisationnelles et contraintes spécifiques à la filière fromagère-laitière.

Ce chapitre introductif vise ainsi à fournir une base claire et structurée pour aborder, dans les sections suivantes, la façon dont les entreprises peuvent identifier, évaluer et renforcer les compétences managériales de leurs cadres et commerciaux.

Section 1 : Définition et évolution du management

« Le développement des personnes est le seul avantage compétitif durable. »

Depuis les travaux pionniers de Peter Drucker et Henry Mintzberg, la notion de compétence managériale a connu une transformation profonde. D'abord centrée sur les aptitudes techniques et hiérarchiques, elle s'est progressivement élargie pour englober des dimensions stratégiques, relationnelles et adaptatives. Cette évolution reflète les mutations du monde de l'entreprise et des attentes envers les managers, devenus des figures clés de l'innovation, de la cohésion et de la performance.

1.1. Origines et définitions du management

Cette approche du management trouve ses racines dans les évolutions industrielles de la fin du XIXe siècle, où la nécessité d'organiser les grandes entreprises a conduit à formaliser les fonctions managériales.

Le concept de management tire son origine du mot latin *manu agere* qui signifie « conduire avec la main ». Dès le début du XXe siècle, le management devient une discipline à part entière, structurée autour de principes rationnels d'organisation, de coordination, de planification et de contrôle. Le management est aujourd'hui défini comme l'ensemble des techniques d'organisation des ressources en vue d'atteindre des objectifs fixés.

Selon Henri Fayol (1916), un des pionniers de l'école classique, « manager, c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler ». Cette vision, centrée sur la structure, a été élargie par des approches plus humaines et stratégiques, notamment à travers les apports de Peter Drucker, qui définit le management comme « *une fonction universelle qui transforme les ressources en performances* »¹.

*« Le management est l'art de conduire, diriger, motiver et contrôler les membres d'une organisation, en établissant des liens entre les différents acteurs du système dans un souci de cohérence et d'efficacité. Le style de management peut varier selon le profil des dirigeants, la nature de l'environnement (nature du secteur, intensité concurrentielle, cycle de vie des activités, poids des technologies...) et la taille des entreprises »*²

¹DRUCKER, P. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper & Row/ Paris : Dunod.

²MEIER, (Olivier), Op.cit, p.121

Selon marcel Laflamme «le management est un art, c'est l'art des arts et l'art de faire des talents»³

On comprend donc à travers ces précédentes définitions que le management est à la mode, « Le terme "manager", issu de l'anglais, évoque la capacité à guider, encadrer et développer les talents au sein d'une organisation, à la manière d'un capitaine dirigeant son équipage. ».

1.2. Les grandes écoles de pensée managériale

L'évolution du management s'est appuyée sur divers courants théoriques :

L'école classique (Taylor, Fayol, Weber) : Elle met l'accent sur l'organisation scientifique du travail, la division des tâches, et l'efficacité des structures hiérarchiques.

L'école des relations humaines (Mayo, Maslow, McGregor) : Elle introduit la dimension psychosociale du travail, en valorisant la motivation, le leadership et la communication.

Le courant systémique et contingenciel (Mintzberg, Lawrence & Lorsch) : Il considère que l'efficacité managériale dépend du contexte, de l'environnement externe et des interrelations internes.

Le management stratégique (Porter, Hamel, Prahalad) : Il met en avant l'analyse concurrentielle, la création de valeur, et la capacité à anticiper les ruptures.

Pour mieux comprendre les fondements du management, il est utile de distinguer les principales écoles de pensée qui ont structuré la discipline. »

³LAFHAMME,(Marcel) :le management, approche systémique théorie et cas, édition Morain,sp

Tableau 1: Synthèse des grandes écoles du management

École	Principaux auteurs	Orientation principale
Classique	Taylor, Fayol, Weber	Organisation rationnelle du travail
Relations humaines	Mayo, Maslow, McGregor	Motivation et bien-être, communication
Systémique/ Contingentielle	Mintzberg, Lawrence & Lorsch	Adaptation au contexte, interrelations complexes
Stratégique	Porter, Hamel, Drucker	Anticipation, innovation, avantage concurrentiel.

Source : <https://www.technologuepro.com/Sciences-Economiques-Gestion/cours-gestion-entreprise/chapitre-4-gestion-entreprise.pdf> consulté le 01 mai 2025 à 17h15mn.

1.3. Le rôle du manager aujourd'hui

1.3.1. L'évolution du management et la prise en compte du facteur humain

La fin du XIX^e siècle est marquée par la reconnaissance du rôle de l'industrie dans la création de richesses et le développement de grandes entreprises. Ce mouvement d'industrialisation pose la question de l'organisation du travail et de sa rationalisation, ainsi que celle de l'intégration d'une main-d'œuvre peu formée. La nécessité d'une doctrine en management apparaît avec l'apparition des théories organisationnelles⁴

En premier, apparaît l'école classique fondée par F.W.Taylor et H.Fayol qui ont élaboré les premiers principes de management ; tous deux proposent des principes pour augmenter la performance de l'entreprise, TAYLOR enchaîne donc avec sa fondation de l'organisation scientifique de travail (OST) dont l'objectif était d'améliorer la gestion de production et d'éviter « la flânerie » des ouvriers.

La principale critique du taylorisme était que la division poussée du travail conduit à une forme de travail déshumanisant c'est alors pour cela que la théorie des relations humaines a émergé

En effet le manager du XXI^e siècle évolue dans un environnement marqué par l'incertitude, la complexité, et la transformation digitale. Il n'est plus seulement un exécutant d'ordres ni un gestionnaire de processus, mais un leader capable de fédérer, d'inspirer et de piloter l'innovation.

⁴ JOSIEN,(Samuel) et Landrieux-Kartochian, (Sophie): *Organisation et management de l'entreprise*, édition Gualino, paris ,2008,p. (55-62)

Selon Henry Mintzberg (1973), les rôles du manager sont multiples : il est à la fois interpersonnel (représentant, leader), informationnel (porte-parole, superviseur), et décisionnel (entrepreneur, régulateur de conflits, négociateur).⁵

« Un bon manager est un catalyseur : il rend les autres meilleurs qu'ils ne l'auraient été sans lui. » **Jim Collins**.⁶

Dans les PME agroalimentaires, et en particulier dans la filière fromagère-laitière, le manager doit jongler entre les exigences de qualité, les normes sanitaires strictes, la gestion du personnel parfois familial ou traditionnel, et les impératifs de compétitivité. Il doit développer une polyvalence, être capable d'arbitrer entre rigueur de production et souplesse organisationnelle.

Voici un **tableau structuré** regroupant les compétences d'un manager selon **quatre grandes catégories** : compétences personnelles, interpersonnelles, informationnelles et liées à l'action. Ce modèle s'inspire notamment des travaux de **Mintzberg (1973)** et de **Boyatzis (1982)** sur les rôles et compétences managériales.

Tableau 2: Les compétences clés du manager selon quatre dimensions

Catégorie de compétences	Compétences associées	Description
1. Compétences personnelles	<ul style="list-style-type: none">- Maîtrise de soi- Gestion du stress- Confiance en soi- Résilience- Sens de l'éthique	Capacité à se connaître, à s'auto-réguler et à agir avec intégrité dans des contextes complexes.
2. Compétences interpersonnelles	<ul style="list-style-type: none">- Communication claire- Écoute active- Empathie- Négociation- Gestion des conflits	Aptitude à interagir efficacement avec les autres, à fédérer et à influencer les équipes.
3. Compétences informationnelles	<ul style="list-style-type: none">- Analyse de l'information- Prise de décision- Vision stratégique- Gestion des connaissances- Curiosité intellectuelle	Capacité à collecter, interpréter et exploiter les données pour orienter les décisions.
4. Compétences liées à l'action	<ul style="list-style-type: none">- Organisation du travail- Fixation des objectifs- Leadership opérationnel- Capacité à déléguer- Gestion du changement	Faculté à mettre en œuvre des actions concrètes, à diriger et à piloter les projets.

Source : Henry Mintzberg, ouvrage manager l'essentiel, Edition : magnard – vuibert septembre 2014.

⁵MINTZBERG (1973) The Nature of Managerial Work edition Longman

⁶ JIM COLLINS 2001, De la performance à l'excellence, Éditions Village Mondial, 2006.

Le manager doit donc pratiquer un management équilibré, Naturellement, le manager peut mettre l'accent sur un rôle plutôt qu'un autre selon les situations.

1.4. Les nouveaux défis du management contemporain

Aujourd'hui, le management ne peut ignorer plusieurs mutations :

- **La digitalisation** : elle impose une réorganisation des flux, une maîtrise des outils numériques, et une nouvelle gestion de la communication.
- **Le développement durable** : les managers doivent intégrer les dimensions sociales et environnementales dans leur stratégie.
- **Le travail hybride et les nouvelles formes de leadership** : capacité à gérer à distance, à cultiver la confiance, à motiver sans contrôle physique constant.

Ces mutations imposent une réinvention permanente du rôle managérial. Comme le souligne Gary Hamel:

« Les organisations qui réussiront demain sont celles qui savent libérer la passion, la créativité et les compétences de leurs collaborateurs. »

Figure 1: L'évolution du rôle du manager



Source : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/management/le-manager-de-superviseur-a-acteur-du-changement-1134569> consulté le 16 mai 2025 à 16h 25mn.

1.5. Éclairage sur les compétences transversales et émotionnelles

En plus des compétences techniques (savoir-faire) et des compétences stratégiques (pilotage, gestion des ressources), le manager moderne doit intégrer un troisième pilier essentiel : les soft skills ou compétences comportementales.

Cette dernière peut s'illustrer à travers:

L'intelligence émotionnelle : la capacité à identifier, comprendre et gérer ses émotions et celles des autres.

La résolution de conflits, empathie, écoute active et adaptabilité.

La compétence interculturelle : essentielle dans un contexte de diversification des équipes et des marchés.⁷

« Les leaders qui réussissent sont ceux qui savent gérer les émotions, bien plus que ceux qui accumulent des diplômes. »

Encadré pratique:

Dans une entreprise fromagère travaillant avec de multiples distributeurs (GMS, épiceries fines, export), un manager commercial doit faire preuve d'une forte **résilience émotionnelle** pour gérer les pressions, les négociations complexes, et les attentes multiples.

« Le passage d'une autorité verticale à un leadership participatif marque une mutation profonde des attentes envers le manager contemporain. »

L'analyse historique du concept de compétence managériale révèle une évolution étroitement liée aux transformations économiques et sociales. Du modèle d'autorité descendante au leadership coopératif, et de la simple gestion administrative à l'impératif d'agilité organisationnelle, le management contemporain se définit comme un art multifacette, nécessitant un éventail de compétences solidement ancrées dans la pratique et adaptées aux enjeux actuels.

⁷Goleman, D.L'intelligence émotionnelle : Comment transformer ses émotions en intelligence (1997).. Paris : Robert Laffont.

Section 2 : Compétences managériales

Dans les organisations contemporaines, la compétence managériale se définit comme la capacité à orchestrer savoirs, savoir-faire et savoir-être pour piloter l'entreprise face aux incertitudes du marché.

2.1. Définition de la compétence managériale

La compétence est un concept multidimensionnel qui combine des savoirs (connaissances), des savoir-faire (techniques), et des savoir-être (attitudes). Dans un contexte managérial, elle s'étend à la capacité à mobiliser ces ressources pour atteindre des objectifs organisationnels.⁸

Le Boterf (1994) définit la compétence comme « la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs dans une situation donnée »⁹

Zarifian (2001) la décrit comme « une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises ... » (Zarifian, 2001, p. 45).¹⁰

La compétence managériale, elle, fait référence à l'aptitude d'un individu à :

- Organiser, planifier et diriger les activités.
- Animer et motiver des équipes.
- Prendre des décisions stratégiques.
- Faire preuve de leadership, de communication efficace et d'adaptabilité.

Autrement dit, un manager compétent sait combiner ses connaissances théoriques, ses habiletés pratiques et ses qualités relationnelles pour résoudre des problèmes et obtenir de bonnes performances. Par exemple, *Boyatzis*, définit la compétence comme « un trait sous-jacent qui permet à l'individu d'obtenir une performance efficace au travail »¹¹, incluant les motivations, traits de personnalité, aptitudes et savoirs de la personne. (*Spencer*

⁸BASQUE, J. (2015). Le concept de compétences : Quelques définitions. Montréal, Canada : Projet MAPES (Modélisation de l'approche-programme en enseignement supérieur), Réseau de l'Université du Québec. Accessible en ligne sur le Portail de soutien à la pédagogie universitaire du réseau de l'Université du Québec : <http://pedagogie.quebec.ca>, consulté le 20 avril 2025.

⁹LE BOTERF, G..*De la compétence : Essai sur un attracteur étrange* (1994). Paris : Les Éditions d'Organisation.p. 24.

¹⁰ZARIFIAN (P) : Le modèle de la compétence, Editions Liaisons, Paris, 2001, P.77

¹¹BOYATZIS, Richard E.*The competent manager: A model for effective performance* [Le manager compétent : un modèle pour une performance efficace],page 23 . New York : John Wiley& Sons, 1982.

&Spencer). Reprennent cette approche en décrivant la compétence comme une caractéristique sous-jacente liée à une performance supérieure dans un poste donné

Ces définitions insistent sur le fait que les compétences managériales sont à la fois transversales et opérationnelles : elles allient des connaissances métier (savoirs), des savoir-faire organisationnels (techniques ou méthodologiques) et des savoir-être (comportements professionnels).

2.2. Les composantes de la compétence

La compétence se décline en savoir (compétences théoriques), savoir-faire (compétences pratiques), et savoir être (compétences sociales et comportementales)¹².

Dans la perspective anglo-saxonne (Spencer & Spencer, 1993), on distingue six dimensions : abilities, behaviors, knowledges, skills, personality variables et motives, qui forment un continuum de variables explicatives de la performance¹³.

- **les abilities** : aptitudes et capacités qui permettent d'exercer une activité.
- **les behaviors** : conceptions de soi qui se déclinent en attitudes, valeurs, image de soi (exemple : la perception qu'une personne a d'elle-même en tant que leader ou membre d'une équipe).
- **les knowledges** : connaissances qu'une personne a dans un domaine particulier.
- **les skills** : savoir-faire qui correspondent à la démonstration comportementale d'une expertise.
- **les personality variables** (traits de personnalité) qui conduisent à se comporter de telle ou telle façon (exemple : la persévérance, l'adaptabilité, l'initiative).
- **les motives**, motivations qui correspondent aux forces intérieures récurrentes qui génèrent les comportements au travail.

- **Partie visible (20%)** : Ce sont les éléments que l'on peut **enseigner ou former facilement** : connaissances techniques, procédures, outils, etc. C'est souvent le cœur des formations initiales ou continues.

¹² AUBRET,(jaques) et autres ; management des compétences ; réalisation concept analyse ;Edition Dunod ;paris 2002 ;p.60

¹³Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work*. Wiley. P.11-23

- **Partie immergée (80%)** : Représente les **leviers profonds du comportement managérial** : motivation, style de leadership, adaptabilité, résilience, sens éthique, etc. Ces compétences sont **développées à long terme**, via l'expérience, le coaching ou le mentorat.

2.3. Le management des compétences

Le management des Compétences est *un processus systématique* de Gestion des Ressources Humaines (GRH) *visant à aligner les compétences des collaborateurs sur les besoins stratégiques de l'entreprise*

Cette méthode permet de faire concorder les compétences dont l'entreprise a besoin et les compétences disponibles dans le capital humain de l'entreprise : savoirs, savoir-faire et savoir-être individuels et collectifs¹⁴.

Le management des compétences est un processus systématique de GRH visant à aligner les compétences des collaborateurs sur les besoins stratégiques de l'entreprise »(Ulrich et al. 2008).

2.3.1. Typologies des compétences managériales

Plusieurs typologies permettent d'organiser ces compétences. Une classification classique distingue trois grandes catégories :

- **Savoirs** (connaissances) : connaissances théoriques et techniques qu'un manager a acquises (par exemple, principes de gestion d'entreprise, réglementation du secteur, connaissances scientifiques et techniques du métier).
- **Savoir-faire** (compétences pratiques) : capacités à mettre en œuvre des méthodes et des outils (planification, prise de décision, résolution de problèmes, maîtrise des procédures et technologies professionnelles).
- **Savoir-être** (compétences comportementales) : traits relationnels et attitudes interpersonnelles (leadership, communication, adaptabilité, empathie, esprit d'équipe).

Cette typologie fait écho aux travaux de Katz (1974) qui, en analyse des rôles managériaux, identifie trois compétences de base : les compétences **techniques** (maîtrise du

¹⁴<http://www.talentsoft.fr/faq/gestion-des-competences> consulté 20/05/2025.

métier), les compétences **humaines** (relationnelles) et les compétences **conceptuelles** (abstraites).

Le tableau ci-dessous récapitule les principales catégories de compétences managériales et propose des illustrations dans le contexte des entreprises fromagères-laitières:

Tableau 3: Synthétisation des catégories de compétences

Catégorie	Description	Exemple (filiale fromagère-laitière)
Savoirs	Connaissances et informations théoriques	Maîtrise des procédés de fabrication du fromage, des normes de la sécurité sanitaire, des réglementations laitières.
Savoir-faire	Aptitudes techniques et méthodologiques	Planification de la production laitière, gestion de la qualité, utilisation d'outils de pilotage (ERP, plan industriel).
Savoir-être	Comportements et qualités relationnelles	Leadership d'équipe en production (motivation, écoute), communication avec les éleveurs et les partenaires, gestion du stress et de l'incertitude (variations saisonnières du lait).

Source : Cadreemploi (2023). « Savoir, savoir-faire, savoir-être : différences et exemples ». <https://www.cadreemploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/savoir-savoir-etre-savoir-faire-differences-et-exemples> consulté le 22 mai 2025 à 14h17mn.

On retrouve aussi cette idée chez Spencer et Spencer (1993) qui distinguent compétences « seuil » et compétences « différenciantes » : les premières sont nécessaires pour être performant à minima, les secondes permettent de distinguer les « meilleurs » managers. En somme, le savoir correspond souvent aux compétences techniques/conceptuelles de Katz, le savoir-faire aux capacités organisationnelles, et le savoir-être aux compétences relationnelles et de leadership.

2.4 Modèles théoriques de compétence managériale

Plusieurs référentiels académiques ont marqué l'étude des compétences managériales. Parmi ceux-ci, les travaux de Boyatzis (1982) et de Spencer & Spencer (1993) sont souvent cités pour leur approche empirique et leurs implications pratiques. Ces deux modèles ont largement contribué à faire évoluer la compréhension des compétences sous l'angle des traits profonds et des comportements visibles.

2.4.1 Le modèle de Boyatzis (1982)

Richard E. Boyatzis, a élaboré un référentiel empirique composé de 19 compétences caractéristiques des managers performants, issues d'enquêtes de terrain menées auprès de cadres de grandes entreprises¹⁵.

¹⁵Richard E. Boyatzis *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* 1982, p. 45-145) New York : John Wiley & Sons.

Ces compétences sont réparties selon cinq grands axes :

- **Gestion des buts et de l'action :**
 - **Orientation efficacité** : capacité à se fixer des objectifs clairs, mesurables et atteignables ;
 - **Planification** : aptitude à anticiper, organiser et structurer les activités pour maximiser la productivité.

- **Leadership :**
 - **Influence et motivation** : capacité à inspirer et à motiver les équipes autour d'une vision commune ;
 - **Communication visionnaire** : aptitude à transmettre un sens et un projet à long terme, favorisant l'adhésion.

- **Gestion des ressources humaines :**
 - **Développement des collaborateurs** : coaching, formation et délégation pour favoriser l'autonomie et le développement des compétences ;
 - **Reconnaissance et valorisation** : aptitude à évaluer et à récompenser les contributions individuelles pour encourager l'engagement.

- **Management des subordonnés :**
 - **Supervision quotidienne** : suivi régulier des tâches, clarification des rôles et allocation optimale des ressources ;
 - **Feedback constructif** : capacité à fournir des retours factuels pour améliorer la performance et renforcer la confiance.

- **Focus sur autrui :**
 - **Empathie et écoute active** : capacité à comprendre les besoins et les motivations des membres de l'équipe ;
 - **Intelligence relationnelle** : aptitude à nouer des relations de qualité et à gérer les conflits de manière constructive.

La contribution majeure de Boyatzis réside dans sa mise en évidence des « traits sous-jacents » (motivation, personnalité, savoirs) qui constituent le socle de la performance managériale, au-delà des seules compétences techniques ou comportementales. Selon lui, ce sont ces caractéristiques profondes, difficiles à observer directement, qui expliquent la capacité d'un manager à mobiliser efficacement ses équipes et à faire face aux imprévus

2.4.2. L'approche de Spencer & Spencer (1993)

Louise M. Spencer et Signe M. Spencer prolongent cette réflexion dans *Competence at Work: Models for Superior Performance*¹⁶, en distinguant deux catégories principales de compétences :

➤ **Compétences seuils (threshold competencies) :**

Indispensables pour exercer un rôle managérial, elles correspondent aux connaissances et aux savoir-faire minimaux requis. Bien qu'essentielles, elles n'apportent pas de différenciation notable entre managers moyens et managers d'exception

➤ **Compétences différenciantes (differentiating competencies) :**

Facteurs clés qui distinguent les « hauts performants » des autres. Il s'agit de traits de personnalité, de motivations profondes ou d'attitudes qui favorisent la réussite dans des contextes complexes et incertains.

Les auteurs illustrent cette distinction à l'aide du modèle de l'iceberg :

➤ **Au-dessus de la surface** : compétences « visibles » telles que les savoirs techniques et les savoir-faire, identifiables par l'observation et la formation formelle (Spencer & Spencer, 1993).

➤ **Sous la surface** : facteurs moins apparents et plus difficiles à développer (traits de personnalité, valeurs, motivations), qui expliquent les différences de performance entre individus face à une même situation.

Cette représentation met en exergue la nécessité d'évaluer et de développer non seulement les compétences explicites (connaissances et habilités), mais aussi les composantes psychologiques et émotionnelles qui sous-tendent les comportements efficaces.

¹⁶SPENCER, Lyle M. Jr. & SPENCER, Signe M. *Competence at Work : Models for Superior Performance*. New York : John Wiley & Sons, 1993, Disponible sur : https://books.google.com/books/about/Competence_at_Work. Consulté le 25 avril 2025 à 22h06mn

D'autres auteurs complètent ces approches :

- **Katz(1974)** distingue compétences techniques, compétences humaines (relationnelles) et compétences conceptuelles, soulignant l'évolution du poids des catégories selon le niveau hiérarchique ;
- **Mintzberg (1973)** met en avant la complexité des rôles managériaux et l'importance de la polyvalence, ce qui suppose une combinaison dynamique de compétences selon les contextes.

À la lumière de ces modèles, il apparaît que toute démarche effective de développement managérial doit :

- Identifier les compétences seuils pour garantir un socle minimal d'efficacité opérationnelle ;
- Détecter et renforcer les compétences différenciantes qui favoriseront l'agilité, la créativité et la capacité à mobiliser les équipes ;
- Articuler dispositifs de formation formelle (modules, séminaires) et expériences informelles (retours d'expérience, coaching), afin d'agir à la fois sur les savoir-faire et les traits « sous la surface »

Exemples d'application dans les entreprises fromagères-laitières :

Dans le secteur fromager-laitier, ces compétences managériales se traduisent concrètement. Le responsable de production doit par exemple mettre en œuvre ses **savoirs techniques** pour garantir la traçabilité du lait et la sécurité sanitaire et adapter le processus de fabrication aux caractéristiques du lait (teneur en matière grasse, type d'affinage). En parallèle, il déploie son **savoir-faire organisationnel** pour optimiser le flux de production : planifier la collecte du lait, ajuster les plannings de travail selon les pics saisonniers de production, et s'assurer du respect des délais de conditionnement. De plus, ses **savoir-être** sont sollicités quotidiennement : il doit faire preuve de leadership et d'esprit d'équipe (par exemple en animant des réunions de production et en formant les opérateurs aux bonnes pratiques), de diplomatie (négociation avec les coopératives d'éleveurs locaux) et de résilience (gestion des conflits ou des aléas techniques). Ces exigences sectorielles rejoignent les compétences génériques identifiées pour les managers agroalimentaires : maîtrise des normes et régulations du secteur, compréhension globale des enjeux de l'entreprise, capacité à

mettre en place des stratégies efficaces et à assumer les responsabilités (y compris la gestion des risques), ainsi que leadership et gestion d'équipe.

Autre exemple : un commercial fromager performant ne doit pas seulement connaître les produits (savoir), ni seulement savoir négocier (savoir-faire), mais aussi posséder un sens de l'écoute, une adaptabilité, et un esprit relationnel fort (savoir-être), notamment en lien avec la typologie très diversifiée des clients.

2.5. Les enjeux du développement des compétences managériales

« Le développement des compétences managériales ne vise pas seulement à faire mieux, mais à penser autrement. » **Henry Mintzberg.**

Les enjeux clés liés à la montée en compétences des managers, est d'une part, l'amélioration de la performance collective et individuelle; d'autre part, le renforcement du leadership et de la cohésion au sein des équipes (motivation, fidélisation, dynamisme interne). Il s'agira également de souligner l'importance de ces compétences pour favoriser l'innovation, la qualité du dialogue social et la mise en place d'une culture de progrès continu.

2.5.1. Un levier stratégique pour la performance globale

Dans un environnement économique en constante évolution, le développement des compétences managériales constitue un levier fondamental pour améliorer la compétitivité, l'innovation et la résilience organisationnelle. Les entreprises performantes sont souvent celles qui investissent durablement dans le capital humain.

Selon **Peter Drucker**, (2007).

« Les entreprises qui réussiront demain seront celles qui parviennent à apprendre plus vite que leurs concurrents. »

Les enjeux sont multiples :

- Renforcer la performance individuelle et collective.
- Assurer une meilleure prise de décision.
- Favoriser l'alignement stratégique entre les objectifs opérationnels et les orientations de l'entreprise.

2.5.2. Accompagner le changement et l'innovation (Kotter, 1996)

Pour accompagner efficacement le changement et favoriser l'innovation, les managers doivent maîtriser un ensemble de compétences spécifiques articulées autour des huit étapes proposées par John P. Kotter (1996) dans son ouvrage *Leading Change*. Cette démarche séquentielle vise à transformer la vision stratégique en pratiques durables, en impliquant l'ensemble des parties prenantes.

Tableau 4: Les différentes étapes du changement organisationnel

Étapes du Changement	Objectif	Actions Clés	Compétences Mobilisées
1. Créer un sentiment d'urgence	Sensibiliser à la nécessité du changement	Diagnostic partagé, communication transparente	Analyse stratégique, communication persuasive, assertivité
2. Constituer une coalition dirigeante	Regrouper des leaders influents	Identification des « champions », ateliers collaboratifs	Leadership, collaboration, fédération
3. Définir une vision et une stratégie	Formaliser une image concrète du futur	Énoncé de vision, road-map et jalons	Pensée systémique, planification stratégique, capacité d'abstraction
4. Communiquer la vision	Assurer une compréhension et engagement collectifs	Canaux de communication multiples, adaptation des discours	Aisance relationnelle, pédagogie, adaptation du discours
5. Donner aux collaborateurs les moyens d'agir	Supprimer les freins au changement	Révision des procédures, formations ciblées, empowerment	Gestion de projet, délégation, résolution de problèmes
6. Générer des victoires à court terme	Maintenir la dynamique du changement	Projets pilotes, suivi des KPI, valorisation des résultats	Orientation résultats, esprit d'analyse, capacité à motiver
7. Consolider les gains et approfondir le changement	Assurer la pérennité du processus	Intégration des retours d'expérience, extension des projets	Pilotage du changement, esprit critique, capacité d'innovation
8. Ancrer les pratiques dans la culture d'entreprise	Faire du changement une norme durable	Révision RH, mentorat et coaching, storytelling interne	Vision à long terme, gestion des talents, influence culturelle

Source : Kotter J. P. (1996) ; *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

2.5.3. Un facteur de motivation et de fidélisation des talents

La montée en compétences des managers agit également comme un **moteur de motivation** pour les collaborateurs. Elle favorise :

- la reconnaissance professionnelle.
- la valorisation de l'autonomie.
- le sentiment d'appartenance.
- et la rétention des talents.

Développer les compétences managériales permet de :

- redonner sens aux carrières.
- renforcer l'engagement dans des projets d'entreprise plus durables.
- offrir des perspectives d'évolution claires.

« Former, c'est investir dans l'avenir. Mais ne pas former, c'est courir à la stagnation. »

— **Dave Ulrich**, expert en management des ressources humaines à reprendre chaque point sous forme de paragraphe¹⁷

2.6. Le rôle des compétences émotionnelles et transversales

Les dernières évolutions du management montrent que les **compétences émotionnelles** prennent une place centrale. La capacité d'un manager à réguler ses émotions, à comprendre celles des autres, à gérer des situations conflictuelles ou à motiver ses collaborateurs devient cruciale, surtout dans les environnements instables.

Selon **Daniel Goleman** (1995), l'**intelligence émotionnelle** est l'un des meilleurs prédicteurs du succès en management¹⁸.

Les compétences émotionnelles incluent :

¹⁷ULRICH, Dave, BROCKBANK, Wayne, JOHNSON, Dani, SANDHOLTZ, Kurt et YOUNGER, Jon, *Les compétences RH : Maîtriser l'intersection entre les personnes et les affaires*, Paris : Éditions d'Organisation, 2009, p 95.

¹⁸GOLEMAN, Daniel, *L'intelligence émotionnelle : Comment transformer ses émotions en intelligence*, Paris : Robert Laffont, 1997, pages 58 à 76.

- la conscience de soi.
- la maîtrise de soi (gestion du stress).
- la motivation intrinsèque.
- l'empathie.
- les compétences sociales.

Ces compétences relèvent entièrement de savoir-faire transversaux, utilisables dans n'importe quel contexte professionnel. Un manager commercial doit fréquemment faire face à la pression des objectifs, assurer la coordination entre la production et la distribution, et conduire des négociations clients en faisant preuve d'une grande sensibilité culturelle.

2.7. L'approche stratégique de Chandler : structure, stratégie et compétences

Dans son ouvrage fondamental *Strategy and Structure* (1962), **Alfred Chandler** a démontré que :

«*La structure suit la stratégie* » (*Structure follows strategy*).

Cette affirmation signifie que l'organisation interne d'une entreprise doit s'adapter à la stratégie qu'elle choisit pour se développer. Mais cette transformation structurelle exige une **montée en compétences** des responsables qui doivent piloter et incarner cette stratégie.

Application à l'élargissement de la gamme de produits :

- Lorsqu'une entreprise décide de diversifier son offre (par exemple en intégrant des produits bio ou sans lactose), elle revoit sa stratégie commerciale.
- En conséquence, elle doit repenser son organisation (mise en place d'un service qualité, logistique dédiée) et surtout former ses managers aux nouveaux référentiels et outils.

Ainsi, pour Chandler, le développement des compétences managériales devient indissociable de l'évolution de la structure organisationnelle. Il ne s'agit pas simplement de transmettre des savoir-faire techniques, mais bien de :

- Accompagner les transformations internes,
- Renforcer la cohérence entre objectifs, rôles et responsabilités,
- Créer une culture managériale alignée sur la vision stratégique.

2.8. Vers une vision systémique du développement des compétences

Dans la logique de Chandler (1972)¹⁹, les compétences managériales ne doivent pas être considérées comme de simples ressources isolées, mais comme des éléments dynamiques au sein d'un système global. Cet ensemble articulé se déploie selon trois niveaux interdépendants :

- **Émergence à partir de la vision stratégique**
 - Les compétences naissent des orientations longues terme de l'entreprise : elles traduisent et incarnent les choix stratégiques définis par la direction.
- **Façonnement des pratiques quotidiennes**
 - Une fois en place, ces compétences guident les processus de prise de décision, la coordination des équipes et les modes de fonctionnement opérationnels.
- **Orientation des transformations futures**
 - En façonnant la culture et les routines, elles préparent l'organisation à s'adapter, à innover et à faire face aux évolutions à venir.

2.8.1. Approche intégrée du développement des compétences

Adopter une perspective systémique signifie envisager le développement des compétences comme un levier global, agissant à la fois sur la cohérence stratégique, la circulation de l'information et la capacité d'anticipation, il s'agit de :

- **Renforcer la cohérence stratégique**
 - S'assurer que chaque programme de montée en compétences contribue directement aux objectifs à long terme de l'organisation (positionnement sur de nouveaux segments, innovation produit, etc.).

¹⁹Chandler, Alfred D. *Stratégies et structures de l'entreprise : Chapitres d'histoire de la grande entreprise industrielle*. Traduit de l'anglais par Philippe Schaufelberger ; préface de Bruce R. Scott. Paris : Éditions d'Organisation, 1972.

➤ **Fluidifier les interactions entre métiers**

- Favoriser la transversalité et la coopération interservices via des dispositifs formels (ateliers collaboratifs, communautés de pratique) et informels (mentorat, groupes de pilotage mixtes).

➤ **Anticiper les ruptures de marché**

- Développer chez les managers des compétences de veille, de prospective et d'analyse des signaux faibles, pour adapter rapidement la stratégie face aux évolutions externes.

2.8.2. Application générale (modèle en 5 étapes)

Afin d'illustrer concrètement cette démarche, on peut décliner une séquence ordonnée en cinq étapes :

Tableau 5 : Séquencement de développement des compétences managériales

Étape	Finalité	Actions clés
1. Stratégie	Aligner la vision et fixer les nouveaux enjeux	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse marché & veille concurrentielle. • Définition d'objectifs SMART (parts de marché, diversification, marges)
2. Structure	Traduire la stratégie en organisation	<ul style="list-style-type: none"> • création de nouveaux pôles, ajustement des processus, digitalisation des flux d'information.
3. Compétences	Repérer les savoirs critiques et les porteurs du changement	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse les compétences stratégiques vs existantes • Modélisation des postes cibles (description du poste et niveaux de maîtrise) • Mobilisation des managers-relais (sponsors)
4. Formation	Résorber les écarts de compétences identifiés par la mise en œuvre de dispositifs de développement spécifiquement conçus à cet effet.	<ul style="list-style-type: none"> • Parcours blended learning (présentiel + e-learning) • Tutorat, mentoring, communautés de pratique • Projets pilotes pour ancrer les acquis
5. Résultat	Obtenir une organisation agile & performante	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi KPI (time-to-market, productivité) • Boucle d'amélioration continue • Scalabilité vers de nouveaux enjeux

Source : Ulrich, D. Bockbank, et al, (2008). HR competencies: Mastery at the Intersection of People and Business. Society for Human Resource Management

« Une stratégie ambitieuse sans renforcement managérial, c'est comme un fromage affiné sans cave : il manque l'essentiel. »

Peter Drucker soulignait que *« Le management consiste à faire les choses bien. Le leadership consiste à faire les bonnes choses. »*. Les enjeux contemporains imposent aux entreprises d'aller au-delà de la simple mise à niveau des savoirs. Il s'agit désormais de construire des dispositifs de développement ancrés dans une logique de transformation continue. Le manager de demain ne sera pas seulement un décideur, mais un catalyseur de changement, un médiateur culturel et un porteur de sens dans une économie où les compétences deviennent la véritable richesse.

Section 3 : Stratégies et dispositifs de développement des compétences managériales

La performance d'une organisation ne repose plus uniquement sur des ressources matérielles ou technologiques, mais de manière croissante sur la qualité de son capital humain et sur la capacité de ses managers à faire face aux mutations rapides de leur environnement. Dans ce contexte, les compétences managériales ne sont ni innées ni figées : elles se construisent, s'actualisent et se renforcent à travers des stratégies délibérées d'apprentissage, de transmission et de valorisation au sein des entreprises.

Cette section a pour objectif d'explorer les multiples voies d'action mobilisées par les entreprises pour renforcer leurs capacités managériales. Elle abordera tour à tour les formes d'apprentissage individuelles et collectives, les dispositifs structurants mis en œuvre à l'échelle organisationnelle, ainsi que les dynamiques favorables ou contraignantes qui influencent ces processus. En éclairant ces éléments, il s'agira de montrer que le développement managérial ne peut se résumer à une simple transmission de savoirs, mais s'inscrit dans une logique stratégique, systémique et durable.

3.1. Le développement des compétences : une démarche stratégique

Dans un environnement économique complexe, la compétence n'est plus seulement une variable de gestion opérationnelle ; elle devient un actif stratégique. Cette transformation s'ancre dans les travaux de Gary Hamel et C.K. Prahalad sur les core competencies (compétences clés). Pour ces auteurs, l'avantage concurrentiel durable d'une entreprise repose non sur ses produits, mais sur ses compétences fondamentales.

Ces compétences essentielles peuvent se décliner, de manière générale, par exemple :

- la maîtrise des exigences qualité (normes, processus, pilotage d'indicateurs).
- la gestion des chaînes d'approvisionnement et de distribution (coordination logistique, optimisation des flux).
- le leadership au sein d'organisations complexes (structures matricielles, partenariats, collaborations multi sites).
- le développement de relations clients fondées sur la différenciation et la valeur perçue.

Dans une optique stratégique, il convient alors d'intégrer le développement de ces compétences au cœur du plan d'entreprise :

- **Diagnostiquer les compétences critiques** : cartographier les talents, évaluer les écarts entre compétences actuelles et compétences stratégiques (entretiens, évaluation 360°, benchmarking interne).
- **Déployer des parcours de montée en compétences** : concevoir des modules de formation ciblés, instaurer des dispositifs de mentorat ou de tutorat, et encourager la mobilité interne pour sécuriser la transmission des savoir-faire.
- **Ancrer l'apprentissage dans la culture organisationnelle** : favoriser l'amélioration continue par le partage formalisé des bonnes pratiques (communautés de pratique, retours d'expérience), et intégrer le développement des compétences aux critères d'évaluation, de promotion et de reconnaissance.

Ainsi structurée, cette démarche garantit que les objectifs stratégiques de l'entreprise restent cohérents avec l'évolution permanente des compétences managériales, renforçant sa performance globale et sa capacité d'adaptation.

3.2. Les outils et démarches modernes de développement des compétences

3.2.1. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

La GPEC constitue un levier stratégique majeur puisqu'elle anticipe les besoins en compétences au regard de l'évolution des métiers, des conditions du marché et des orientations stratégiques de l'organisation²⁰. Dans un environnement où la technologie

²⁰LE BOTERF, Guy. *Construire les compétences individuelles et collectives : Une réponse aux enjeux actuels*. Paris : Éditions Eyrolles, 2006.

(digitalisation, automatisation des processus) et la réglementation (normes qualité, environnementales, sécuritaires) se transforment rapidement, la GPEC permet de :

- **Prévoir les besoins en formation** : identifier les dispositifs pédagogiques nécessaires pour accompagner les transitions technologiques et réglementaires,
- **Repérer les compétences critiques** : détecter les postes et les savoir-faire en tension, afin d'anticiper les risques de ruptures de compétences,
- **Elaborer des parcours professionnels motivants** : construire des plans de carrière cohérents avec les perspectives d'évolution, garantissant la fidélisation et la montée en compétences des collaborateurs.

3.2.2. Le coaching et le mentorat

Le coaching managérial personnalisé favorise le développement des compétences dites « douces » :

- gestion des émotions.
- leadership bienveillant.
- prise de décision complexe.

Quant au mentorat, il permet une transmission des savoirs dans un contexte où les savoir-faire traditionnels sont précieux (ex. : techniques de transformation fromagère spécifiques, relations avec les agriculteurs partenaires...).

3.2.3. La formation-action et les communautés de pratique

La formation-action, popularisée par Kurt Lewin et développée dans les entreprises apprenantes, consiste à apprendre en résolvant des problèmes concrets²¹. Dans le secteur laitier, cela peut prendre la forme de :

- projets transversaux (ex : intégrer une nouvelle norme qualité),
- groupes de résolution de problèmes (communication interservices, réduction des pertes),
- ou encore la participation à des salons professionnels sectoriels.

²¹DEVELAY, Michel. *Former pour transformer : Le formateur, acteur du changement*, Paris : ESF, 1992.

Les communautés de pratique, concept défini par Etienne Wenger, permettent de créer des espaces d'échange entre pairs où le savoir se co-construit. Ces communautés sont cruciales dans les entreprises régionales et coopératives, où la culture collective et le partage d'expérience sont fondamentaux.

3.3. Vers une organisation apprenante : le rôle de l'entreprise comme écosystème formateur

Le concept d'organisation apprenante, popularisé par Peter Senge (*The Fifth Discipline*, 1990), décrit une entreprise capable de :

- favoriser un apprentissage continu de ses collaborateurs.
- capter les signaux faibles de son environnement.
- et innover à partir des expériences et connaissances collectives.

Dans une perspective plus générale, cette approche devient essentielle pour :

- adapter les pratiques commerciales et logistiques face à l'évolution rapide des canaux de distribution (digitalisation, marketplaces, nouveaux circuits),
- intégrer l'innovation sans sacrifier l'identité ou la qualité des produits et services (nouveaux concepts, diversification, standardisation maîtrisée),
- et accompagner les changements de gouvernance ou les renouvellements de compétences au sein de toutes formes d'organisation (PME, groupes internationaux, structures collaboratives).

« L'entreprise qui ne forme pas se condamne à l'obsolescence »

— Peter Senge

Les entreprises leaders adoptent aujourd'hui une logique de blended learning (formation mixte), combinant :

- des modules e-learning (ex. : sécurité sanitaire, digitalisation des ventes),
- des ateliers pratiques (gestion de conflits, techniques de négociation),
- des projets collectifs en interne.

3.4. Facteurs clés de succès pour un développement réussi

Le succès du développement des compétences repose sur plusieurs facteurs :

- **l'engagement de la direction**, qui donne le ton et soutient l'investissement formation,
- **la cohérence entre stratégie RH et stratégie d'entreprise**,
- **l'évaluation continue des acquis**,
- **la reconnaissance des efforts d'apprentissage** (via certifications internes, mobilité, primes...).

« *Il n'y a pas de capital plus précieux que celui de la compétence humaine en action.* »

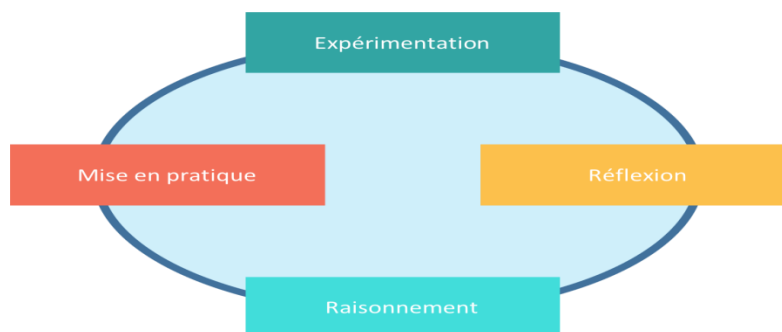
— **Chris Argyris**²²

3.5. La roue de Kolb : le cycle de l'apprentissage expérientiel

David Kolb a formalisé un modèle cyclique de l'apprentissage, extrêmement utile pour concevoir des dispositifs de formation efficaces, pour lui l'apprentissage est un cycle composé de quatre phases complémentaires permettant un transfert efficace des connaissances en compétences opérationnelles²³.

Je vous propose ci-dessus un schéma représentant le modèle cyclique de l'apprentissage de Kolb, avec les quatre étapes clés :

Figure 2: Le modèle cyclique de l'apprentissage de Kolb



Source: Kolb (1984). *Experiential learning : Experience as the source of learning and development.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

²²RGYRIS, Chris. *Savoir pour agir : Une critique des fondements de l'action organisationnelle.* Paris : Éditions Économica, 1995,

²³GOMEZ, Pierre. *L'apprentissage expérientiel en formation.* Paris : Dunod, 2010.

- **Expérience concrète** (faire)
- **Observation réflexive** (analyser)
- **Conceptualisation abstraite** (théoriser)
- **Expérimentation active** (réappliquer)

Ce modèle soutient l'idée que les compétences se développent surtout dans un **cadre expérientiel**, en lien avec les réalités du terrain. Cela justifie la mise en place de :

- Formations-action
- Feedbacks réguliers
- Groupes de co-développement professionnel

3.6. Le modèle de l'intelligence collective (Pierre Lévy)

Pierre Lévy insiste sur le rôle de l'intelligence collective dans la performance organisationnelle. Les compétences managériales ne sont donc pas seulement individuelles, mais **co-construites par les interactions** entre les membres de l'entreprise²⁴.

Cela rejoint l'idée d'un management collaboratif, où les décisions sont enrichies par la diversité des points de vue. Dans les coopératives laitières, par exemple, les choix de production, d'investissement ou de commercialisation peuvent impliquer :

- Les producteurs adhérents.
- Les techniciens.
- Les commerciaux.
- La direction générale.

Le développement des compétences, dans cette logique, implique donc de **créer des environnements participatifs**, propices à l'apprentissage partagé.

²⁴ Lévy, P. *Cyberculture* (2000). Paris : Odile Jacob.
(Pour une compréhension plus large de ses travaux sur les environnements numériques collaboratifs)

3.7. Les compétences dynamiques (Teece, Pisano et Shuen, 1997)

Le concept de Dynamic Capabilities renvoie à la capacité d'une organisation à intégrer, développer et reconfigurer ses compétences internes et externes pour s'adapter à un environnement en constante évolution. Dans un contexte marqué par des évolutions rapides (évolutions réglementaires, mutations des attentes clients, impératifs écologiques, innovations produits, etc.), ce concept s'impose comme un levier crucial de résilience et de compétitivité²⁵.

Les compétences dynamiques se déclinent en trois dimensions principales :

- **Sensibilité aux opportunités et menaces externes** : détection rapide des signaux faibles du marché et des évolutions de l'environnement (concurrence, technologies émergentes, nouvelles réglementations).
- **Mobilisation réactive des ressources internes** : capacité à activer les compétences et actifs disponibles (humains, technologiques, financiers) pour répondre efficacement aux défis identifiés.
- **Reconfiguration organisationnelle agile** : aptitude à remanier rapidement la structure, les processus et les modes de fonctionnement pour maintenir la cohérence stratégique et opérationnelle.

Ce cadre théorique souligne l'importance de former les cadres supérieurs et les managers aux compétences suivantes :

- **Veille stratégique** : mise en place de dispositifs de collecte et d'analyse de l'information pour anticiper les évolutions et ajuster la stratégie en temps réel.
- **Agilité organisationnelle** : développement de pratiques managériales flexibles, permettant de reconfigurer rapidement les équipes, les processus et les ressources.
- **Gestion du changement** : capacité à piloter les transitions internes en mobilisant les collaborateurs, en assurant la communication et en minimisant les résistances.

²⁵INSEE. (2024). *L'adaptation des compétences en entreprise face à la transition numérique*. Disponible sur : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6789012> [Consulté le 05 mai 2025].

3.8. La spirale de la connaissance (Nonaka&Takeuchi, 1995)

Dans *The Knowledge-Creating Company*, **Nonaka&Takeuchi** introduisent la spirale de la connaissance, fondée sur l'articulation entre deux types de savoirs :

- **Tacite** (subjectif, intuitif, expérientiel)
- **Explicite** (formel, codifié, transmissible)

Le modèle SECI (Socialisation, Externalisation, Combinaison, Internalisation) décrit comment l'entreprise peut créer de la connaissance organisationnelle par un processus dynamique de transformation du savoir individuel en savoir collectif.

Ce modèle est particulièrement utile dans les entreprises à forte culture produit et métier comme les fromageries, où le savoir-faire est souvent transmis de manière orale et informelle. Structurer cette transmission via des parcours internes ou des référentiels de compétence permet d'assurer la pérennité de l'expertise²⁶.

3.9. Le modèle 70/20/10 de formation (Lombardo &Eichinger)

Ce modèle propose une répartition optimale des modalités d'apprentissage²⁷ :

- **70 %** : Apprentissage informel en situation de travail
- **20 %** : Apprentissage social (mentorat, échanges)
- **10 %** : Formation formelle (cours, e-learning, etc.)

Dans le secteur fromager-laitier, l'accent peut être mis sur :

- les **formations sur le terrain** (visites inter-sites, immersion),
- le **shadowing** (accompagnement d'un expert),
- les **briefings post-intervention commerciale**.

²⁶ OCDE. (2021). *Créer et diffuser la connaissance dans les organisations : le modèle SECI appliqué*. Disponible sur : <https://www.oecd.org/innovation/seci-modele-connaissance.htm> [Consulté le 06 mai 2025].

²⁷ Centre Inffo. (2022). *Le modèle 70/20/10 : un équilibre entre formation, pratique et accompagnement*. <https://www.centreinffo.fr/site-centre-inffo/le-modele-702010-un-equilibre-entre-formation-pratique-et-accompagnement> Consulté le 07 mai 2025].

Conclusion

Les différentes stratégies et dispositifs analysés montrent qu'un simple catalogue de formation ne suffit pas : c'est la cohérence entre vision d'ensemble, diagnostic précis des besoins, et accompagnement sur le terrain qui conditionne l'efficacité du développement managérial. Pour pérenniser ces acquis, les entreprises doivent inscrire ces pratiques dans une culture apprenante, où l'évaluation continue et l'adaptabilité des dispositifs garantissent une montée en compétences alignée sur la stratégie et les exigences du secteur.



**CHAPITRE II : MÉCANISMES, DISPOSITIFS ET LEVIERS
MOBILISÉS PAR LES ENTREPRISES.**

Introduction

Dans un environnement économique en mutation, marqué par l'élévation des exigences de qualité, de durabilité et de compétitivité, les entreprises algériennes de la filière fromagère-laitière sont appelées à renforcer leur capital humain. La fonction managériale, à la croisée des impératifs de productivité et des enjeux humains, devient ainsi un levier stratégique majeur. Mais comment les entreprises s'organisent-elles pour développer ces compétences managériales, souvent rares et critiques dans les milieux agroalimentaires ?

Ce chapitre propose une analyse approfondie des pratiques, dispositifs et approches adoptées par les entreprises pour faire émerger, accompagner et fidéliser leurs talents managériaux. Il s'ouvre sur les dynamiques internes de gestion des ressources humaines, en mettant en lumière la place accordée à la GPEC, aux entretiens d'évaluation, à la mobilité interne ou encore à la culture d'entreprise. Ensuite, il examine les actions de formation et d'accompagnement, à la fois formelles (formations certifiantes, coaching, mentorat) et informelles (apprentissage par l'expérience, séminaires inter-entreprises). Enfin, une approche stratégique est mobilisée pour comprendre comment les entreprises peuvent structurer à l'échelle sectorielle une culture managériale partagée, adossée à des valeurs durables et territorialisées.

Cette réflexion s'inscrit dans une optique pragmatique, en tenant compte des réalités du contexte algérien et des spécificités de la filière, notamment la prédominance d'acteurs de taille moyenne, souvent peu structurés sur le plan des ressources humaines, mais porteurs d'un fort ancrage local.

Section 1 : Les pratiques organisationnelles de développement des compétences managériales

Les compétences managériales ne relèvent pas uniquement de la formation formelle : elles s'acquièrent aussi par les dynamiques internes de l'entreprise. Cette première section explore les pratiques organisationnelles à travers trois grands axes : l'intégration des compétences managériales dans la gestion des ressources humaines, les styles de management et leadership, ainsi que le rôle de la culture d'entreprise dans l'apprentissage organisationnel.

1.1. Intégration des compétences managériales dans la gestion des ressources humaines

L'intégration des compétences managériales dans la gestion des ressources humaines (GRH) constitue un enjeu stratégique pour toute organisation cherchant à améliorer sa performance durable. Elle repose sur une articulation fine entre anticipation des besoins, accompagnement des trajectoires professionnelles, et valorisation des talents. Dans cette logique, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), l'entretien d'évaluation, ainsi que les politiques de mobilité et de carrière jouent un rôle central.

1.1.1. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) comme outil d'anticipation.

Dans un environnement économique en perpétuelle évolution, les entreprises sont confrontées à des mutations rapides : transformations technologiques, nouvelles attentes des consommateurs, transition écologique ou encore complexification des chaînes de valeur. Ces dynamiques imposent une adaptation continue des compétences internes, notamment managériales. C'est dans cette logique que s'inscrit la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), qui se veut à la fois un outil stratégique et opérationnel. La GPEC, loin d'être un simple outil de conformité RH, est un véritable levier stratégique pour le développement des compétences managériales. En articulant anticipation des besoins, valorisation des potentiels et accompagnement des trajectoires, elle favorise l'émergence d'un management compétent, agile et adapté aux mutations sectorielles. Dans le cadre de filières spécifiques, son ancrage territorial et coopératif renforce sa pertinence.

1.1.1.1. La GPEC : entre anticipation et sécurisation des parcours

La GPEC permet aux entreprises d'anticiper les évolutions de leurs métiers et de planifier les ajustements nécessaires en matière de ressources humaines. Elle repose sur une

démarche de diagnostic croisé entre les besoins futurs de l'organisation et les compétences actuelles ou potentielles des salariés. Dans cette optique, elle contribue à la sécurisation des parcours professionnels, tout en préparant l'entreprise aux transformations de son environnement.

Selon Jean-Marie Peretti (2019), la GPEC est « une démarche structurée visant à faire coïncider, à moyen terme, les besoins collectifs de l'entreprise en compétences et les aspirations individuelles des salariés ». Elle repose sur des outils tels que les référentiels métiers, les bilans de compétences, les plans de formation et la gestion des talents.²⁸

La GPEC se distingue par son caractère prospectif : elle ne se limite pas à réagir aux écarts de compétences, mais propose une lecture stratégique des évolutions à venir. Cette approche proactive est particulièrement cruciale pour le développement des compétences managériales, qui nécessitent du temps, de l'accompagnement et une vision à long terme.

1.1.1.2. Un levier d'ancrage des compétences managériales

Intégrer les compétences managériales dans la GPEC, c'est reconnaître que le rôle du manager évolue. Il ne se limite plus à la supervision opérationnelle, mais inclut désormais des dimensions de leadership, d'accompagnement du changement, de gestion de la performance et d'animation de la coopération.

D'après une étude publiée dans la Revue de gestion des ressources humaines, la mise en œuvre de la GPEC contribue à la professionnalisation du rôle managérial dans la mesure où elle identifie les compétences managériales critiques, formalise les parcours d'évolution, et encourage l'accès à des formations ciblées ;²⁹

En identifiant les postes à fort enjeu, la GPEC permet également de structurer des plans de relève managériale et des programmes de montée en compétences pour les futurs cadres. Cette démarche s'inscrit souvent dans une dynamique de gestion des talents, en cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise.

²⁸ PERETTI, J.-M. (2019). *Gestion des ressources humaines*. 17^e éd. Paris : Vuibert.

²⁹ DIETRICH, A., & PIGEYRE, F. (2013). « La GPEC comme vecteur d'évolution des pratiques managériales ». *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 90, pp. 45-61. [Disponible sur Cairn : <https://www.cairn.info/revue-de-gestion-des-ressources-humaines-2013-2-page-45.htm>]

1.1.1.3. Vers une GPEC sectorielle dans les filières spécifiques

Dans des secteurs comme celui de la transformation fromagère-laitière, la GPEC peut aussi être mutualisée à l'échelle sectorielle, par exemple à travers des coopérations inter-entreprises ou via des dispositifs portés par les branches professionnelles. Cette approche collective permet d'identifier des compétences managériales communes, de construire des référentiels partagés et de déployer des parcours communs de développement.

Une étude de l'Observatoire des Métiers de l'Agroalimentaire (OPCA OCAPAT) souligne l'intérêt de démarches de GPEC territorialisées, capables de répondre aux enjeux de qualification des encadrants dans les PME rurales, tout en valorisant les savoir-faire locaux.³⁰

1.1.2. L'entretien d'évaluation comme instrument de repérage des besoins et de construction de parcours formatifs.

L'entretien d'évaluation, parfois appelé « entretien annuel d'appréciation », constitue l'un des instruments fondamentaux de la gestion des ressources humaines. Il joue un rôle central dans le repérage des besoins en compétences et la construction de parcours de formation individualisés, en particulier pour les fonctions managériales.

Loin d'être un simple rituel RH, l'entretien d'évaluation peut devenir un outil stratégique de développement des compétences managériales, à condition qu'il soit pensé comme un moment de dialogue, de projection et d'alignement entre besoins individuels et enjeux organisationnels. Lorsqu'il est intégré dans un système RH cohérent et orienté vers l'anticipation, il contribue efficacement à la structuration de parcours formatifs adaptés aux évolutions du rôle de manager.

1.1.2.1. Un outil bilatéral d'analyse et de projection

À l'origine perçu comme un moment de contrôle ou de notation, l'entretien d'évaluation a évolué pour devenir un espace de dialogue entre le salarié et son supérieur hiérarchique. Il permet de faire le point sur les réalisations passées, d'identifier les écarts de performance et d'exprimer les besoins en développement, tant du point de vue de l'employeur que du salarié. Comme le souligne Guerrero et Sire (2021), l'entretien d'évaluation remplit une triple fonction : il alimente les décisions de gestion (mobilité, promotion, formation), il

³⁰ OCAPAT (2021). *GPEC et attractivité des métiers dans les IAA en milieu rural : rapport d'étude*. Paris : Observatoire des métiers OCAPAT. <https://www.ocapiat.fr/>

soutient la motivation par la reconnaissance, et il participe à la clarification des attentes professionnelles.³¹

Dans cette optique, l'entretien devient un dispositif de co-construction des trajectoires professionnelles. Il permet de repérer les besoins en formation en lien avec les orientations stratégiques de l'entreprise et les aspirations du salarié. En ce sens, il s'intègre pleinement dans une logique de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).

1.1.2.2. Un levier de développement des compétences managériales

L'évaluation des managers ne peut se limiter à des résultats quantitatifs. Elle nécessite de prendre en compte des compétences transversales comme la capacité à animer une équipe, à gérer les conflits, à accompagner le changement ou à mobiliser l'intelligence collective.

Selon une étude publiée dans la Revue française de gestion, les entretiens bien conduits permettent de « construire une relation de confiance » propice à l'expression des besoins de développement managérial, à condition que les évaluateurs soient formés et que le processus soit perçu comme juste et utile.³²

Par ailleurs, l'évaluation managériale peut intégrer des grilles de compétences spécifiques, parfois adossées à des référentiels internes ou sectoriels. Cette approche favorise la professionnalisation de la fonction managériale et la personnalisation des parcours formatifs : accès à des formations spécifiques, intégration dans des programmes de leadership, ou accompagnement par du mentorat.

1.1.2.3. Conditions de réussite et enjeux pratiques

L'efficacité des entretiens repose sur plusieurs conditions :

- une préparation sérieuse en amont (données factuelles, critères objectifs),
- une formation des évaluateurs à la conduite d'entretien,
- un suivi réel des engagements pris (notamment en matière de formation),
- et une articulation cohérente avec les politiques RH globales (mobilité, GPEC, plan de formation).

³¹ GUERRERO, S., & SIRE, B. (2021). *La gestion des ressources humaines*. 10^e éd. Paris : La Découverte, coll. « Repères ».

³² DELOBBE, N., & EL AKREMI, A. (2012). « Évaluer pour développer : une analyse critique des entretiens d'évaluation ». *Revue française de gestion*, vol. 38, n° 223, pp. 117-134. [Disponible sur Cairn : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2012-3-page-117.htm>]

Dans les secteurs techniques comme celui de l'agroalimentaire ou de la filière fromagère-laitière, les entretiens peuvent être couplés à des bilans de compétences managériales spécifiques, permettant d'ajuster les programmes de professionnalisation à la réalité de terrain.

Comme le souligne un rapport de l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), l'entretien annuel est un levier de reconnaissance, de dialogue et de mobilisation, à condition qu'il soit intégré dans un système de management participatif et non perçu comme une obligation administrative.³³

1.1.3. La gestion de carrière

Dans un environnement professionnel en constante mutation, la gestion des carrières constitue un levier stratégique pour le développement des compétences managériales. Elle repose sur un ensemble de pratiques coordonnées visant à accompagner l'évolution des collaborateurs au sein de l'organisation, tout en répondant aux besoins futurs en compétences. Les dispositifs de mobilité interne, de promotion et de plans de succession sont au cœur de cette dynamique.

1.1.3.1. La mobilité interne comme vecteur de développement des compétences

La mobilité interne, qu'elle soit verticale (promotion), horizontale (changement de poste au même niveau hiérarchique) ou géographique, est un outil essentiel d'apprentissage organisationnel. Elle permet aux futurs ou actuels managers d'acquérir une diversité d'expériences, de mieux comprendre les rouages de l'entreprise, et de développer des compétences transversales.

Selon Peretti (2019), la mobilité interne est une forme de valorisation des potentiels existants qui « favorise l'implication, la fidélisation et la responsabilisation des salariés », notamment lorsqu'elle s'accompagne d'un suivi individualisé.³⁴

Dans les entreprises engagées dans une gestion stratégique des talents, les mobilités sont planifiées à travers des revues de personnel (ou "people review") ou intégrées dans des systèmes de GPEC, afin d'assurer une adéquation entre les postes critiques et les compétences disponibles ou à développer.

³³ ANACT (2019). *Faire évoluer les entretiens annuels pour développer les compétences et la qualité de vie au travail*. Lyon : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail. <https://www.anact.fr>

³⁴ PERETTI, J.-M. (2019). *Gestion des ressources humaines*. 18^e éd. Paris : Vuibert.

1.1.3.2. La promotion interne et la reconnaissance des potentiels

La promotion interne constitue une autre modalité importante de développement des compétences managériales. Elle permet de reconnaître les performances et les aptitudes des collaborateurs, tout en assurant une certaine continuité des pratiques et des valeurs organisationnelles. Comme le rappelle Cadin et al. (2022), les politiques de promotion participent à la dynamique de motivation et renforcent la légitimité des managers issus du terrain. Néanmoins, pour qu'elles soient efficaces, elles doivent être fondées sur des critères clairs, transparents et alignés sur les compétences attendues.³⁵

La promotion est également un moment clé pour initier un parcours de professionnalisation managériale (formations spécifiques, mentorat, immersion). Elle doit s'inscrire dans une logique de montée en compétence et non de simple reconnaissance statutaire.

1.1.3.3. Les plans de succession : anticiper les départs, préparer les relais

Enfin, les plans de succession sont des outils souvent réservés aux grandes entreprises, mais qui tendent à se diffuser dans les structures de taille moyenne, notamment dans les secteurs techniques comme l'agroalimentaire. Ils visent à identifier les postes critiques (souvent managériaux ou stratégiques), à cartographier les compétences associées, et à préparer à moyen ou long terme des remplaçants potentiels par des parcours ciblés.

Dans un article de la Revue de Gestion des Ressources Humaines, Meier (2014) insiste sur l'importance d'une approche systémique de la succession, qui articule les besoins organisationnels futurs avec le développement des individus : « une politique de succession réussie est celle qui intègre à la fois l'évaluation du potentiel, le développement des compétences et la motivation des personnes concernées ».³⁶

Les plans de succession sont particulièrement utiles dans les filières à forte technicité (comme la fromagerie-laiterie), où la perte d'un manager expérimenté peut engendrer des désorganisations importantes. Ils permettent d'assurer la continuité managériale, tout en consolidant les savoirs organisationnels par la transmission.

³⁵ CADIN, L., GUERIN, F., & PIGEYRE, F. (2022). *Gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie*. 9^e éd. Paris : Dunod.

³⁶ MEIER, O. (2014). « Les plans de succession dans les entreprises : entre stratégie, anticipation et développement des talents ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 92, pp. 35-47. [Disponible sur Cairn : <https://www.cairn.info/revue-de-gestion-des-ressources-humaines-2014-2-page-35.htm>]

La gestion de carrière constitue une composante stratégique du développement des compétences managériales. En combinant mobilité, reconnaissance (promotion) et planification (succession), les entreprises construisent des trajectoires individualisées et alignées sur leurs objectifs à long terme. Ces dispositifs, à condition d'être pilotés de manière transparente et équitable, participent à la fidélisation des talents, à l'efficacité de l'organisation et à l'ancrage d'une culture managériale solide.

1.2. Styles de management et modèles de leadership adoptés

Le style de management et le modèle de leadership choisis par une entreprise influencent directement la dynamique de travail, l'engagement des collaborateurs, et le développement des compétences managériales. Ces choix ne sont jamais neutres : ils traduisent une vision du rôle du manager, des rapports hiérarchiques et de la culture organisationnelle. Dans la filière agroalimentaire comme ailleurs, l'évolution des contextes (digitalisation, pénurie de talents, attentes des nouvelles générations) conduit les entreprises à diversifier leurs approches managériales.

1.2.1. Présentation des différents styles de management

Le style de management est l'ensemble des comportements et attitudes qu'un manager adopte pour diriger, coordonner et motiver ses collaborateurs. Il ne s'agit pas simplement d'une posture individuelle, mais d'un levier stratégique qui influence directement le climat social, l'engagement des équipes et l'efficacité organisationnelle. Comprendre les différents styles de management permet d'en évaluer la pertinence selon les contextes et les objectifs poursuivis.

Le **style directif** repose sur une logique de contrôle et d'autorité. Le manager prend seul les décisions, fixe les objectifs, définit les méthodes et supervise de près l'exécution. Ce mode de management peut s'avérer pertinent en situation de crise, dans des environnements à forte contrainte technique ou réglementaire, ou encore lorsqu'il s'agit de cadres peu expérimentés. Toutefois, il peut générer une faible implication des salariés et freiner leur développement.³⁷

À l'opposé, le **style participatif** vise à inclure les collaborateurs dans les processus de décision. Le manager sollicite leur avis, encourage les échanges, et construit les solutions

³⁷ VINCENT, C. (2020). *Manager avec efficacité : styles de management et pratiques d'équipe*. Paris : ESF Sciences Humaines.

avec eux. Ce style favorise la motivation, la responsabilisation et l'innovation. Il s'avère particulièrement adapté aux équipes autonomes, aux contextes de transformation organisationnelle, ou aux environnements où l'intelligence collective est un facteur de performance.³⁸

Un peu plus en retrait, le **style délégitif** repose sur la confiance accordée aux collaborateurs. Le manager définit le cadre et les objectifs, mais laisse une grande liberté d'action sur les moyens à mettre en œuvre. Il convient aux équipes expérimentées et autonomes, capables de s'auto-organiser. Cependant, il peut devenir inefficace si les rôles sont mal définis ou si les collaborateurs manquent de repères.

Le **management agile**, issu du monde des technologies de l'information, connaît aujourd'hui un fort engouement dans divers secteurs, y compris l'agroalimentaire. Il s'appuie sur des principes de flexibilité, d'itération rapide et de coopération horizontale. Le manager y est plus un facilitateur qu'un chef hiérarchique. Il favorise l'adaptabilité face aux incertitudes, ce qui le rend pertinent dans des contextes de forte évolution (marchés fluctuants, exigences réglementaires croissantes, nouveaux comportements des consommateurs).³⁹

En pratique, très peu de managers adoptent un style unique. Il est plus réaliste de parler de style dominant avec ajustements contextuels. La capacité à naviguer entre les styles, selon la maturité des équipes, les objectifs et les urgences, devient alors une compétence stratégique en soi.

1.2.2. Choix des modèles de leadership adaptés aux réalités organisationnelles et aux enjeux de terrain.

Le choix d'un modèle de leadership ne relève pas uniquement de la personnalité du dirigeant, mais dépend fortement du contexte organisationnel, des objectifs stratégiques et du profil des équipes. Les environnements actuels, marqués par l'instabilité économique, la transformation numérique et les attentes sociétales croissantes, exigent des leaders capables d'adaptabilité et d'intelligence relationnelle.

Le leadership **transformationnel**, décrit notamment par James MacGregor Burns, est particulièrement adapté aux contextes de changement. Il repose sur la capacité du leader à

³⁸ CARRÉ, D. (2019). *Les styles de management : entre autorité et agilité*. Revue française de gestion, n°276, pp. 55-70.

³⁹ DEJOURS, C. (2017). *Le management désorienté*. Paris : PUF.

inspirer, à motiver et à susciter l'adhésion autour d'une vision partagée. Ce modèle valorise la confiance, l'enthousiasme et le développement personnel des collaborateurs. Il est efficace dans des environnements où la créativité et l'engagement sont des leviers de performance.⁴⁰

À l'inverse, le **leadership transactionnel** est basé sur un échange formel : le respect des consignes contre des récompenses. Ce modèle, plus classique, s'avère utile dans les structures fortement hiérarchisées ou dans les secteurs très normés (santé, logistique, industrie lourde), où la stabilité et l'efficacité opérationnelle priment sur l'innovation.

Un modèle plus récent, le **leadership situationnel**, postule que le style du leader doit varier en fonction de la maturité professionnelle et psychologique des collaborateurs. Ainsi, un même manager pourra adopter un style directif avec un novice, puis délégitif avec un collaborateur expérimenté. Cette approche dynamique favorise une relation plus individualisée et pertinente avec les membres de l'équipe.⁴¹

En contexte de terrain, notamment dans les entreprises agroalimentaires ou artisanales comme la filière fromagère-laitière, des formes hybrides de leadership apparaissent. On y observe souvent un **leadership pragmatique**, fondé sur l'exemplarité, le savoir-faire, et la proximité relationnelle. Ce type de leadership, souvent non formalisé, repose sur une légitimité construite dans l'action, plus que sur une position hiérarchique.

Ce constat souligne la nécessité, pour les organisations, de ne pas plaquer des modèles théoriques universels, mais d'adapter leurs pratiques à leur culture d'entreprise, à leurs contraintes opérationnelles, et aux profils de leurs collaborateurs. C'est pourquoi de plus en plus de programmes de formation au leadership incluent des approches croisées entre théorie, coaching, mise en situation et retour réflexif sur les pratiques réelles.

1.3. Culture d'entreprise et apprentissage organisationnel

La culture d'entreprise constitue un socle invisible mais puissant qui façonne les comportements, les relations et les modes de fonctionnement internes. Elle désigne l'ensemble des valeurs, des croyances, des normes et des pratiques partagées qui influencent la manière dont les membres de l'organisation interagissent entre eux et avec leur environnement. Lorsqu'elle est orientée vers le développement, l'autonomie et

⁴⁰ BASS, B. M., & RIGGIO, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

⁴¹ GERVAIS, M. (2017). « Le leadership situationnel dans les organisations agiles », *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, vol. 23, n°55, pp. 109-126.

l'apprentissage, elle devient un levier fondamental de montée en compétences, notamment managériales.

1.3.3. Construction d'un environnement favorable à l'apprentissage managérial.

Le développement des compétences managériales nécessite un cadre propice, qui combine plusieurs éléments essentiels. Il ne s'agit pas uniquement d'offrir des formations, mais de favoriser une atmosphère globale encourageant l'apprentissage continu.⁴²

Les facteurs clés d'un environnement propice sont les suivants :

- Les managers doivent pouvoir exprimer leurs difficultés et innover sans craindre les sanctions. Cette confiance favorise l'engagement et la prise d'initiative.
- L'accès à des outils modernes (plateformes numériques, salles dédiées), ainsi qu'un temps réservé à la formation, facilitent l'acquisition des compétences.
- Le partage d'expériences via des groupes de travail ou des communautés de pratique enrichit la connaissance collective.
- Valoriser les progrès stimule la motivation et encourage la poursuite du développement.

Tableau 6 : Composantes d'un environnement favorable à l'apprentissage managérial

Élément	Description	Exemple pratique
Confiance	Climat où l'erreur est perçue comme apprentissage	Feedback constructif et non punitif
Ressources	Outils et temps alloués à la formation	Plateformes e-learning, formations dédiées
Échanges	Partage entre managers et coaching	Groupes de travail, mentorat
Reconnaissance	Valorisation formelle et informelle	Certifications, entretiens de carrière

Source : Adapté de Clot (2010) et Carré (2012)

L'importance de la sécurité psychologique est soulignée par Carré (2012) : elle conditionne la capacité des managers à s'auto-évaluer et à progresser sans crainte. Par ailleurs, la mise à disposition de ressources adaptées, notamment le temps consacré à la formation, est un facteur déterminant. Sans ce temps, l'apprentissage ne peut être effectif.⁴³

⁴² CARRÉ, P. (2012). *Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : Seuil.

⁴³ CLOT, Y. (2010). *Le travail sans l'homme ?* Paris : La Découverte.

Le partage de savoirs entre pairs, à travers des dispositifs formels (mentorat, coaching) ou informels (groupes de discussion), crée une dynamique collective essentielle à la diffusion des bonnes pratiques. Enfin, la reconnaissance des efforts, que ce soit par des feedbacks positifs ou par des perspectives de carrière, constitue un levier puissant de motivation.

1.3.4. Valorisation du partage de savoirs

Le partage des savoirs constitue un levier essentiel dans le développement des compétences managériales. Il permet de capitaliser sur les expériences individuelles et collectives, favorisant ainsi un apprentissage dynamique et continu.

1.3.4.1. Les communautés de pratique : un espace d'apprentissage collectif

Les communautés de pratique réunissent des managers autour d'intérêts ou de problématiques communes. Elles facilitent l'échange d'expériences et le développement de solutions adaptées aux réalités du terrain. Wenger (1998), repris par Béguin (2017), souligne que ces communautés favorisent l'« apprentissage social », où la compétence se construit par l'interaction.

- Exemple : un groupe de managers de la filière fromagère-laitière peut se réunir régulièrement pour partager des pratiques innovantes sur la gestion des équipes ou la qualité des produits.

1.3.4.2. Groupes de travail et ateliers collaboratifs

Ces espaces organisés permettent d'aborder des thèmes précis en mobilisant l'expertise de chacun. L'objectif est de co-construire des savoirs et des pratiques nouvelles, grâce à une dynamique participative.

Ces ateliers peuvent prendre la forme de sessions de brainstorming, de résolution de problèmes ou de retours d'expérience (REX).

1.3.4.3. Le retour d'expérience (REX) : capitaliser sur les apprentissages

Le REX est un outil structurant qui consiste à analyser collectivement des projets ou situations passés, afin d'en extraire les enseignements. Il contribue à éviter la répétition des erreurs et à diffuser les bonnes pratiques.

Tableau 7 : Principaux dispositifs de valorisation du partage de savoirs

Outils de valorisation du partage de savoirs	Description	Bénéfices clés
Communautés de pratique	Groupes informels d'échange sur des thèmes communs	Apprentissage social, innovation collective
Groupes de travail / ateliers collaboratifs	Sessions organisées pour co-construire des solutions	Dynamique participative, créativité
Retours d'expérience (REX)	Analyse collective d'expériences passées	Capitalisation, amélioration continue

Source : BEGUIN, P. (2017). « Les communautés de pratique comme moteur d'innovation », *Revue Française de Gestion*, n° 272, pp. 93-110.

1.3.4.4. Impact sur le développement managérial

Ces dispositifs favorisent l'émergence d'une culture d'apprentissage partagée, renforcent la cohésion des équipes et stimulent la créativité managériale. Selon Béguin (2017), la valorisation du partage des savoirs est un levier incontournable pour répondre aux enjeux complexes et évolutifs des entreprises modernes.⁴⁴

Section 2 : Dispositifs de formation, accompagnement et apprentissage dans la filière fromagère-laitière

Dans un secteur à forte intensité de savoir-faire tel que celui de la filière fromagère-laitière, la professionnalisation des compétences managériales ne saurait se limiter à des dispositifs standardisés. Elle nécessite une approche intégrée combinant formation technique, accompagnement individualisé et apprentissage en situation de travail. Le développement managérial y devient un facteur de compétitivité et de durabilité, notamment face aux exigences de qualité, de traçabilité et d'innovation.

2.1. Formation continue et professionnalisation des compétences managériales

Dans la filière fromagère-laitière, où les savoir-faire artisanaux coexistent avec les impératifs de gestion moderne, la formation continue des managers devient un levier stratégique incontournable. Il ne s'agit plus seulement d'acquérir des connaissances techniques, mais de construire une posture managériale adaptée à un environnement en mutation.

⁴⁴ BEGUIN, P. (2017). « Les communautés de pratique comme moteur d'innovation », *Revue Française de Gestion*, 272, pp. 93-110.

2.1.1. Formations techniques et managériales certifiantes

Le développement des compétences managériales dans la filière fromagère-laitière en Algérie repose en grande partie sur l'accès à des dispositifs de formation qualifiante, adaptés aux spécificités agroalimentaires locales. Ces formations, qu'elles soient d'initiative publique ou privée, visent à professionnaliser les responsables d'unités de production, les techniciens supérieurs et les jeunes entrepreneurs du secteur.

Deux types de formations sont principalement mobilisés⁴⁵ :

- **Les formations techniques** : elles couvrent des domaines tels que la transformation laitière, la gestion de la qualité microbiologique, l'entretien des équipements, ou encore la traçabilité.
- **Les formations managériales** : elles portent sur la gestion des ressources humaines, la comptabilité, le marketing territorial et l'organisation de la chaîne logistique laitière.

Plusieurs structures algériennes se sont investies dans ce champ, notamment à travers des programmes certifiants ou reconnus par l'État.

Tableau 8 : Exemples de formations certifiantes en lien avec la filière fromagère-laitière en Algérie

Organisme formateur	Intitulé de la formation	Public cible	Reconnaissance
INRAA (Institut National de la Recherche Agronomique d'Algérie)	Techniques de transformation laitière et hygiène fromagère	Techniciens, responsables d'unités laitières	Certificat de spécialisation
CNMA (Caisse Nationale Mutuelle Agricole – via ses coopératives)	Gestion financière d'une exploitation laitière	Agriculteurs, jeunes entrepreneurs	Formation qualifiante reconnue
CFPA (Centres de Formation Professionnelle Agricole)	Fromagerie artisanale et industrialisation des procédés	Ouvriers qualifiés, jeunes demandeurs d'emploi	Diplôme de niveau 4 ou 5
ENSV (École Nationale Supérieure Vétérinaire)	Management de la qualité dans les unités de production laitière	Ingénieurs, vétérinaires	Certificat universitaire

Source : Institut National de la Recherche Agronomique d'Algérie (INRAA), www.inraa.dz, consulté en mai 2025.

⁴⁵ Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnel, *Offres de formation qualifiante 2023-2024*, Alger, 2023.

Les formations en partenariat avec les Chambres d'Agriculture ou les directions de wilayas de l'agriculture jouent également un rôle clé, en particulier dans les zones rurales (Tizi-Ouzou, Béjaïa, Sétif), où la filière laitière est historiquement implantée.⁴⁶

Exemple : en 2022, la Direction de la formation professionnelle de Tizi-Ouzou a lancé un programme de formation en "hygiène et sécurité dans les laiteries traditionnelles", en partenariat avec une laiterie locale, intégrant à la fois des contenus techniques et managériaux.⁴⁷

2.1.2. Coopérations avec les organismes professionnels spécialisés dans la filière agroalimentaire

La professionnalisation des compétences managériales dans la filière fromagère-laitière ne peut être pleinement efficace sans un partenariat stratégique entre les entreprises agroalimentaires et les organismes professionnels. Ces partenariats jouent un rôle de levier d'apprentissage, de mise à jour des pratiques et de diffusion de normes qualitatives, essentielles pour renforcer la compétitivité du secteur.⁴⁸

En Algérie, plusieurs acteurs institutionnels et associatifs accompagnent la formation et l'élévation des standards managériaux :

➤ Principaux organismes mobilisés

- **Chambres d'agriculture de wilayas** : elles assurent des cycles de formation sur la gestion d'exploitation, les circuits de commercialisation, ou encore la transformation artisanale du lait.
- **ONID** (Office National Interprofessionnel du Lait et des Produits Laitiers) : cet organisme joue un rôle clé dans la régulation, le suivi qualité et l'organisation des filières locales, en lien avec les unités de production.⁴⁹
- **CNMA** (Caisse Nationale Mutuelle Agricole) : via ses programmes mutualistes, elle organise des sessions de renforcement des capacités managériales, de gestion de risques, et de développement coopératif.

⁴⁶ BOUKRA, K. (2020). « La formation professionnelle agricole en Algérie : État des lieux et perspectives », *Revue des Sciences Sociales et Humaines*, Université de Constantine, n°18, pp. 45-62.

⁴⁷ Direction de la formation professionnelle, *Tizi-Ouzou*, rapport 2022.

⁴⁸ Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnel, *Catalogue des formations agroalimentaires*, 2023.

⁴⁹ ONID, *Rapport annuel d'activités 2023*, Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural, Alger, 2024.

- **INRAA et ITELV** (Institut Technique de l'Élevage) : fournissent des appuis techniques intégrant des dimensions de pilotage stratégique des élevages et unités de transformation.

➤ **Exemple de coopération réussie**

En 2023, une coopération entre la Chambre d'agriculture de Tizi-Ouzou, l'ITELV et l'unité fromagère « Tifra Lait » a permis l'organisation d'un programme mixte de formation sur⁵⁰ :

- l'optimisation de la chaîne de collecte de lait,
- l'animation d'équipe de production,
- et la gestion documentaire qualité.

Cette action a bénéficié à une vingtaine de jeunes managers, avec une certification délivrée en partenariat avec la Direction de la formation professionnelle.

➤ **Retombées stratégiques de ces coopérations**

- Accès à des formateurs spécialisés dans la filière agroalimentaire.
- Mutualisation des ressources (plateformes de transformation, laboratoires de contrôle, référentiels de qualité).
- Actualisation des pratiques en fonction des normes nationales et internationales (ISO 22000, HACCP).
- Renforcement des logiques de clusterisation dans les bassins laitiers (Kabylie, Hauts-Plateaux, Mitidja).

« La dynamique partenariale entre les institutions et les entreprises permet de combler le déficit structurel en management agroalimentaire ». ⁵¹

2.2. Accompagnement individualisé des managers

Dans un contexte agroalimentaire en mutation, notamment au sein de la filière fromagère-laitière algérienne, l'accompagnement individualisé devient une stratégie d'ancrage des compétences managériales. Contrairement à la formation de masse, cet accompagnement

⁵⁰ ITELV, *Programme national de soutien à la filière laitière*, Alger, 2023.

⁵¹ YAHIAOUI, D. (2021). « Dynamiques de professionnalisation dans les filières agroalimentaires en Algérie », *Revue Maghrébine d'Économie et de Management*, n°15, pp. 33-50.

met l'accent sur la personnalisation des parcours, l'écoute active, la réflexivité, et l'adaptation aux réalités spécifiques des exploitations et unités de transformation.

2.2.1. Déploiement de dispositifs de coaching (individuel ou collectif)

Dans la filière fromagère-laitière algérienne, la complexité croissante des responsabilités exercées par les cadres techniques et les dirigeants appelle au renforcement des compétences managériales par des dispositifs d'accompagnement sur-mesure. Le coaching, qu'il soit individuel ou collectif, représente aujourd'hui une réponse stratégique pour soutenir le développement de ces compétences, en lien direct avec les réalités opérationnelles du secteur.

Le coaching individuel se définit comme un processus d'accompagnement personnalisé, visant à améliorer les capacités de réflexion, de communication, de prise de décision et de leadership du manager. Il s'adresse principalement :

- aux responsables de production ou de transformation confrontés à des problématiques de gestion d'équipes ;
- aux dirigeants de petites unités cherchant à structurer leur organisation ;
- aux cadres en prise avec des mutations stratégiques (certification, modernisation, développement durable...).

Exemple : Une étude menée auprès de 12 unités laitières dans les wilayas de Sétif et Tizi-Ouzou révèle que 75 % des encadrants ayant bénéficié d'un coaching individuel ont renforcé leur autonomie décisionnelle et leur aptitude à gérer des conflits internes.⁵²

Le coaching collectif, quant à lui, s'adresse à des équipes ou des groupes de managers, dans une logique de performance collective. Il mobilise des outils tels que⁵³ :

- les ateliers de co-développement professionnel,
- les jeux de rôles centrés sur les situations vécues,
- les diagnostics partagés sur les forces et faiblesses de l'organisation.

Cette forme de coaching s'inscrit bien dans les logiques coopératives ou inter-entreprises, fréquentes dans les bassins laitiers.

⁵² BOUKHARI, A. (2022). Le développement des compétences dans les entreprises agroalimentaires algériennes, Éditions Universitaires de Constantine.

⁵³ KHELIFA, S. (2019). « Accompagnement managérial dans les PME agroalimentaires : pratiques émergentes en Algérie », Cahiers de la recherche en gestion, n°8, Université de Tlemcen.

Tableau 9 : Coaching dans les entreprises agroalimentaires algériennes : principaux objectifs

Objectif principal	Type de coaching privilégié	Exemple d'application
Amélioration du leadership individuel	Coaching individuel	Encadrant d'atelier dans une laiterie artisanale (Sétif)
Renforcement du management transversal	Coaching collectif	Responsables qualité et logistique d'une unité (Tizi-Ouzou)
Accompagnement au changement organisationnel	Coaching mixte	Passage à la production biologique (Souk Ahras)

Source : Données issues de l'enquête qualitative menée par Boukhari (2022) et Yahiaoui (2021).

➤ **Conditions de succès des dispositifs de coaching dans la filière**

Pour que le coaching produise ses effets dans la filière fromagère-laitière, plusieurs conditions doivent être réunies :

- Un diagnostic initial précis des besoins managériaux (profil, contexte, enjeux).
- L'implication active des directions (coopératives, PME, institutions agricoles).
- Une culture du retour d'expérience, favorisant l'appropriation des apprentissages.
- La certification des coachs, encore trop rare en Algérie, bien que des initiatives commencent à émerger, notamment à travers des partenariats universitaires ou des cabinets spécialisés.⁵⁴

2.2.2. Intégration du mentorat et tutorat par des cadres expérimentés

Dans les entreprises algériennes de la filière fromagère-laitière, la transmission des savoir-faire techniques et managériaux demeure un enjeu stratégique, notamment dans les zones rurales où les ressources humaines qualifiées sont limitées. Le recours à des dispositifs de mentorat et de tutorat s'impose progressivement comme une solution concrète pour accompagner les jeunes recrues et valoriser l'expérience des cadres seniors.

Bien qu'ils soient souvent confondus, mentorat et tutorat répondent à des logiques complémentaires :

- **Le tutorat** est généralement limité dans le temps, formalisé, et vise un transfert de compétences spécifiques (ex. : procédures qualité, pilotage de machines, gestion de la production).

⁵⁴ YAHIAOUI, D. (2021). « Coaching professionnel et innovation managériale en Algérie : vers une culture de la performance humaine », Revue Maghrébine de Management et Organisation, n°17, pp. 45-62.

- **Le mentorat**, plus informel, favorise un accompagnement global, intégrant les dimensions professionnelles, relationnelles et parfois éthiques du métier.

« Le tutorat s’inscrit dans une logique pédagogique, tandis que le mentorat repose sur une relation de confiance et de développement personnel ». ⁵⁵

Dans un secteur à forte technicité et structuré autour d’un savoir-faire traditionnel, l’encadrement par des professionnels expérimentés offre plusieurs bénéfices :

- Accélération de l’intégration des jeunes diplômés ou nouveaux embauchés.
- Préservation des savoirs tacites (gestes techniques, gestion de la chaîne du froid, relation avec les élèves).
- Développement d’une culture d’entreprise commune autour de la qualité, de l’hygiène et de la durabilité.
- Renforcement de la fidélité des salariés, surtout dans les zones rurales à forte mobilité. ⁵⁶

Tableau 10 : Mentorat vs Tutorat dans les unités laitières algériennes

Critères	Tutorat	Mentorat
Durée	Définie, souvent courte (3-6 mois)	Variable, souvent longue (6 mois à 2 ans)
Objectifs principaux	Transfert de compétences techniques	Accompagnement global et développement du métier
Public cible	Nouveaux employés, jeunes techniciens	Jeunes cadres, responsables en devenir
Forme	Encadrée, liée à un plan de formation	Plus informelle, souvent volontaire
Acteurs	Techniciens ou chefs d’équipe	Cadres expérimentés ou retraités actifs

Source : Adapté de Benyoucef (2020) ; Bensmain (2021).

Plusieurs coopératives laitières algériennes, notamment dans les wilayas de Béjaïa, Médéa et Jijel, ont expérimenté le tutorat dans le cadre de programmes de professionnalisation appuyés par le ministère de l’Agriculture ou par des ONG internationales (ex. : programme PADIL). Ces initiatives ont permis de :

- créer des binômes intergénérationnels au sein des ateliers de production ;
- formaliser des fiches de mission de tutorat intégrées au plan de formation ;

⁵⁵ BENYOUCEF, H. (2020). Mentorat et tutorat dans les entreprises agroalimentaires algériennes : un levier de transmission des savoirs, *Revue des Sciences Humaines*, n°44, Université de Béjaïa.

⁵⁶ BENSSMAIN, A. (2021). « Les pratiques de tutorat en milieu rural : étude de cas dans la filière laitière de Médéa », *Revue Maghrébine de Management et Organisation*, n°21, pp. 87-102.

- intégrer des entretiens de retour d'expérience en fin de cycle.

Pour que ces dispositifs soient efficaces dans le contexte algérien, plusieurs conditions sont à respecter⁵⁷ :

- Une reconnaissance symbolique et/ou financière des tuteurs et mentors ;
- Une formation minimale à la posture d'accompagnateur (écoute active, éthique) ;
- Un cadre organisationnel structuré : objectifs, durée, critères d'évaluation.

2.3. Apprentissage informel et terrain

L'apprentissage informel constitue un levier crucial dans le développement des compétences managériales, notamment dans les PME et entreprises agroalimentaires algériennes où les ressources en formation formelle peuvent être limitées. Ce type d'apprentissage s'appuie sur l'expérience quotidienne, l'observation et les échanges spontanés, favorisant ainsi une acquisition pragmatique et adaptée aux réalités du terrain.

2.3.1. Apprentissage expérientiel (« learning by doing », immersion terrain).

Le concept de « learning by doing » met l'accent sur l'importance de l'action concrète pour maîtriser des compétences managériales. En filière fromagère-laitière, cela peut se traduire par :

- Participation directe à la chaîne de production, pour comprendre les contraintes opérationnelles (gestion du temps, qualité, sécurité alimentaire).
- Immersion en milieu rural auprès des éleveurs et fournisseurs, afin d'appréhender les enjeux environnementaux et économiques locaux.
- Gestion des situations réelles : résolution de problèmes, prise de décision en contexte incertain, communication avec les équipes.

Cette démarche est appuyée par la pédagogie de l'expérience de Kolb (1984), largement reconnue dans la formation professionnelle.⁵⁸

2.3.2. Dispositifs d'échanges entre sites ou entreprises

Les entreprises algériennes ont progressivement mis en place des mécanismes de partage d'expérience favorisant l'échange informel⁵⁹ :

⁵⁷ DJEBARI, R. (2022). Professionnalisation et transmission intergénérationnelle dans l'agroalimentaire algérien, Éditions L'Harmattan Algérie.

⁵⁸ ROGALSKI, J. (2016). La pédagogie de l'expérience : apprendre par l'action, Presses Universitaires de France.

- **Mobilité croisée** : rotation temporaire des managers entre différents sites de production pour diversifier les compétences.
- **Séminaires inter-entreprises** : moments d'échanges conviviaux où les responsables partagent bonnes pratiques et difficultés rencontrées.
- **Groupes de travail transversaux** : permettant d'aborder des thématiques communes (qualité, innovation, gestion des ressources humaines).

Tableau 11 : Types d'apprentissage informel dans la filière fromagère-laitière algérienne

Type d'apprentissage	Description	Bénéfices	Exemple concret
Learning by doing	Apprentissage par la pratique directe	Adaptation rapide, maîtrise des réalités opérationnelles	Immersion des jeunes cadres en ateliers de production
Mobilité croisée	Rotation des managers entre sites	Diversification des compétences, réseau élargi	Echange entre coopératives de Kabylie et Médéa
Séminaires inter-entreprises	Rencontres pour partage d'expériences	Capitalisation des savoirs, esprit d'innovation	Ateliers annuels organisés par la Chambre d'Agriculture de Béjaïa

Source : DJEBARI, R. (2022). Professionnalisation et transmission intergénérationnelle dans l'agroalimentaire algérien, Éditions L'Harmattan Algérie.

➤ **Enjeux et limites**

- **Enjeux** : L'apprentissage informel permet de pallier les limites des formations formelles, en s'adaptant aux contraintes locales et en stimulant l'initiative personnelle.
- **Limites** : Il peut souffrir d'un manque de formalisation, rendant difficile le suivi des acquis et leur reconnaissance officielle. De plus, sans cadre structurant, il peut reproduire des pratiques obsolètes.

2.4. Innovation pédagogique et digitalisation

L'évolution rapide des technologies numériques bouleverse les méthodes traditionnelles de formation managériale, offrant de nouvelles perspectives pour le développement des compétences dans la filière fromagère-laitière en Algérie. Aujourd'hui,

⁵⁹ BENSMAIN, A. (2021). « Les dynamiques d'apprentissage informel dans la filière laitière algérienne », Revue Maghrébine de Management et Organisation, n°22, pp. 113-128.

l'innovation pédagogique ne se limite plus aux seules formations en présentiel. Elle s'appuie de plus en plus sur des outils digitaux capables de rendre l'apprentissage plus interactif, flexible et adapté aux réalités du terrain.

Les technologies comme la simulation, les jeux sérieux ou encore les environnements immersifs permettent aux managers d'expérimenter des situations complexes sans risque, en reproduisant les défis quotidiens qu'ils rencontrent. Cette approche facilite une compréhension approfondie des enjeux managériaux et encourage une prise de décision plus éclairée. Même si leur intégration reste encore embryonnaire dans le contexte algérien, certaines structures pionnières commencent à adopter ces innovations pour renforcer l'efficacité de leurs programmes de formation.⁶⁰

Par ailleurs, la digitalisation des contenus via les plateformes d'e-learning et les MOOC (Massive Open Online Courses) offre une grande accessibilité aux formations, en particulier pour les managers travaillant dans des zones rurales ou éloignées des centres urbains. Ces outils favorisent une formation continue et modulable, qui s'adapte aux contraintes des professionnels. Dans la filière fromagère-laitière, où les exigences en termes de qualité, traçabilité et gestion sont élevées, ces dispositifs numériques contribuent à renforcer les compétences techniques et managériales de manière complémentaire.

Ainsi, l'innovation pédagogique et la digitalisation apparaissent comme des leviers essentiels pour accompagner la transformation des pratiques managériales dans ce secteur, en offrant des solutions adaptées aux besoins spécifiques du contexte algérien.⁶¹

⁶⁰ KHELIFA, S. (2023). « Technologies immersives et formation managériale en Algérie », *Revue Algérienne des Sciences de Gestion*, vol. 15, n°1, pp. 45-59.

⁶¹ MESSAOUDI, L., BENHAMIDA, A. (2022). *Digitalisation et formation professionnelle dans les filières agroalimentaires algériennes*, CNFPA Publications, Alger.

Section 3 : Approche stratégique du développement des talents : vers une culture managériale sectorielle

Le développement durable des compétences managériales ne peut se limiter à des actions ponctuelles ou isolées. Il requiert une vision stratégique qui intègre la gestion des talents comme un levier clé de performance et d'adaptation sectorielle. Dans le cadre de la filière fromagère-laitière en Algérie, cette approche prend toute sa dimension, face à des enjeux complexes mêlant tradition, qualité et modernisation.

3.1. Gestion stratégique des talents dans la filière

La gestion stratégique des talents constitue un pilier fondamental pour assurer la compétitivité et la pérennité des entreprises, en particulier dans des secteurs spécialisés comme la filière fromagère-laitière algérienne. Elle vise à identifier, attirer, développer et retenir les profils clés indispensables à la réussite organisationnelle.

L'identification des talents repose sur des processus rigoureux d'évaluation et de diagnostic. Les entreprises mettent en place des outils tels que les évaluations de performance, les bilans de compétences et les entretiens professionnels pour détecter les collaborateurs à fort potentiel. Cette étape est essentielle pour orienter les investissements en formation et en développement⁶²

- Importance des outils d'évaluation adaptés aux spécificités du secteur agroalimentaire.
- Nécessité d'un suivi continu pour ajuster les parcours professionnels en fonction des évolutions du marché.

Une fois les talents identifiés, il est crucial de construire des parcours de développement individualisés et cohérents avec les objectifs stratégiques de la filière. Ces parcours incluent souvent :

- Des formations techniques et managériales.
- Des expériences terrain valorisant la polyvalence.
- Des dispositifs de mobilité interne ou inter-entreprises.

⁶² BENALI, M. (2019). « La gestion des talents dans les PME algériennes : enjeux et perspectives », Revue des Sciences de Gestion, vol. 45, n°3, pp. 145-160.

Cette stratégie favorise l'engagement des managers et leur montée en compétences, tout en répondant aux besoins évolutifs de la filière ;⁶³

La gestion des talents ne peut être efficace sans une collaboration structurée entre les acteurs de la filière. En Algérie, les partenariats entre entreprises, chambres d'agriculture, instituts techniques et clusters facilitent :

- L'échange de bonnes pratiques.
- La mutualisation des ressources formatives.
- Le soutien à l'innovation managériale.

Ces coopérations renforcent la capacité collective à anticiper les mutations du secteur et à développer une main-d'œuvre qualifiée adaptée aux défis locaux⁶⁴

Tableau 12 : Acteurs clés

Acteurs clés	Rôle dans la gestion des talents
Entreprises agroalimentaires	Identification et développement des talents internes
Chambres d'agriculture	Facilitation des échanges et formations sectorielles
Instituts techniques	Expertise technique et formation continue
Clusters et pôles d'innovation	Innovation et partage des connaissances

Source : Saadi (2021), « Les dynamiques collaboratives dans la filière agroalimentaire algérienne », Revue Algérienne de Management, vol. 12, n°1.

3.2. Structuration d'un vivier managérial sectoriel

La constitution d'un vivier managérial solide au sein de la filière fromagère-laitière algérienne est une démarche stratégique visant à garantir la disponibilité de leaders compétents et engagés pour accompagner la croissance du secteur. Ce vivier représente un capital humain précieux qui doit être soigneusement identifié, développé, et fidélisé.

3.2.1. Détection et fidélisation des hauts potentiels.

La détection des hauts potentiels constitue une étape cruciale dans la gestion des talents au sein de la filière fromagère-laitière en Algérie. Ces collaborateurs, dotés de capacités supérieures et d'un fort potentiel d'évolution, représentent la relève managériale indispensable à la pérennité et à la compétitivité des entreprises.

⁶³ KHELIFI, L., MEBARKI, F. (2020). Développement des compétences et stratégies managériales en Algérie, Editions Dar Al Hikma.

⁶⁴ SAADI, N. (2021). « Les dynamiques collaboratives dans la filière agroalimentaire algérienne », Revue Algérienne de Management, vol. 12, n°1, pp. 50-68.

➤ **Détection proactive des talents**

L'identification des hauts potentiels repose sur plusieurs outils et méthodes éprouvés⁶⁵:

- Entretiens annuels d'évaluation : permettent d'apprécier les performances actuelles et la motivation des collaborateurs, tout en détectant leur capacité à assumer des responsabilités accrues.
- Feedback 360° : cet outil multisource collecte des avis auprès des supérieurs, collègues et subordonnés, offrant une vision complète des compétences et comportements.
- Assessment centers : séances d'évaluation en groupe ou individuelles, basées sur des mises en situation concrètes, testant les aptitudes managériales et la prise de décision.

➤ **Fidélisation des hauts potentiels**

Détecter ces profils ne suffit pas; il est essentiel de les fidéliser afin d'éviter leur départ vers la concurrence. Plusieurs leviers peuvent être activés⁶⁶ :

- Plans de carrière personnalisés : construction de parcours adaptés aux aspirations et compétences, avec des objectifs clairs.
- Formations ciblées : accès à des programmes de développement managérial, incluant coaching et mentorat.
- Reconnaissance et valorisation : mise en avant des réussites, primes, et perspectives d'évolution rapides.
- Conditions de travail motivantes : flexibilité, autonomie, et implication dans les projets stratégiques.

⁶⁵ MERABET, A. (2018). « L'évaluation des compétences managériales par assessment center », Management et Avenir, n°95, pp. 120-134.

⁶⁶ HASSANI, S., ZERARI, A. (2019). « Motivation et fidélisation des talents : étude de cas en Algérie », Management & Organisation, n°3, pp. 72-89.

Tableau 13 : Méthodes de détection et la fidélisation des hauts potentiels

Méthodes clés pour la détection et la fidélisation des hauts potentiels	Objectifs visés
Entretiens annuels et feedback 360°	Identifier compétences et motivations
Assessment centers	Tester aptitudes managériales pratiques
Plans de carrière personnalisés	Assurer progression cohérente et motivante
Programmes de formation et coaching	Développer compétences spécifiques
Reconnaissance et conditions de travail adaptées	Renforcer engagement et loyauté

Source : Synthèse réalisée à partir des travaux de Benabdellah (2017), Merabet (2018) et Bourahla (2020).

3.2.2. Mise en place de parcours de carrière managériaux mutualisés à l'échelle de la filière.

Dans la filière fromagère-laitière algérienne, la mise en place de parcours de carrière managériaux mutualisés apparaît comme une réponse stratégique aux défis du développement des compétences. Cette démarche vise à optimiser les ressources humaines, à fluidifier la mobilité interne entre entreprises, et à renforcer l'attractivité des métiers managériaux.

➤ Objectifs des parcours mutualisés

- Favoriser la polyvalence et l'adaptabilité des managers à différents contextes d'entreprise.
- Faciliter la mobilité inter-entreprises au sein de la filière, permettant un enrichissement des expériences et un partage des bonnes pratiques.
- Optimiser la gestion des talents en mutualisant les efforts de formation et de développement.⁶⁷

➤ Modalités d'organisation

Ces parcours sont conçus en concertation entre les acteurs du secteur, notamment :

- Entreprises et coopératives fromagères-laitières : identification des besoins communs en compétences managériales.
- Organismes professionnels et institutions sectorielles (ex : Chambres d'agriculture, instituts de formation agroalimentaire) : élaboration de référentiels communs et pilotage des formations.

⁶⁷ ZEMMOURI, L. (2021). « Les coopérations inter-entreprises dans le secteur agroalimentaire », *Revue Maghrébine de Gestion*, vol. 9, n°1, pp. 112-130.

- Partenaires sociaux : intégration des parcours dans les conventions collectives et dispositifs RH.⁶⁸

➤ Principaux dispositifs intégrés

- Modules de formation modulaire adaptables selon les profils et les fonctions (management opérationnel, gestion de production, qualité, innovation).
- Stages et missions croisées entre différentes entreprises pour renforcer l'expérience terrain et l'ouverture professionnelle.
- Mentorat sectoriel avec des cadres expérimentés, favorisant l'accompagnement dans la progression de carrière.⁶⁹

➤ Enjeux et limites

Malgré ses bénéfices, la mise en œuvre de parcours mutualisés nécessite une forte coordination entre acteurs et une volonté politique claire. Des obstacles comme la résistance au changement, la protection des talents par certaines entreprises, ou encore des disparités régionales peuvent ralentir ce processus⁷⁰.

Pour pallier ces limites, des mécanismes incitatifs, tels que des aides publiques ou des dispositifs contractuels de collaboration, sont souvent recommandés pour garantir la pérennité de ces parcours partagés.

3.3. Construction d'une culture managériale propre à la filière fromagère-laitière

La construction d'une culture managériale spécifique à la filière fromagère-laitière algérienne constitue un levier essentiel pour ancrer durablement les compétences et valeurs managériales adaptées aux réalités du secteur. Cette culture se caractérise par une symbiose entre traditions locales, exigences qualitatives et enjeux de durabilité.

3.3.1. Transmission des valeurs fondatrices : tradition, qualité, durabilité.

La transmission des valeurs fondamentales constitue la pierre angulaire de la culture managériale propre à la filière fromagère-laitière. Ces valeurs façonnent les comportements, orientent les décisions et renforcent l'identité collective des acteurs.

⁶⁸ RAHMANI, S. (2022). « Parcours de carrière mutualisés : état des lieux en Algérie », *Management et Développement*, n°10, pp. 43-58.

⁶⁹ BELKACEM, A. (2019). « La mutualisation des ressources humaines dans les filières agricoles », *Revue Algérienne de Management*, vol. 15, n°2, pp. 77-95.

⁷⁰ BENZAÏD, M. (2020). *Les freins organisationnels au développement des compétences*, Editions ENAG.

➤ Tradition

La filière s'appuie largement sur un héritage artisanal transmis de génération en génération. Cette tradition englobe non seulement les techniques de fabrication mais aussi des savoir-faire spécifiques, souvent liés à des terroirs précis. Le management doit valoriser cette richesse patrimoniale, en la combinant avec les exigences actuelles, notamment en matière d'innovation et de qualité. La reconnaissance de cette tradition favorise un sentiment d'appartenance fort et motive les équipes.⁷¹

➤ Qualité

Le respect des normes de qualité est crucial dans la filière fromagère-laitière, tant pour répondre aux attentes des consommateurs que pour accéder aux marchés nationaux et internationaux. La qualité est perçue non seulement comme un critère technique, mais aussi comme un engagement éthique. Elle implique une rigueur constante dans les processus, une traçabilité complète et une amélioration continue. Les managers jouent un rôle central dans la diffusion de cette exigence à tous les niveaux de l'entreprise.

➤ Durabilité

Face aux enjeux environnementaux et sociaux, la durabilité s'impose comme une valeur stratégique. Dans la filière, cela se traduit par des pratiques agricoles respectueuses des sols et des ressources, une gestion raisonnée des déchets, ainsi qu'une attention portée au bien-être des employés et des communautés locales. Le management durable favorise l'intégration de ces préoccupations dans la stratégie globale et dans les comportements quotidiens.⁷²

⁷¹ KHLEIFA, M. (2019). « Savoir-faire et management dans la filière laitière en Algérie », Revue Algérienne d'Économie Agricole, 12(1), 45-60.

⁷² BENSALÉM, L. (2021). Qualité et innovation dans l'agroalimentaire algérien, Editions EL-WATAN.

Tableau 14 : Illustration des valeurs fondatrices et de leur impact dans la filière fromagère-laitière en Algérie

Valeurs clés	Exemples d'application concrète	Impact sur la filière
Tradition	Transmission orale des recettes, préservation du terroir	Renforcement de l'identité locale
Qualité	Certification HACCP, contrôles réguliers	Amélioration de la confiance client
Durabilité	Pratiques agricoles biologiques, gestion des déchets	Réduction de l'impact environnemental

Source : Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (2023). Rapport annuel sur la filière fromagère-laitière en Algérie.

Cette transmission des valeurs n'est pas figée : elle se nourrit d'un dialogue constant entre générations, métiers et acteurs, créant un socle commun tout en restant adaptable aux transformations économiques et sociétales.

3.3.2. Intégration de ces dimensions dans les référentiels de compétences managériales et outils RH.

L'intégration des valeurs fondatrices – tradition, qualité, durabilité – dans les outils de gestion des ressources humaines (RH) constitue une étape cruciale pour ancrer une culture managériale propre à la filière fromagère-laitière. Ces dimensions, longtemps véhiculées de manière informelle, tendent désormais à être institutionnalisées à travers des référentiels de compétences, des grilles d'évaluation et des dispositifs de formation.

Dans plusieurs entreprises agroalimentaires algériennes, notamment les coopératives laitières et les unités de transformation artisanales, on assiste à l'élaboration de référentiels internes précisant non seulement les compétences techniques et comportementales attendues, mais aussi les valeurs à incarner. Ainsi, un responsable d'atelier n'est plus uniquement évalué sur sa capacité à atteindre les objectifs de production, mais aussi sur sa manière de promouvoir la qualité du produit fini, de valoriser le savoir-faire traditionnel local, ou encore de sensibiliser ses équipes à la réduction du gaspillage.

Ces référentiels influencent directement les outils de gestion RH⁷³ :

⁷³Le Boterf, G. (2021). *Construire les compétences individuelles et collectives : la compétence n'est pas un état mais une dynamique*. Paris : Éditions Eyrolles.

- Les entretiens annuels comportent des volets relatifs à l'engagement du salarié dans la transmission du savoir-faire ou dans l'amélioration continue.
- Les grilles de promotion interne valorisent la participation à des actions écoresponsables ou de mentorat.
- Les modules de formation managériale incluent des séquences sur l'histoire de la filière, la valorisation des produits de terroir, ou encore les enjeux de durabilité en contexte local.

Tableau 15 : Intégration des valeurs fondatrices dans les outils RH et managériaux de la filière fromagère-laitière

Valeur intégrée	Exemples d'application RH	Outils associés
Tradition	Transmission intergénérationnelle des savoirs	Mentorat, ateliers patrimoine, modules culturels
Qualité	Engagement dans les normes locales et ISO	Évaluation qualité, plans de formation HACCP
Durabilité	Réduction des déchets, circuits courts	Indicateurs RSE, projets internes écoresponsables

Source : Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (2023)

Cette formalisation progressive participe à la création d'une identité professionnelle sectorielle, structurante pour la filière. Elle favorise également la rétention des talents, en donnant du sens à l'engagement des managers et en alignant leurs missions quotidiennes avec des valeurs partagées.

« La consolidation d'une culture managériale spécifique est un levier puissant de fidélisation et de performance durable dans les secteurs à forte charge identitaire ». ⁷⁴

⁷⁴ Khelifi, 2021, *Revue des métiers agroalimentaires*, n° 19

Conclusion

L'analyse des pratiques de développement des compétences managériales dans la filière fromagère-laitière algérienne révèle un paysage en transition. D'un côté, les entreprises cherchent à professionnaliser leur gestion des talents à travers des outils RH de plus en plus structurés : GPEC, entretiens d'évaluation, plans de carrière et dispositifs de formation continue. De l'autre, elles expérimentent des formes innovantes d'apprentissage, ancrées dans la pratique et les réalités de terrain, allant du coaching à la mobilité croisée.

Toutefois, l'enjeu dépasse la simple technicité. Il s'agit de faire émerger une véritable culture managériale sectorielle, fondée sur la valorisation du savoir-faire traditionnel, l'engagement envers la qualité et la durabilité, et la coopération entre les acteurs du territoire. Ce chantier stratégique, encore inégalement avancé selon les régions et les structures, appelle une coordination renforcée entre les entreprises, les institutions de formation, les chambres d'agriculture et les pouvoirs publics.

Ce chapitre montre ainsi que le développement des compétences managériales n'est pas un processus linéaire ou universel, mais une construction dynamique, à la fois organisationnelle et culturelle, qui suppose des choix stratégiques, des investissements ciblés et une gouvernance partagée à l'échelle de la filière.

**CHAPITRE III : ÉTUDE EMPIRIQUE SUR LE
DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES
MANAGÉRIALES DANS LES ENTREPRISES DE LA
FILIÈRE LAITIÈRE/FROMAGÈRE**

Introduction

Après avoir exploré, dans les chapitres précédents, les fondements théoriques liés au développement des compétences managériales et les dispositifs mobilisés dans les entreprises, ce troisième chapitre présente l'étude de terrain réalisée dans le cadre de ce mémoire. L'objectif principal est d'analyser la perception qu'ont les cadres dirigeants et commerciaux de la filière laitière/fromagère des enjeux liés au management, à la formation et à l'adaptation aux évolutions du marché.

Pour cela, un questionnaire a été administré auprès d'un échantillon de professionnels du secteur. Les données recueillies permettent d'évaluer les pratiques existantes, d'identifier les besoins prioritaires en matière de formation managériale et de mieux comprendre les contraintes rencontrées dans le développement des compétences.

Ce chapitre s'organise en trois sections. La première est consacrée à la méthodologie adoptée : objectifs, mode de collecte, structure du questionnaire et limites de l'enquête. La deuxième présente et interprète les résultats de l'enquête selon plusieurs axes : profil des répondants, formations suivies, pratiques de management, systèmes d'évaluation et capacité d'adaptation stratégique. Enfin, la dernière section propose des enseignements clés ainsi que des recommandations concrètes pour les entreprises et les acteurs de la filière.

Section 1 : Méthodologie de l'enquête

Afin de mieux cerner les pratiques, les perceptions et les besoins liés au développement des compétences managériales dans les entreprises de la filière laitière et fromagère en Algérie, une enquête de terrain a été conduite auprès de professionnels du secteur. Cette enquête constitue la base empirique de la présente étude. Elle a permis de recueillir des données directes auprès de cadres dirigeants et de commerciaux, principaux acteurs concernés par les enjeux de management dans ce contexte spécifique. Cette section présente les objectifs, la méthode utilisée, les caractéristiques du questionnaire, la composition de l'échantillon interrogé, ainsi que les limites associées à l'enquête menée.

1.1. Objectif de l'étude

Le rôle des compétences managériales est devenu très important dans les entreprises, notamment dans un secteur aussi sensible que celui de la filière laitière et fromagère. Les entreprises doivent faire face à plusieurs défis comme la gestion des équipes, l'amélioration de

la productivité, la fidélisation des clients ou encore l'adaptation aux changements du marché. Dans ce contexte, il est essentiel de former des managers capables de diriger, motiver, et prendre des décisions efficaces.

L'objectif principal de cette étude est donc de comprendre comment les entreprises du secteur laitier/fromager en Algérie perçoivent le management et quelles pratiques elles mettent en place pour renforcer les compétences de leurs cadres et commerciaux. Plus précisément, cette enquête cherche à :

- savoir si les cadres ont suivi des formations en management et dans quels domaines ;
- identifier les principales difficultés qu'ils rencontrent dans leur travail ;
- connaître les types de formations proposés par les entreprises ;
- évaluer les méthodes utilisées pour juger des compétences des managers ;
- voir si les entreprises adaptent leur mode de management quand le marché évolue ;
- recueillir des suggestions d'amélioration venant directement des professionnels du secteur.

En analysant les réponses, nous espérons faire ressortir des enseignements utiles pour les entreprises, afin qu'elles puissent mieux accompagner leurs cadres et commerciaux. Cela permettra aussi de proposer des recommandations concrètes, comme la création de parcours de formation ciblés ou la mise en place de nouvelles pratiques de gestion adaptées au contexte de la filière laitière et fromagère en Algérie.

1.2. Démarche méthodologique

Pour répondre aux objectifs de cette étude, nous avons choisi d'utiliser une enquête par questionnaire comme méthode principale de collecte des données. Cette méthode a été retenue car elle permet de recueillir rapidement un ensemble d'informations auprès de plusieurs répondants, tout en assurant une certaine homogénéité dans les réponses. Elle est particulièrement adaptée aux recherches exploratoires portant sur les pratiques, les perceptions et les besoins professionnels.

Le questionnaire a été élaboré sur la base d'une revue de littérature sur le management, la formation professionnelle et la gestion des compétences. Il a été rédigé de manière simple, avec des questions essentiellement fermées ou à choix multiples, afin de faciliter le traitement

des données. Certaines questions permettaient également aux répondants d'apporter des précisions ou des commentaires libres, ce qui a permis d'enrichir l'analyse.

L'enquête a été menée auprès d'un échantillon ciblé composé de professionnels de la filière laitière et fromagère en Algérie, plus précisément :

- des cadres dirigeants, c'est-à-dire des personnes occupant des postes de responsabilité dans la gestion et la direction des entreprises ;
- et des commerciaux, directement impliqués dans les relations avec les clients, la vente des produits, et l'adaptation aux exigences du marché.

Ces deux catégories ont été choisies car elles représentent des fonctions clés pour le développement des compétences managériales dans ce secteur. Les cadres dirigeants participent à la définition de la stratégie de l'entreprise, tandis que les commerciaux sont en première ligne pour la mise en œuvre des actions sur le terrain. En croisant leurs réponses, nous pouvons obtenir une vision plus complète des dynamiques de management dans la filière.

La participation à l'enquête s'est faite de façon anonyme et volontaire, ce qui a permis de créer un climat de confiance et d'obtenir des réponses sincères. Les données ont été collectées durant le mois de Mai 2025, à l'aide d'un questionnaire distribué en version papier.

Enfin, cette enquête repose sur une approche quantitative descriptive. Cela signifie que l'objectif est de décrire les tendances générales à partir des réponses obtenues, sans chercher à établir de relations statistiques complexes. Les résultats de cette enquête ne prétendent donc pas à une représentativité nationale, mais ils offrent des indications utiles sur les pratiques et attentes dans un échantillon réel d'entreprises algériennes de la filière agroalimentaire.

1.3. Structure du questionnaire

Le questionnaire élaboré pour cette étude constitue l'outil principal de collecte des données. Il a été conçu de manière à explorer de façon complète et équilibrée les différentes dimensions du développement des compétences managériales dans les entreprises de la filière laitière et fromagère. Il comprend 13 questions, regroupées autour de cinq grands thèmes, allant du profil des répondants jusqu'aux propositions concrètes pour améliorer les pratiques de formation et de gestion.

1.3.1. Le profil professionnel des répondants

Les deux premières questions permettent de recueillir des informations de base sur les personnes interrogées : leur poste (cadre dirigeant ou commercial) et leur ancienneté dans le secteur. Ces données sont importantes pour comprendre la diversité des parcours et des responsabilités. Elles servent également à analyser les réponses selon le niveau d'expérience ou la fonction exercée, ce qui peut influencer la perception des enjeux managériaux.

1.3.2. L'accès à la formation et les domaines couverts

Les questions suivantes (Q3 à Q6) s'intéressent à l'offre de formation proposée aux cadres et commerciaux. Elles visent à déterminer :

- si les personnes interrogées ont déjà suivi une formation spécifique en management ;
- les domaines de formation couverts (gestion des ressources humaines, marketing, comptabilité, etc.) ;
- la fréquence des formations proposées par l'entreprise (régulière, occasionnelle ou inexistante) ;
- les objectifs recherchés à travers ces formations (motiver les équipes, améliorer la compétitivité, augmenter la productivité, etc.).

Cette partie permet de dresser un état des lieux de la formation continue dans les entreprises de la filière, tout en mettant en lumière les écarts potentiels entre les besoins exprimés et les actions réellement mises en place.

1.3.3. Les pratiques managériales et l'évaluation des compétences

Le questionnaire explore également les pratiques en matière de management à travers plusieurs angles. Les questions 7, 8 et 9 s'intéressent à :

- la nature des formations jugées les plus utiles (leadership, gestion de conflit, digitalisation...)
- la manière dont les cadres évaluent leurs propres compétences en management (auto-évaluation) ;
- les critères et indicateurs utilisés par les entreprises pour mesurer la performance managériale (atteinte des objectifs, stabilité des équipes, satisfaction client, etc.).

Ces questions fournissent des éléments concrets sur les outils d'évaluation et permettent d'identifier des pratiques potentiellement insuffisantes ou à renforcer.

1.3.4. L'adaptation des pratiques au changement

Les questions 10 et 11 analysent la capacité d'adaptation des entreprises face aux évolutions du marché (nouveaux besoins des consommateurs, normes réglementaires, pressions concurrentielles...). On cherche ici à savoir si les entreprises ajustent leur stratégie de management et si les compétences des managers ont une influence réelle sur la réussite de cette adaptation.

Cela permet d'évaluer la réactivité organisationnelle et le rôle central que peuvent jouer les ressources humaines dans ce processus.

1.3.5. Les propositions d'amélioration

Les deux dernières questions (Q12 et Q13) donnent la parole aux répondants pour proposer des actions concrètes à mettre en place, comme :

- des plans de formation continue adaptés aux objectifs de l'entreprise,
- la création de groupes de partage d'expériences,
- le développement d'outils d'adaptation régulière des compétences.

Les répondants ont également identifié les principales contraintes à la mise en œuvre de ces actions (manque de temps, budget limité, manque de formateurs compétents...).

Tableau 16 : Tableau synthétique de la structure du questionnaire

Thème	Numéro des questions	Objectif
Profil des répondants	Q1 – Q2	Identifier la fonction et l'ancienneté des participants
Formations reçues et offertes	Q3 – Q6	Dresser un état des lieux des formations managériales proposées
Pratiques de management	Q7 – Q9	Identifier les pratiques de gestion et les méthodes d'évaluation
Capacité d'adaptation au marché	Q10 – Q11	Comprendre l'adaptabilité managériale face aux évolutions de l'environnement
Recommandations et contraintes exprimées	Q12 – Q13	Recueillir les besoins, propositions et obstacles liés à la formation

Source : Réalisé par nous-mêmes

1.4. Échantillon

L'enquête a été menée auprès d'un échantillon composé de 13 répondants, tous issus d'entreprises appartenant à la filière laitière et fromagère à Tizi-Ouzou en Algérie. Le choix de cette filière repose sur son importance croissante dans l'agroalimentaire national, ainsi que sur les défis spécifiques qu'elle rencontre en matière de management, de compétitivité, et de fidélisation des compétences.

Le questionnaire a été distribué à des professionnels occupant des postes stratégiques ou opérationnels, principalement :

- des cadres dirigeants (8 personnes), impliqués dans la gestion de l'entreprise, la définition des objectifs et l'encadrement du personnel ;
- des commerciaux (5 personnes), qui assurent la relation client, le développement du chiffre d'affaires et l'adaptation de l'offre aux besoins du marché ;

Tableau 17 : Lieux de localisation des unités industrielles laitières et fromagères enquêtées

Nom de l'unité industrielle	Siège social/localisation	Cadres et commerciaux enquêtés
Fafi Lait	Aghribs, Tizi-Ouzou	1 cadre dirigeant
EURL STLD « Le Fermier »	Draa-Ben-Khedda	2 cadres dirigeants, 1 commercial
SPA Laiterie DBK « Tassili »	Draa-Ben-Khedda	1 cadre dirigeant, 3 commerciaux
SARL Laiterie Matinale « Tifra Lait »	Boulevard CHABANE Ahcène, sortie Est, Tizi-Ouzou	2 cadres dirigeants, 1 commercial
Tamda Lait	Laazib Charouia, commune de Tizi Rached	1 cadre dirigeant
Le Friand	Tala Allam, commune de Tizi-Ouzou	1 cadre dirigeant

Source : Enquête de terrain réalisée par nous-mêmes, avril-mai 2025.

Ce tableau présente les six unités industrielles qui ont accepté de répondre à notre questionnaire. Elles sont toutes situées dans la wilaya de Tizi-Ouzou, avec une prédominance des communes de Draa-Ben-Khedda et Tizi-Ouzou ville. La diversité des profils interrogés (cadres dirigeants et commerciaux) nous permet d'avoir une vision croisée des enjeux managériaux, à la fois stratégiques et opérationnels, dans cette filière en pleine mutation.

1.4.1. Ancienneté dans la filière

En ce qui concerne l'ancienneté professionnelle dans le secteur :

- 7 répondants ont une expérience de plus de 5 ans, ce qui garantit une connaissance approfondie des réalités du terrain ;
- 2 répondants ont entre 2 et 5 ans d'expérience ;
- 4 répondants travaillent depuis moins de 2 ans dans la filière.

Cette diversité d'ancienneté permet de croiser les points de vue entre des profils expérimentés et des personnes plus récemment intégrées au secteur, ce qui enrichit l'analyse globale.

1.4.2. Mode de sélection

L'échantillon a été constitué de manière raisonnée, selon une démarche non probabiliste, en ciblant des personnes disponibles et volontaires dans les entreprises locales. Cette méthode, bien qu'elle ne permette pas de généraliser les résultats à l'ensemble de la filière au niveau national, présente l'avantage de recueillir des retours concrets et situés, issus du vécu professionnel des acteurs interrogés.

1.4.3. Limites de l'échantillon

Le nombre limité de répondants (13) constitue une contrainte méthodologique. Il ne permet pas une représentativité statistique complète du secteur laitier/fromager algérien. De plus, l'hétérogénéité des entreprises (taille, structure, localisation) peut introduire des biais dans l'interprétation des données.

Cependant, cet échantillon reste significatif pour une première exploration. Il offre des pistes de réflexion intéressantes sur les pratiques managériales dans la filière, qui pourront être approfondies dans de futurs travaux, notamment par des enquêtes qualitatives ou des études à plus grande échelle.

1.5. Limites de l'enquête

Comme toute démarche de recherche, cette enquête présente certaines limites qu'il convient de souligner afin de mieux interpréter les résultats obtenus.

1.5.1. Taille réduite de l'échantillon

Le principal frein rencontré concerne le nombre restreint de répondants (13 personnes au total). Ce volume ne permet pas de généraliser les résultats à l'ensemble de la filière laitière et fromagère en Algérie. Le but n'était toutefois pas la représentativité statistique, mais plutôt de mener une étude exploratoire pour identifier les tendances et les besoins exprimés sur le terrain.

1.5.2. Méthode d'échantillonnage non probabiliste

L'échantillon a été constitué de manière raisonnée, en ciblant des professionnels accessibles et disponibles. Cette méthode pratique peut entraîner un biais de sélection, car les répondants peuvent ne pas refléter la diversité de l'ensemble des entreprises du secteur (notamment en termes de taille, de localisation ou de niveau d'organisation).

1.5.3. Auto-déclaration des données

L'enquête repose sur des déclarations subjectives faites par les participants. Les réponses peuvent donc être influencées par la perception personnelle, le degré d'implication ou la volonté de présenter une image positive de leur entreprise. Il est aussi possible que certaines réponses aient été formulées de manière rapide ou imprécise.

1.5.4. Hétérogénéité des entreprises

Les répondants appartiennent à des structures pouvant varier fortement en taille (petites laiteries, moyennes unités, entreprises intégrées), en niveau de professionnalisation ou en stratégie managériale. Cette diversité peut compliquer les comparaisons directes entre les pratiques évoquées par les différents répondants.

1.5.5. Absence d'approche qualitative complémentaire

L'étude repose uniquement sur un questionnaire fermé, sans entretiens ou observations en entreprise. Cela limite la compréhension approfondie des pratiques réelles, des logiques internes aux structures ou des freins culturels à l'évolution du management.

Malgré ces limites, les données recueillies apportent des enseignements utiles et concrets. Elles constituent une base solide pour formuler des recommandations, mais appellent aussi à des recherches complémentaires, plus larges et plus approfondies.

Section 2 : Présentation et interprétation des résultats

Cette section présente de manière détaillée les résultats issus de l'enquête menée auprès des professionnels de la filière laitière et fromagère en Algérie. Elle a pour objectif d'analyser les réponses fournies au questionnaire, afin de mieux comprendre :

- le profil des personnes interrogées,
- leurs pratiques managériales actuelles,
- leur rapport à la formation continue,
- les enjeux liés à l'adaptation au marché,
- et leurs attentes concernant le développement de leurs compétences.

L'interprétation des résultats est organisée autour de six sous-sections, correspondant aux grands axes du questionnaire :

- Le profil des répondants ;
- L'état des lieux des formations en management ;
- Les pratiques managériales observées dans les entreprises ;
- Les dispositifs d'évaluation des compétences ;
- La capacité d'adaptation des entreprises aux changements ;
- Les recommandations et attentes exprimées par les participants.

Chaque sous-section s'appuie sur les données chiffrées issues du questionnaire, accompagnées de commentaires et d'analyses pour mieux en comprendre la portée. L'ensemble de ces résultats permettra, dans la section suivante, de dégager les principaux enseignements de l'enquête et de proposer des recommandations stratégiques à destination des entreprises du secteur.

2.1. Profil des répondants

Pour bien comprendre les résultats de l'enquête, il est important de connaître les caractéristiques des personnes qui ont répondu au questionnaire. Cette partie présente leur poste occupé dans l'entreprise ainsi que leur ancienneté dans la filière laitière et fromagère. Ces deux éléments permettent de situer les points de vue exprimés dans un contexte professionnel réel et varié.

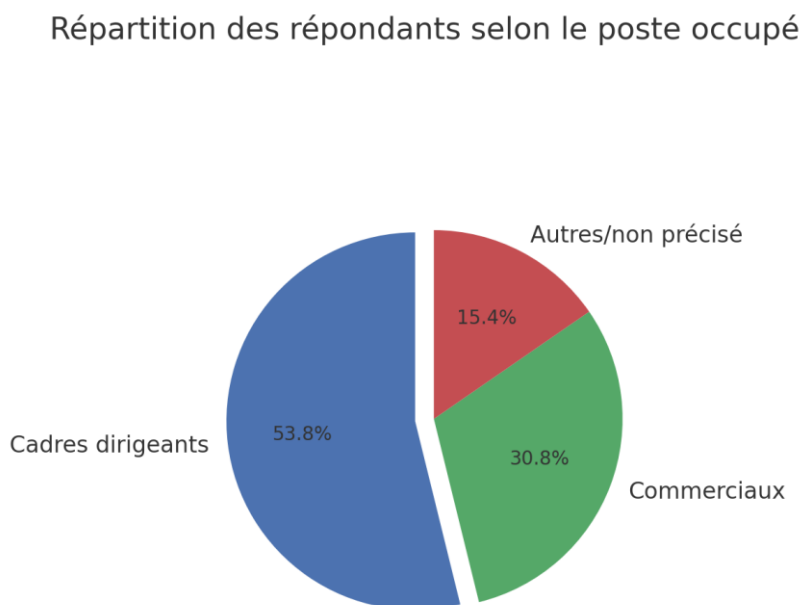
2.1.1. Répartition par poste (cadres dirigeants / commerciaux).

L'analyse des postes occupés par les répondants met en évidence une forte représentation des cadres dirigeants, avec 7 personnes sur 13, soit plus de la moitié de l'échantillon (54 %). Les commerciaux représentent quant à eux 4 répondants, soit 31 %, tandis que 2 personnes (15 %) n'ont pas précisé leur fonction exacte, bien que leurs réponses soient restées pertinentes dans le cadre du questionnaire.

Cette répartition montre que la majorité des personnes interrogées exercent des fonctions stratégiques au sein de leur entreprise. Les cadres dirigeants, en tant que responsables de la gestion et de la coordination des équipes, sont directement concernés par les questions liées aux compétences managériales. Leur point de vue est donc essentiel pour évaluer l'état actuel des pratiques en matière de formation, d'adaptation au marché et de gestion des talents.

La présence des commerciaux, bien que minoritaire, reste importante. En effet, leur rôle est souvent au cœur de la relation client, des ventes et de la dynamique concurrentielle, ce qui leur permet de ressentir directement les effets d'un management efficace ou insuffisant.

Graphique 1 : Répartition des répondants selon le poste occupé



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête

Le graphique ci-dessus confirme cette prépondérance des cadres dirigeants. Cela constitue un point fort pour cette étude, car leurs réponses sont généralement plus informées

sur les décisions managériales et les orientations stratégiques de l'entreprise. Néanmoins, le manque de diversité fonctionnelle pourrait être considéré comme une limite : l'intégration de profils techniques, de superviseurs de production ou de responsables qualité aurait permis une vision plus complète de la gestion des compétences dans la filière.

Ainsi, bien que l'échantillon reste réduit, la qualité des profils interrogés renforce la crédibilité des résultats obtenus, notamment pour les thématiques liées au leadership, à la formation continue et à la gestion des talents.

2.1.2. Ancienneté dans la filière.

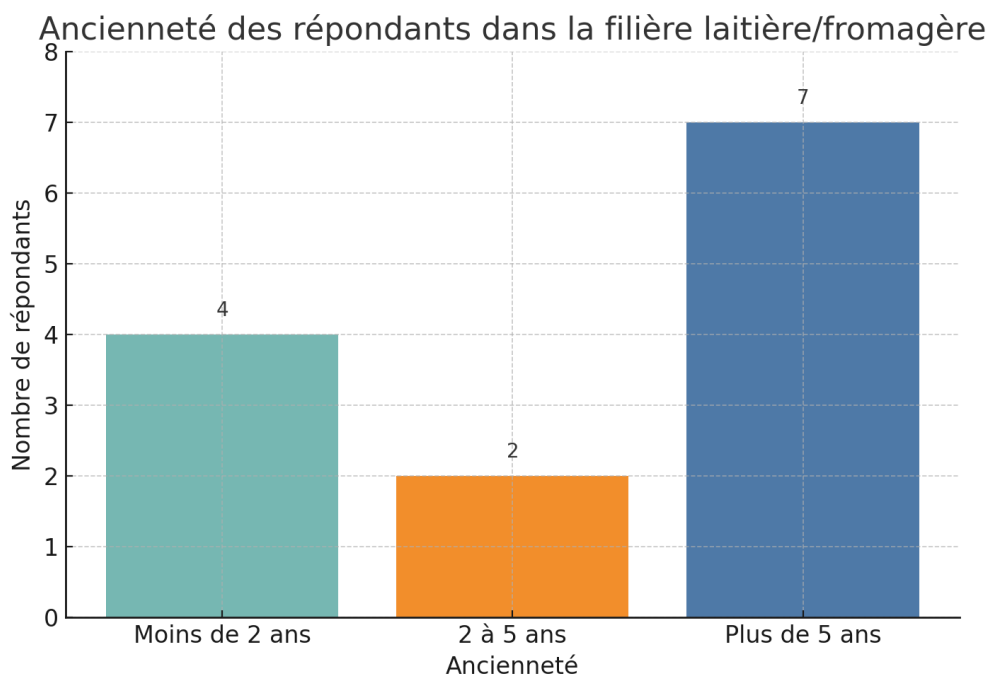
Parmi les 13 personnes interrogées :

- 7 ont plus de 5 ans d'expérience dans la filière laitière/fromagère,
- 2 ont entre 2 et 5 ans d'ancienneté,
- 4 travaillent dans le secteur depuis moins de 2 ans.

Ces résultats montrent que plus de la moitié des répondants sont des professionnels expérimentés, avec une bonne connaissance du secteur et de ses enjeux. Leur avis est donc précieux pour comprendre les besoins en compétences managériales.

Les profils moins expérimentés (moins de 2 ans) offrent un regard plus récent, souvent plus sensible aux besoins d'intégration, de formation ou d'adaptation.

Graphique 2 : Ancienneté des répondants dans la filière laitière/fromagère



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête

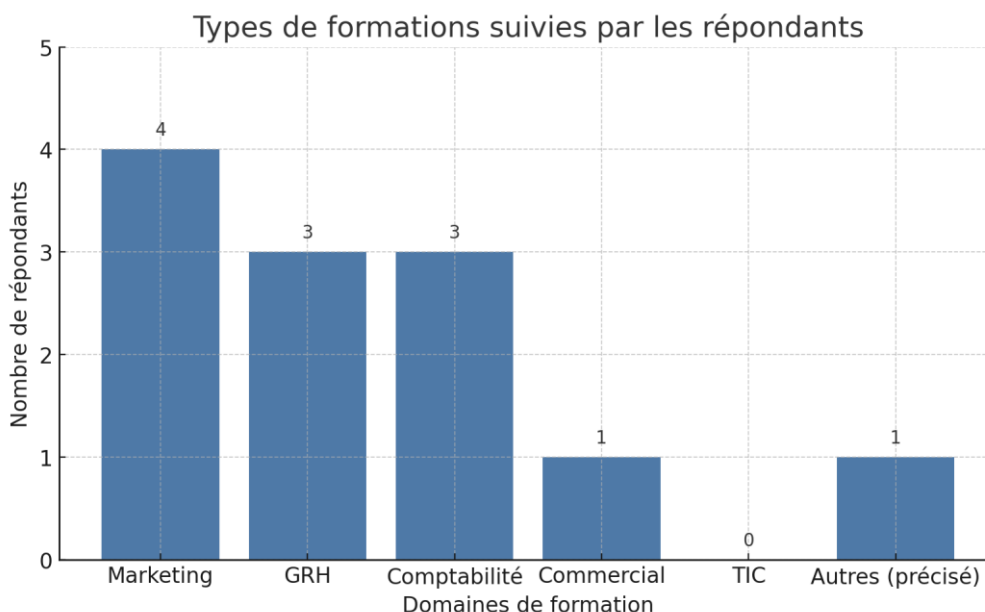
Le graphique ci-dessus permet de visualiser clairement cette répartition. Il confirme que l'échantillon comprend à la fois des profils expérimentés et des profils plus jeunes, ce qui enrichit la diversité des points de vue recueillis. Cela donne un bon équilibre à l'étude, entre connaissance du terrain et perception des évolutions récentes.

2.2. Formations en management : état des lieux

Cette partie présente les réponses des professionnels concernant les formations managériales qu'ils ont suivies, ainsi que leur perception de l'importance accordée à ces formations dans leur entreprise. Elle permet de mieux comprendre les efforts de développement des compétences et les attentes en matière de formation continue.

2.2.1. Formations déjà suivies

Graphique 3 : Type de formations suivies par les répondants



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête

Le diagramme ci-dessus montre clairement que les formations en marketing, GRH et comptabilité sont les plus fréquentes parmi les répondants. Cela souligne une orientation vers les compétences transversales en gestion, souvent jugées prioritaires dans le fonctionnement des entreprises de la filière.

En revanche, aucun répondant n'a suivi de formation en TIC, ce qui peut révéler une faible intégration du numérique dans les pratiques managériales locales. Cela constitue un axe d'amélioration important pour moderniser les outils de pilotage et renforcer l'efficacité opérationnelle.

2.2.2. Importance accordée par l'entreprise.

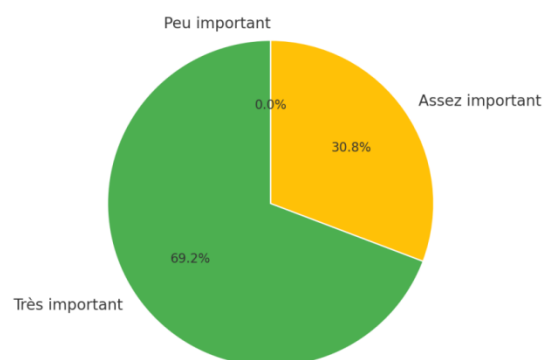
Les participants ont été interrogés sur l'importance que leur entreprise accorde au développement des compétences managériales. Les réponses obtenues sont les suivantes :

- 9 répondants ont indiqué que c'était « très important »,
- 4 répondants ont répondu que c'était « assez important »,
- Aucun répondant n'a estimé cela comme « peu important ».

Ces résultats montrent que la totalité des répondants reconnaissent l'importance de la formation managériale dans leur entreprise. Cela traduit une prise de conscience réelle de la nécessité de former les cadres et commerciaux pour faire face aux défis du marché : compétitivité, innovation, fidélisation, etc.

Graphique 4 : Importance accordée au développement des compétences managériales par l'entreprise

Importance accordée au développement des compétences managériales par l'entreprise



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête

Même si les entreprises ne mettent pas toujours en œuvre des dispositifs de formation réguliers (comme on le verra plus loin), la volonté d'agir est bien présente. Ce décalage entre la perception de l'importance et la réalité des pratiques peut être dû à plusieurs freins : manque de temps, de budget ou d'offre de formation adaptée.

2.2.3. Formations internes vs externes.

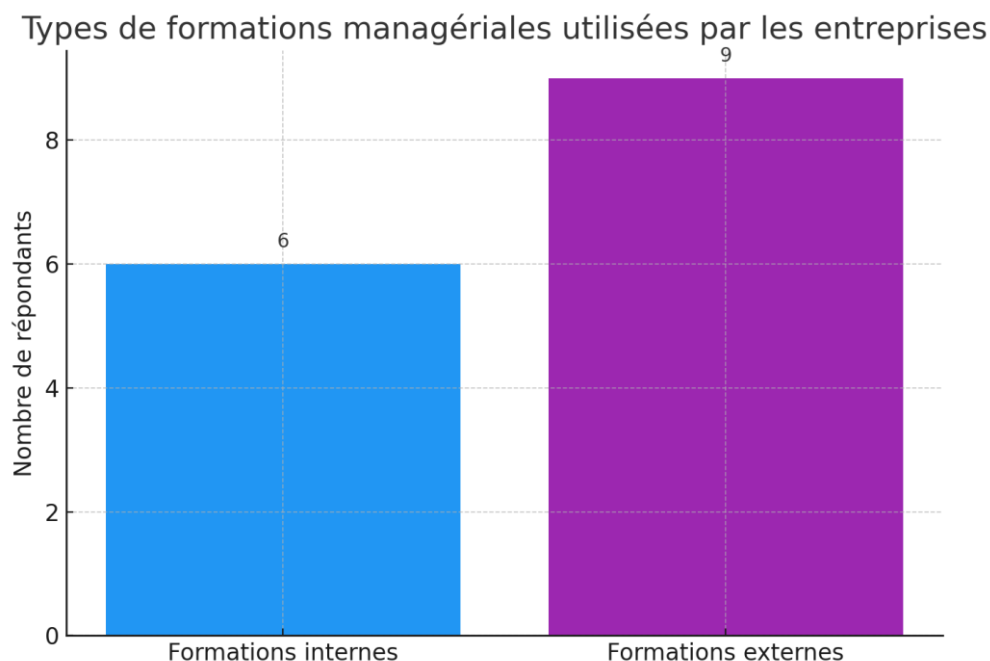
Les répondants ont été invités à indiquer si leur entreprise avait recours à des formations internes (organisées en interne par l'entreprise) ou à des formations externes (dispensées par des organismes de formation ou institutions partenaires).

Les résultats sont les suivants :

- 9 répondants (soit 69 %) ont déclaré que leur entreprise avait recours à des formations externes.
- 6 répondants (46 %) ont mentionné la mise en place de formations internes.

À noter : certains répondants ont coché les deux options, ce qui montre que certaines entreprises utilisent à la fois des dispositifs internes et externes pour renforcer les compétences de leurs équipes.

Graphique 5 : Types de formations managériales utilisées par les entreprises



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête

Cette double approche (interne/externe) est utile, mais dans les faits, les entreprises du secteur laitier/fromager semblent encore dépendantes de structures extérieures pour le développement des compétences managériales. Cela peut poser problème si l'offre externe n'est pas spécifiquement adaptée aux réalités du secteur agroalimentaire algérien.

De plus, les formations internes, lorsqu'elles existent, manquent souvent de structuration (absence de référentiel, de formateurs désignés, ou d'évaluation). Cela limite leur efficacité et leur impact sur les performances managériales.

2.3. Pratiques managériales en place

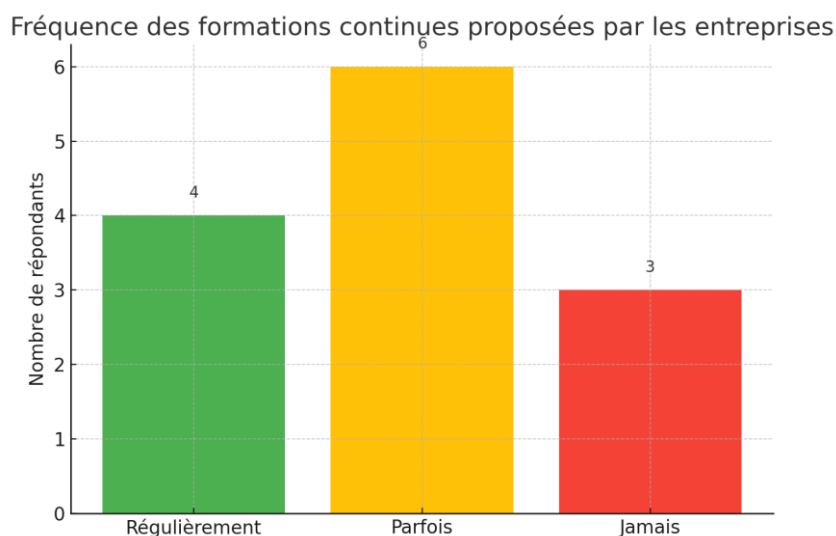
Cette section analyse les dispositifs de formation continue, les objectifs recherchés à travers ces actions et les types de formations jugés utiles par les répondants. Elle permet de comprendre comment les entreprises de la filière laitière/fromagère structurent (ou non) leur politique de développement managérial.

2.3.1. Présence de formation continue

À la question « votre entreprise propose-t-elle des formations continues en management et en gestion ? », les réponses sont les suivantes :

- 4 répondants déclarent que des formations sont proposées régulièrement,
- 6 affirment que cela se fait parfois,
- 3 indiquent que cela n'est pas pratiqué dans leur entreprise.

Graphique 6 : Fréquence des formations continues proposées par les entreprises



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête

Ces données montrent que seules 31 % des entreprises représentées offrent des formations continues de façon structurée. Cela reste faible, surtout dans un contexte où les compétences managériales sont jugées prioritaires. La formation reste donc ponctuelle ou occasionnelle, souvent liée à des besoins immédiats ou à des opportunités extérieures.

Le manque de régularité peut être lié à :

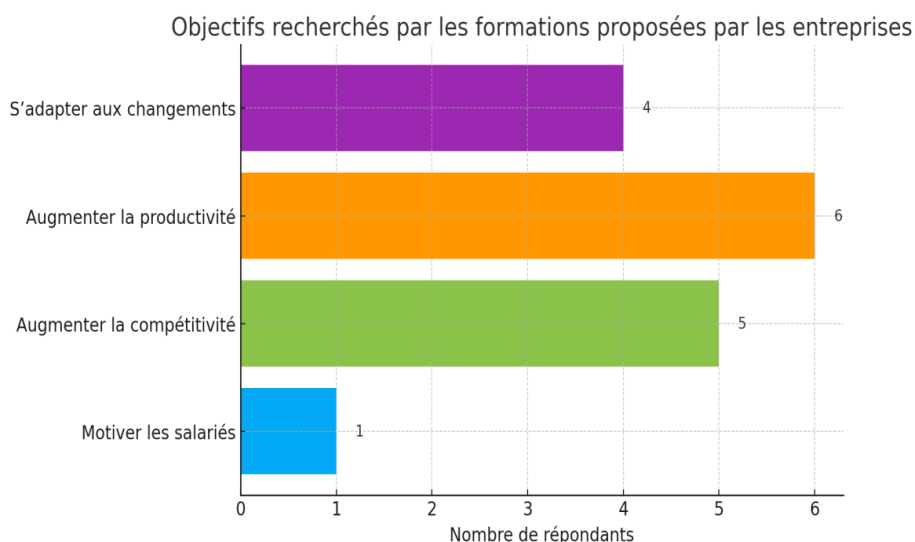
- l'absence de politique RH claire,
- des contraintes budgétaires,
- ou encore un manque d'offre locale adaptée aux spécificités du secteur.

2.3.2. Objectifs recherchés par les formations

Parmi ceux dont l'entreprise propose des formations, les objectifs visés sont les suivants :

- 6 répondants mentionnent l'augmentation de la productivité des salariés,
- 5 citent l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise,
- 4 indiquent l'adaptation aux changements de l'environnement,
- 1 seul mentionne la motivation des salariés.

Graphique 7 : Objectifs recherchés par les formations proposées par les entreprises



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête

Les objectifs déclarés sont principalement économiques et stratégiques : il s'agit d'améliorer la performance globale de l'entreprise. Peu d'attention semble portée à des dimensions plus humaines comme la motivation ou la satisfaction du personnel, ce qui peut limiter l'efficacité durable des actions de formation.

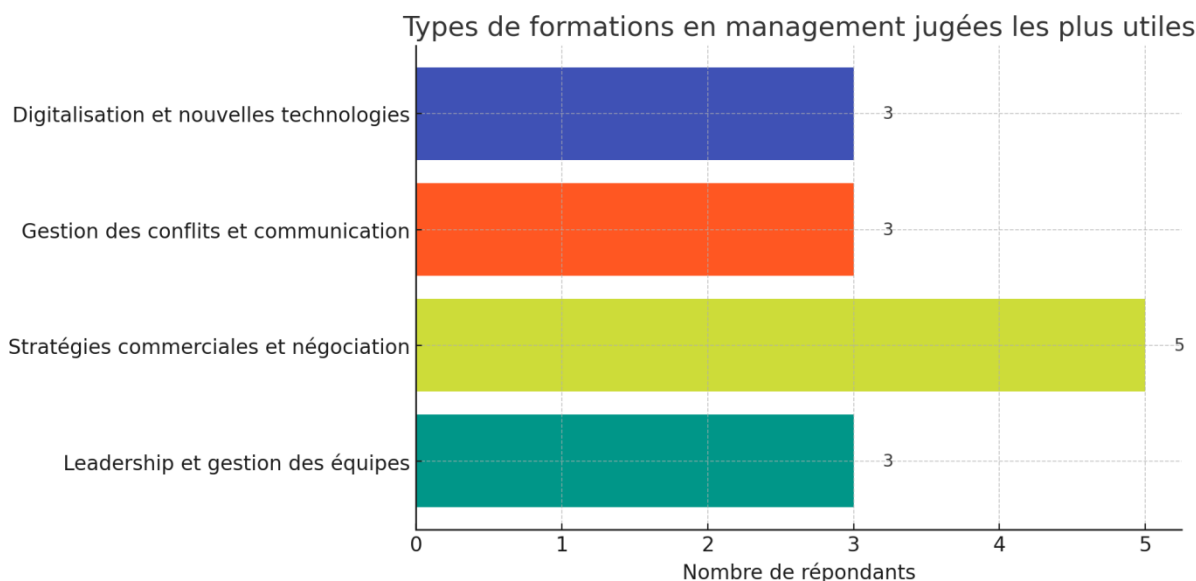
Cela confirme l'idée que les formations sont perçues comme un levier de performance, mais pas encore comme un outil de management participatif ou de développement personnel.

2.3.3. Types de formations jugées les plus utiles

Les types de formation que les répondants jugent les plus utiles sont :

- Stratégies commerciales et négociation : 5 réponses
- Leadership et gestion des équipes : 3 réponses
- Gestion des conflits et communication : 3 réponses
- Digitalisation et nouvelles technologies : 3 réponses

Graphique 8 : Types de formations en management jugées les plus utiles



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête

Les domaines les plus demandés confirment une double attente :

- Améliorer les compétences stratégiques et commerciales (négociation, stratégie),
- Renforcer les compétences relationnelles et organisationnelles (leadership, gestion des conflits, communication).

L'intérêt croissant pour les outils numériques reflète également une prise de conscience des mutations technologiques, même si peu de formations dans ce domaine sont encore proposées.

2.4. Évaluation des compétences et des performances

Cette partie de l'étude s'intéresse à deux aspects clés :

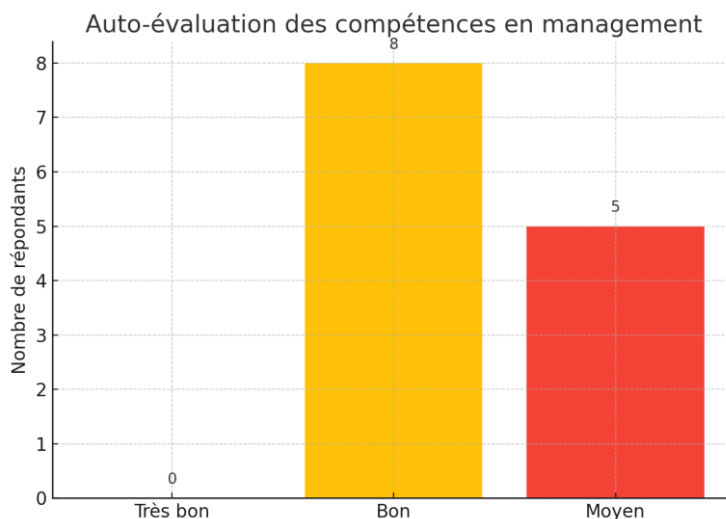
- Comment les répondants évaluent eux-mêmes leurs compétences managériales.
- Quels sont les indicateurs utilisés par les entreprises pour mesurer la performance de leurs managers.

2.4.1. Auto-évaluation des compétences en management

À la question « Comment évaluez-vous votre propre compétence en management ? », les réponses sont réparties ainsi :

- 8 répondants se considèrent comme ayant un bon niveau.
- 5 répondants estiment avoir un niveau moyen.
- Aucun répondant ne s'estime « très bon » ni « insuffisant ».

Graphique 9 : Auto-évaluation des compétences en management



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête

Ces résultats montrent une certaine confiance modérée chez les professionnels. La majorité se juge compétents sans excès, et une partie reconnaît avoir des marges de progression. Cela peut refléter :

- Une lucidité sur leurs capacités réelles,
- Ou un manque de reconnaissance formelle de leurs compétences par des dispositifs d'évaluation structurés (formation, certification...).

Ce positionnement "modeste mais confiant" peut constituer une base favorable pour engager des actions de formation ciblées, notamment dans les domaines qu'ils identifient comme prioritaires.

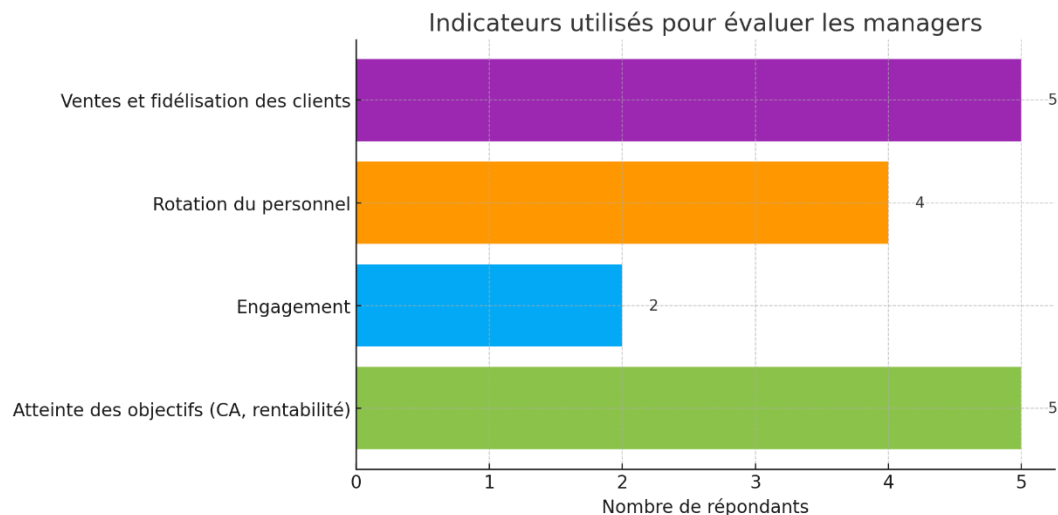
2.4.2. Indicateurs utilisés pour évaluer les managers

Les participants ont également précisé les critères ou indicateurs que leurs entreprises utilisent pour évaluer leur performance :

- Atteinte des objectifs (chiffre d'affaires, rentabilité) : 5 répondants
- Nombre de ventes / fidélisation des clients : 5 répondants

- Rotation du personnel (stabilité, satisfaction) : 4 répondants
- Engagement : 2 répondants

Graphique 10 : Indicateurs utilisés pour évaluer les managers



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête

Les indicateurs de performance commerciale (chiffre d'affaires, ventes, fidélisation) sont les plus utilisés, ce qui montre une logique d'évaluation orientée résultats économiques. Les aspects humains et relationnels (engagement, stabilité du personnel) sont moins pris en compte, alors qu'ils sont essentiels dans la construction d'un leadership durable.

On constate ici un déséquilibre dans les outils d'évaluation, qui reflète une vision plus quantitative que qualitative du rôle managérial. Cela peut limiter la reconnaissance des compétences « douces » (soft skills) comme la communication, la gestion de conflits ou l'intelligence émotionnelle.

2.5. Adaptation aux évolutions du marché

Cette section vise à comprendre si les entreprises de la filière laitière/fromagère s'adaptent aux changements de leur environnement économique, commercial et réglementaire, et dans quelle mesure les compétences managériales jouent un rôle dans cette adaptation.

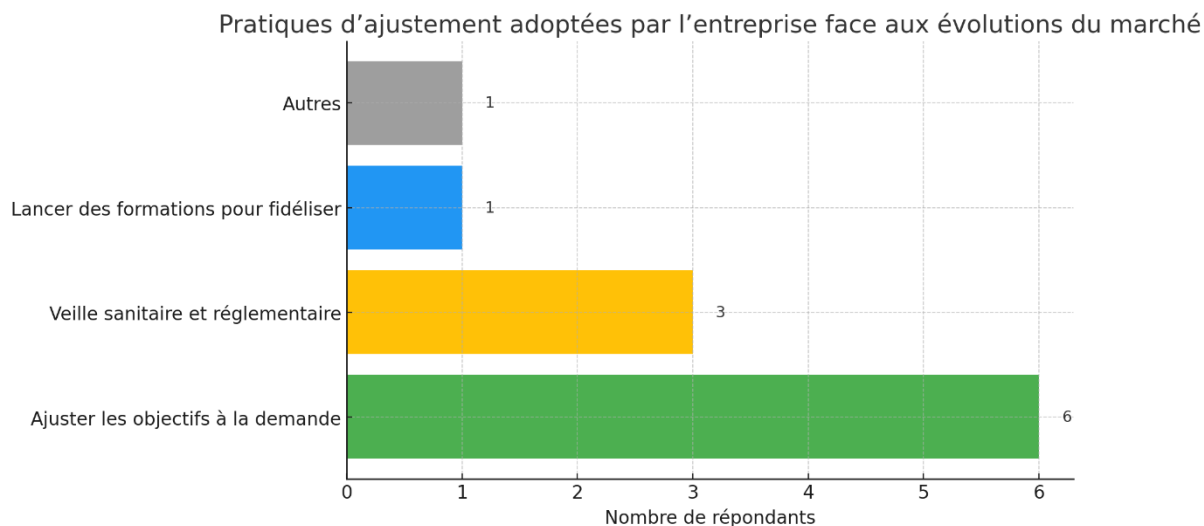
2.5.1. Pratiques d'ajustement adoptées par l'entreprise

À la question : *Votre entreprise adapte-t-elle ses pratiques de management en fonction des évolutions du marché ?*

Les résultats sont clairs :

- 10 répondants ont répondu oui,
- 3 répondants ont répondu non.

Graphique 11 : Pratiques d'ajustement adoptées par l'entreprise face aux évolutions du marché



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête

La grande majorité des entreprises interrogées affirment adapter leurs pratiques, ce qui montre une certaine agilité managériale face à l'évolution du secteur. Toutefois, les formes concrètes d'adaptation restent limitées :

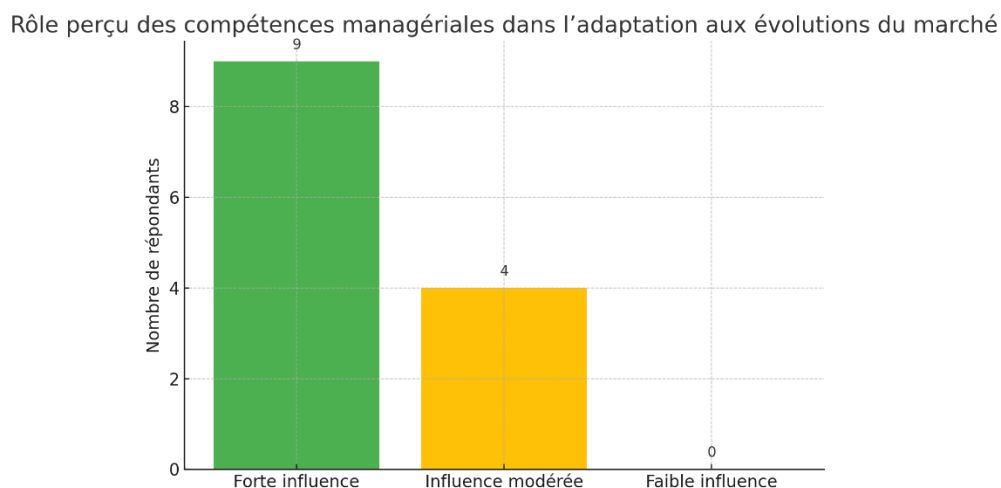
- L'adaptation passe surtout par des ajustements d'objectifs, c'est-à-dire une gestion réactive, sans réelle transformation profonde des modèles organisationnels.
- Très peu d'entreprises investissent dans la formation comme levier d'adaptation, ce qui révèle un manque de lien opérationnel entre formation managériale et stratégie.

2.5.2. Rôle perçu des compétences managériales dans cette adaptation

Les répondants ont été invités à estimer l'impact des compétences managériales sur la capacité de leur entreprise à s'adapter :

- 9 répondants estiment que ces compétences ont une forte influence.
- 4 répondants jugent leur influence modérée.
- Aucun ne considère cette influence comme faible.

Graphique 12 : Rôle perçu des compétences managériales dans l'adaptation aux évolutions du marché



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête

Ces réponses montrent que les cadres dirigeants et commerciaux ont une forte conscience de l'utilité des compétences managériales dans un contexte de changement. Ils perçoivent ces compétences comme un facteur de réussite stratégique, ce qui souligne :

- La nécessité de renforcer les formations ciblées sur les compétences clés (leadership, pilotage de projet, gestion du changement),
- Et l'importance d'intégrer le développement des compétences dans la stratégie globale de l'entreprise.

2.6. Recommandations exprimées par les répondants

À la fin du questionnaire, les répondants ont été invités à partager leurs propositions pour renforcer les compétences managériales et améliorer l'adaptation des pratiques de leurs entreprises aux évolutions du marché. Leurs réponses révèlent une volonté claire d'agir, mais aussi certaines attentes précises.

Parmi les actions suggérées, la majorité recommande de mettre en place des outils permettant une adaptation continue des compétences en fonction des besoins du marché. Cette

mesure, choisie par 7 répondants sur 13, montre que les professionnels souhaitent des mécanismes de suivi régulier et d'ajustement des compétences. Elle est perçue comme une solution concrète pour rester compétitif et réactif face aux changements.

D'autres propositions rencontrent également un bon écho, comme l'élaboration d'un plan de formation continue aligné sur les objectifs de l'entreprise (5 réponses) et la création de groupes de travail pour favoriser le partage des bonnes pratiques (4 réponses). Ces idées reflètent un besoin de structuration des démarches d'apprentissage et un intérêt pour la coopération entre collègues et services.

En parallèle, une majorité de répondants (9 sur 13) se montre favorable à des formations plus ciblées, mieux adaptées aux réalités spécifiques des postes de cadres dirigeants et de commerciaux. Cet intérêt met en lumière un décalage souvent constaté entre l'offre de formation disponible et les besoins concrets sur le terrain. Les participants expriment le souhait d'accéder à des contenus plus pratiques, avec des outils directement mobilisables dans leur travail quotidien.

Cependant, plusieurs contraintes limitent la mise en œuvre de ces formations. Les principales difficultés évoquées concernent le manque de temps et de budget, mais aussi la nécessité de disposer de formations de qualité. Les répondants insistent sur l'importance du contenu des modules, de l'expertise des formateurs, et de l'organisation de sorties terrain utiles. Ces éléments conditionnent, selon eux, l'efficacité et la motivation à suivre ces programmes. Les professionnels interrogés attendent des actions concrètes, adaptées à leurs besoins, mais réclament aussi une offre de formation structurée, bien conçue et accessible. Ces recommandations sont précieuses pour orienter les politiques de développement des compétences dans la filière laitière/fromagère.

Section 3 : Enseignements et recommandations stratégiques

Après avoir présenté et analysé les résultats du questionnaire, il est maintenant nécessaire d'en tirer les principaux enseignements. Cette étape permet de résumer les constats les plus importants, de mettre en évidence les points forts et les limites des pratiques managériales actuelles, ainsi que les attentes exprimées par les professionnels interrogés.

L'objectif de cette section est double : d'une part, proposer des recommandations concrètes aux entreprises de la filière laitière/fromagère pour améliorer le développement des compétences managériales ; d'autre part, suggérer des pistes d'action collectives et de réflexion pour renforcer la gestion des talents à l'échelle sectorielle. Les propositions formulées ici s'appuient directement sur les résultats de l'enquête, tout en tenant compte du contexte particulier des entreprises agroalimentaires en Algérie.

3.1. Enseignements clés de l'enquête

3.1.1. Résumé des constats saillants sur les pratiques et les besoins

L'enquête réalisée auprès de 13 professionnels du secteur laitier/fromager (cadres dirigeants et commerciaux) met en lumière plusieurs éléments essentiels concernant les pratiques en matière de compétences managériales.

D'abord, la majorité des répondants reconnaît l'importance stratégique du développement managérial dans leur entreprise : 9 sur 13 jugent ce thème « très important ». Cela reflète une conscience claire du rôle que jouent les managers dans la compétitivité et la performance. Pourtant, cette reconnaissance ne se traduit pas toujours en actions concrètes et systématiques sur le terrain.

Les pratiques actuelles en matière de formation sont encore peu formalisées. Si 8 répondants déclarent avoir suivi une formation en management ou en gestion, ces formations restent diverses (marketing, GRH, comptabilité...) et souvent générales. Il en ressort un besoin de contenus plus ciblés, adaptés aux réalités du secteur agroalimentaire.

En ce qui concerne les dispositifs internes, les entreprises offrent parfois des formations continues, mais cela se fait de manière irrégulière : seuls 4 répondants déclarent que leur entreprise propose des formations de manière régulière, contre 6 « parfois » et 3 « jamais ». Les objectifs poursuivis par ces formations sont principalement liés à l'amélioration

de la productivité (6 réponses) et à la compétitivité de l'entreprise (5 réponses), ce qui montre une vision essentiellement économique de la formation.

Enfin, les indicateurs utilisés pour évaluer les compétences managériales sont principalement quantitatifs, comme l'atteinte des objectifs commerciaux, la rentabilité ou le nombre de ventes. D'autres dimensions, comme la motivation des équipes, la gestion des conflits ou la capacité d'adaptation, sont moins valorisées, ce qui limite une vision globale des compétences attendues chez un manager.

3.1.2. Écarts entre les pratiques actuelles et les attentes exprimées

L'un des constats les plus frappants de l'enquête est le décalage entre les besoins exprimés par les professionnels et les pratiques effectivement mises en œuvre dans les entreprises. Plusieurs répondants évoquent le manque de formations spécifiques adaptées à leur fonction, notamment dans des domaines comme le leadership, la gestion d'équipe, ou la digitalisation.

Malgré la volonté affichée de renforcer les compétences managériales, peu d'entreprises mettent en place de véritables parcours structurés. Les formations, lorsqu'elles existent, sont souvent ponctuelles, dispensées à l'extérieur, et ne s'inscrivent pas dans une logique de développement continu. Cela montre un écart entre une reconnaissance théorique de l'importance du management et une application pratique encore insuffisante.

De plus, les répondants soulignent que le contenu des formations n'est pas toujours en adéquation avec les réalités du terrain. Les modules manquent parfois de contextualisation sectorielle, les méthodes pédagogiques sont jugées classiques, et les occasions de mise en pratique sont rares. Ces éléments nuisent à l'efficacité des apprentissages.

Enfin, les obstacles organisationnels sont bien présents : manque de temps, budget limité, absence de formateurs spécialisés ou de modules sectoriels. Ces contraintes, souvent évoquées de manière transversale, freinent l'investissement dans des politiques de formation ambitieuses. Les attentes des professionnels sont claires : ils souhaitent des dispositifs de formation plus réguliers, plus ciblés, et mieux intégrés dans la stratégie globale de l'entreprise. Pour combler les écarts constatés, il devient donc essentiel de repenser la place du management dans les démarches de développement des ressources humaines, en y intégrant des approches plus adaptées, plus sectorielles, et plus durables.

3.2. Recommandations à destination des entreprises

À la lumière des constats issus de l'enquête, il apparaît nécessaire que les entreprises de la filière laitière/fromagère s'engagent dans une démarche plus structurée et proactive en matière de développement des compétences managériales.

3.2.1. Élaborer des plans de formation continue ciblés sur les besoins terrain

L'un des constats majeurs de l'enquête est l'absence de véritables plans de formation structurés dans la majorité des entreprises interrogées. Bien que certaines actions de formation soient menées, elles restent souvent occasionnelles, réactives et peu adaptées aux réalités du terrain. Il est donc nécessaire pour les entreprises de mettre en place des plans de formation continue clairement définis et en lien direct avec les besoins exprimés par les managers et les commerciaux.

Un plan de formation efficace doit commencer par un diagnostic des compétences existantes et des écarts à combler. Cela suppose une évaluation préalable, à partir des entretiens annuels ou de questionnaires internes, pour identifier les thématiques prioritaires. D'après les résultats de l'enquête, les domaines les plus attendus sont :

- la gestion des équipes et le leadership,
- la stratégie commerciale et la négociation,
- la communication et la gestion des conflits,
- et la digitalisation des outils de travail.

Ensuite, ces formations doivent être contextualisées aux spécificités du secteur laitier et fromager, en prenant en compte les enjeux techniques, réglementaires, logistiques et humains propres à cette filière. Par exemple, intégrer des modules sur la gestion des contraintes sanitaires, la traçabilité, ou la relation avec les éleveurs pourrait renforcer l'utilité des formations.

Par ailleurs, pour maximiser l'impact de ces actions, il est recommandé d'opter pour des formats courts et modulables, compatibles avec les contraintes de temps des professionnels. Les formations peuvent alterner des temps en présentiel, des séquences en ligne (e-learning), ou des sessions de mise en pratique sur le terrain.

Enfin, un suivi régulier de la mise en œuvre du plan est essentiel. Cela peut passer par des évaluations post-formation, des bilans semestriels, ou des entretiens de retour d'expérience. Ce suivi permettra de mesurer les effets réels des formations sur les compétences, l'efficacité et la motivation des équipes.

3.2.2. Intégrer davantage la gestion des compétences dans la stratégie RH

L'un des défis relevés par cette étude est le manque d'articulation entre la gestion des compétences managériales et la politique globale des ressources humaines. Dans plusieurs entreprises interrogées, les actions de formation ou de développement sont menées de manière isolée, sans inscription claire dans une stratégie de long terme. Or, pour renforcer l'efficacité des dispositifs existants, il est essentiel d'intégrer la gestion des compétences au cœur de la stratégie RH.

Cela suppose d'abord de passer d'une logique réactive à une logique anticipatrice. Autrement dit, il ne s'agit pas seulement de former en réponse à une difficulté immédiate, mais de penser les compétences nécessaires à moyen et long terme, en lien avec l'évolution des métiers, des marchés, et des technologies. Cela rejoint les principes de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), encore peu développée dans les structures de taille moyenne de la filière laitière/fromagère.

Pour structurer cette démarche, plusieurs actions peuvent être mises en place :

- Définir un référentiel de compétences managériales spécifique à l'entreprise ou à la filière. Ce référentiel doit décrire de manière claire les savoir-faire attendus chez un manager (ex. : animer une équipe, gérer un budget, piloter un projet, accompagner le changement...).
- Aligner les entretiens d'évaluation ou professionnels avec cette logique de compétences, afin d'identifier les écarts à combler et construire des parcours individualisés de développement.
- Faire de la formation un levier d'évolution professionnelle, en reliant les formations suivies à des possibilités concrètes de mobilité ou de promotion interne.

Intégrer la gestion des compétences dans la stratégie RH, c'est aussi reconnaître que les compétences managériales ne relèvent pas uniquement de la technique, mais aussi de la culture d'entreprise. Il est donc important de diffuser des pratiques managériales cohérentes,

fondées sur des valeurs partagées (responsabilité, coopération, innovation...), et portées par la direction.

Enfin, cette intégration nécessite un engagement fort de la part de la direction : sans volonté claire de la gouvernance, les dispositifs restent marginaux. En structurant cette gestion des compétences comme un axe prioritaire de la stratégie RH, les entreprises peuvent sécuriser leurs parcours internes, fidéliser les talents, et mieux accompagner les transformations du secteur.

3.2.3. Valoriser les outils d'évaluation adaptés aux spécificités du secteur

L'enquête montre que l'évaluation des compétences repose encore principalement sur des critères quantitatifs (ventes, rentabilité). Il serait pertinent d'élargir les outils d'évaluation pour intégrer :

- des indicateurs liés à la gestion humaine (motivation, stabilité des équipes),
- des éléments liés à la capacité d'adaptation, notamment en période de changement ou de crise,
- des retours d'expérience plus qualitatifs, via des feedbacks croisés ou des auto-évaluations.

Cela permettrait une vision plus complète des compétences réelles des managers, et favoriserait une reconnaissance plus juste de leurs efforts.

3.3. Pistes d'actions collectives à l'échelle de la filière

Au-delà des efforts que peuvent entreprendre les entreprises individuellement, l'enquête met en lumière l'intérêt de mettre en place des actions collectives, coordonnées à l'échelle de la filière laitière/fromagère. Plusieurs répondants ont exprimé le besoin de mutualiser les ressources, de partager les bonnes pratiques et de bénéficier de dispositifs de formation mieux adaptés aux spécificités de leur secteur. Voici quelques pistes concrètes à explorer.

Les entreprises, notamment les PME, ont souvent des ressources limitées pour mettre en place des dispositifs de formation complexes. Une solution efficace consiste à mutualiser certains parcours de formation managériale à travers des groupements d'entreprises, des coopératives ou des unions professionnelles. Par exemple :

- Organiser des formations inter-entreprises à destination des cadres et des responsables d'équipe.
- Partager les coûts d'intervention de formateurs spécialisés.
- Créer des modules communs sur des thèmes comme la sécurité sanitaire, la gestion de la qualité, ou le pilotage d'ateliers de transformation.

Ce type de mutualisation permet d'améliorer la qualité des formations, tout en réduisant les charges pour chaque structure.

La formation managériale gagne en efficacité lorsqu'elle est spécifique au secteur concerné. Ainsi, il serait utile de concevoir des modules de formation sur mesure, en lien direct avec les réalités du secteur laitier/fromager. Ces modules pourraient être développés en partenariat avec :

- des centres de formation spécialisés en agroalimentaire,
- des instituts techniques ou des écoles professionnelles du secteur agricole,
- ou encore des organismes de normalisation.

Parmi les contenus possibles : pilotage de la production laitière, encadrement en atelier de fabrication, management de la qualité, gestion de la saisonnalité, ou adaptation aux normes HACCP.

Enfin, pour renforcer les compétences managériales au niveau de la filière, il est recommandé d'engager des partenariats structurés avec des acteurs territoriaux, notamment :

- les chambres d'agriculture, qui disposent d'une expertise en accompagnement des exploitants et des entreprises agroalimentaires ;
- les centres techniques agroalimentaires (comme l'ITELV ou INRAA en Algérie), qui peuvent proposer des appuis techniques et pédagogiques ;
- les clusters agroalimentaires, qui facilitent les échanges entre entreprises et la création de projets communs.

Ces acteurs peuvent contribuer à la conception, la mise en œuvre et le financement de dispositifs collectifs, intégrant à la fois la dimension technique et managériale.

3.4. Perspectives de recherche

L'enquête menée dans le cadre de ce mémoire a permis de dégager des tendances significatives sur le développement des compétences managériales dans les entreprises de la filière laitière/fromagère. Toutefois, cette première approche exploratoire peut être enrichie par des travaux futurs, afin d'approfondir les connaissances, d'élargir l'échantillon et de mieux cerner les dynamiques en cours.

L'enquête par questionnaire a fourni des données utiles sur les pratiques et les perceptions des cadres. Mais pour mieux comprendre les freins, les motivations, et les logiques de décision managériale, il serait pertinent de compléter cette démarche par une approche qualitative, à travers des entretiens semi-directifs avec des responsables RH, directeurs d'usines ou chefs de service, des observations sur le terrain, pour analyser les comportements managériaux en situation réelle.

Ces méthodes permettraient de mieux saisir les spécificités locales, les contraintes vécues par les managers, et les leviers d'amélioration envisageables.

L'échantillon retenu pour cette étude est restreint (13 répondants), et centré sur un segment spécifique de la filière agroalimentaire. Une perspective intéressante consisterait à élargir l'étude à d'autres régions ou à d'autres filières agroalimentaires proches, comme la transformation des produits carnés, les céréales et dérivés (semouleries, boulangeries industrielles), ou encore les boissons agro-industrielles (jus, laits aromatisés...).

Cela permettrait de comparer les logiques de management dans différents contextes, et de voir si les besoins en compétences sont similaires ou divergents selon les filières. Une telle démarche comparative offrirait un regard plus global sur la gestion des compétences dans l'industrie agroalimentaire en Algérie.

Enfin, une piste complémentaire de recherche pourrait consister à analyser le rôle des politiques publiques, des dispositifs de formation continue financés par l'État, ou encore des initiatives portées par les chambres d'agriculture ou les instituts techniques. L'objectif serait d'évaluer leur efficacité, leur accessibilité pour les PME, et leur capacité à répondre aux besoins spécifiques du secteur.

Conclusion

L'analyse des résultats de l'enquête menée auprès de 13 professionnels du secteur laitier/fromager met en lumière plusieurs éléments importants. D'une part, les répondants accordent une grande importance au développement des compétences managériales, en particulier dans un contexte de forte concurrence, d'exigences clients croissantes et d'évolution rapide des normes et des marchés. D'autre part, il apparaît que les pratiques actuelles restent encore peu structurées : la formation continue est présente, mais souvent limitée, et la gestion des compétences n'est pas toujours intégrée de manière stratégique dans les politiques RH.

Les répondants expriment clairement le besoin de formations plus ciblées, mieux adaptées aux réalités du terrain, et d'un accompagnement plus personnalisé. Ils soulignent également l'intérêt de renforcer les liens entre évaluation, formation et évolution professionnelle. Les contraintes les plus citées (manque de temps, de moyens, ou de formateurs qualifiés) montrent que des efforts collectifs sont nécessaires à l'échelle de la filière pour améliorer la situation.

Au final, cette étude met en évidence les écarts entre les attentes des professionnels et les pratiques actuelles. Elle appelle à une meilleure structuration des dispositifs de développement managérial, à des coopérations renforcées entre acteurs du secteur, et à une prise de conscience de l'importance stratégique des compétences humaines dans la performance globale des entreprises agroalimentaires.



CONCLUSION
GÉNÉRALE

Dans ce mémoire, nous avons cherché à comprendre comment les entreprises de la filière laitière et fromagère en Algérie développent – ou tentent de développer – les compétences managériales de leurs cadres et de leurs commerciaux. La question principale posée était : : Quels sont les mécanismes et les leviers dont disposent les entreprises de la filière fromagère-laitière pour développer les compétences managériales de leurs commerciaux et cadres dirigeants ? Pour répondre à cette question, deux approches ont été combinées : une étude théorique, basée sur des textes spécialisés et des recherches scientifiques, et une enquête sur le terrain menée auprès de professionnels du secteur dans la région de Tizi-Ouzou.

Les recherches théoriques ont montré que les compétences en management sont devenues indispensables dans les entreprises modernes. Elles ne se limitent pas à donner des ordres ou à encadrer une équipe. Un bon manager est aujourd'hui celui qui sait organiser, motiver, anticiper les problèmes, accompagner le changement, et faire progresser son équipe. Le management a donc un impact direct sur la performance de l'entreprise, sur sa capacité à s'adapter au marché, à fidéliser ses clients et à innover.

L'enquête réalisée sur le terrain a confirmé que la plupart des entreprises de la filière étudiée n'ont pas encore mis en place de véritables stratégies pour former leurs cadres. Les formations sont peu fréquentes, parfois suivies uniquement pour répondre à une obligation légale, et rarement pensées en fonction des besoins concrets des entreprises. De plus, des outils pourtant très utiles comme l'évaluation des compétences, le coaching ou le mentorat sont très peu utilisés, voire inexistants dans certaines structures. Cela confirme la troisième hypothèse (H3) : le manque de formation continue en management freine fortement l'innovation, la qualité du service et la fidélité des clients dans le secteur.

La deuxième hypothèse (H2) a aussi été vérifiée : les entreprises qui arrivent à mieux s'adapter aux évolutions du marché sont celles qui disposent de cadres compétents en gestion, en communication et en leadership. Ces entreprises sont souvent mieux organisées, plus réactives face aux changements, et plus attentives aux attentes de leurs clients.

Quant à la première hypothèse (H1), elle est également confirmée, même si de manière plus limitée : les entreprises qui investissent régulièrement dans la formation de leurs cadres constatent des améliorations visibles en termes de performance commerciale et de fonctionnement interne. Mais elles restent encore minoritaires dans le paysage global du secteur.

Malgré ces difficultés, des signes encourageants commencent à apparaître. On note une prise de conscience croissante chez certains dirigeants sur l'importance du management, des tentatives de collaboration avec des structures d'appui (centres de formation, chambres de commerce, universités), et un intérêt plus marqué pour les questions de gestion et d'organisation. Ces efforts doivent être soutenus, accompagnés et renforcés, notamment par des politiques publiques adaptées, accessibles et ciblées vers les besoins réels des petites et moyennes entreprises de la filière.

En résumé, le développement des compétences managériales représente un enjeu majeur pour l'avenir de la filière laitière et fromagère en Algérie. Il ne s'agit pas seulement d'améliorer les chiffres d'affaires ou la productivité, mais aussi de construire des entreprises plus solides, plus humaines, capables de s'adapter, d'innover et de jouer un rôle actif dans le développement local. Pour cela, il est essentiel de fournir aux entreprises des outils simples, pratiques et réalistes, qui tiennent compte de leur contexte économique et social.

Enfin, ce travail peut être poursuivi à travers de nouvelles recherches. Il serait utile, par exemple, d'organiser des entretiens approfondis avec des chefs d'entreprise pour mieux comprendre leurs besoins et leurs obstacles. Une comparaison avec d'autres filières agricoles ou agroalimentaires (comme les huiles, les viandes ou les céréales) pourrait aussi apporter des enseignements intéressants. De plus, évaluer concrètement l'impact des politiques de formation sur la performance réelle des entreprises permettrait d'ajuster les programmes d'accompagnement et de renforcer leur efficacité.



BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

1. **Argyris, C.** (1995). *Savoir pour agir : Une critique des fondements de l'action organisationnelle*. Paris : Éditions Économica.
2. **Aubret, J., & autres.** (2002). *Management des compétences : Réalisation, concept, analyse*. Paris : Dunod.
3. **Basque, J.** (2015). *Le concept de compétences : Quelques définitions*. Montréal : Projet MAPES, Réseau de l'Université du Québec.
4. **Boyatzis, R. E.** (1982). *The competent manager : A model for effective performance*. New York, NY : John Wiley & Sons.
5. **Chandler, A. D.** (1972). *Stratégies et structures de l'entreprise : Chapitres d'histoire de la grande entreprise industrielle* (Ph. Schaufelberger, Trad.; préface B. R. Scott). Paris : Éditions d'Organisation.
6. **Clot, Y.** (2010). *Le travail sans l'homme ?* Paris : La Découverte.
7. **Collins, J.** (2006). *De la performance à l'excellence*. Paris : Éditions Village Mondial.
8. **Develay, M.** (1992). *Former pour transformer : Le formateur, acteur du changement*. Paris : ESF.
9. **Djebari, R.** (2022). *Professionnalisation et transmission intergénérationnelle dans l'agroalimentaire algérien*. Alger : Éditions L'Harmattan Algérie.
10. **Drucker, P. F.** (1973). *Management : Tasks, responsibilities, practices*. New York, NY : Harper & Row / Paris : Dunod.
11. **Goleman, D.** (1997). *L'intelligence émotionnelle : Comment transformer ses émotions en intelligence*. Paris : Robert Laffont.
12. **Gomez, P.** (2010). *L'apprentissage expérientiel en formation*. Paris : Dunod.
13. **Guerriero, S., & Sire, B.** (2021). *La gestion des ressources humaines* (10^e éd.). Paris : La Découverte.
14. **Khelifi, L., & Mebarki, F.** (2020). *Développement des compétences et stratégies managériales en Algérie*. Alger : Dar Al Hikma.
15. **Kotter, J. P.** (2015). *Conduire le changement : Feuille de route en 8 étapes* (M. Le Séac'h, Trad.). Montreuil : Pearson.
16. **Laflamme, M.** (s.d.). *Le management : Approche systémique, théorie et cas*. Édition Morain, SP.
17. **Le Boterf, G.** (1994). *De la compétence : Essai sur un attracteur étrange*. Paris : Éditions d'Organisation.

18. **Le Boterf, G.** (2006). *Construire les compétences individuelles et collectives : Une réponse aux enjeux actuels*. Paris : Éditions Eyrolles.
19. **Le Boterf, G.** (2021). *Construire les compétences individuelles et collectives : La compétence n'est pas un état mais une dynamique*. Paris : Éditions Eyrolles.
20. **Lévy, P.** (2000). *Cyberculture*. Paris : Odile Jacob.
21. **Messaoudi, L., & Benhamida, A.** (2022). *Digitalisation et formation professionnelle dans les filières agroalimentaires algériennes*. Alger : CNFPA Publications.
22. **Mintzberg, H.** (1973). *The nature of managerial work*. London : Longman.
23. **Mintzberg, H.** (2014). *Manager : L'essentiel*. Paris : Magnard–Vuibert.
24. **Peretti, J.-M.** (2019a). *Gestion des ressources humaines* (17^e éd.). Paris : Vuibert.
25. **Peretti, J.-M.** (2019b). *Gestion des ressources humaines* (18^e éd.). Paris : Vuibert.
26. **Spencer, L. M., & Spencer, S. M.** (1993). *Competence at work*. New York, NY : Wiley.
27. **Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J.** (2009). *Les compétences RH : Maîtriser l'intersection entre les personnes et les affaires*. Paris : Éditions d'Organisation.
28. **Zarifian, P.** (2001). *Le modèle de la compétence*. Paris : Liaisons.

Dictionnaire et manuels :

1. **MEIER, (Olivier)** : *Deco du manager* ; édition Dunod ; paris 2009
2. **Institut Technique de l'Élevage et de la Valorisation (ITELV).** (2023). *Programme national de soutien à la filière laitière*. Alger : ITELV.
3. **Meier, O.** (2009). *Déco du manager*. Paris : Dunod.
4. **Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnel.** (2023). *Catalogue des formations agroalimentaires*. Alger : Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnel.
5. **Office National Interprofessionnel des Produits Laitiers (ONID).** (2024). *Rapport annuel d'activités 2023*. Alger : Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural.

Journaux et revus :

1. **Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT).** (2019). *Faire évoluer les entretiens annuels pour développer les compétences et la qualité de vie au travail*. Lyon : ANACT.
2. **Bass, B. M., & Riggio, R. E.** (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.

3. **Beguïn, P.** (2017). Les communautés de pratique comme moteur d'innovation. *Revue Française de Gestion.*
4. **Belkacem, A.** (2019). La mutualisation des ressources humaines dans les filières agricoles. *Revue Algérienne de Management.*
5. **Benali, M.** (2019). La gestion des talents dans les PME algériennes : enjeux et perspectives. *Revue des Sciences de Gestion.*
6. **Bensaid, M.** (2020). Les freins organisationnels au développement des compétences. Éditions ENAG.
7. **Bensmain, A.** (2021a). Les pratiques de tutorat en milieu rural : étude de cas dans la filière laitière de Médéa. *Revue Maghrébine de Management et Organisation,*.
8. **Bensmain, A.** (2021b). Les dynamiques d'apprentissage informel dans la filière laitière algérienne. *Revue Maghrébine de Management et Organisation,*.
9. **Boukra, K.** (2020). La formation professionnelle agricole en Algérie : état des lieux et perspectives. *Revue des Sciences Sociales et Humaines (Université de Constantine).*
10. **Carré, D.** (2019). Les styles de management : entre autorité et agilité. *Revue Française de Gestion.*
11. **Chandler, A. D.** (1972). *Stratégies et structures de l'entreprise* (Ph. Schaufelberger, Trad.; préface B. R. Scott). Paris : Éditions d'Organisation.
12. **Dejours, C.** (2017). *Le management désorienté.* Paris : PUF.
13. **Delobbe, N., & El Akremi, A.** (2012). Évaluer pour développer : une analyse critique des entretiens d'évaluation. *Revue Française de Gestion.*
14. **Dietrich, A., & Pigeyre, F.** (2013). La GPEC comme vecteur d'évolution des pratiques managériales. *Revue de Gestion des Ressources Humaines.*
15. **Gervais, M.** (2017). Le leadership situationnel dans les organisations agiles. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels.*
16. **Hassani, S., & Zerari, A.** (2019). Motivation et fidélisation des talents : étude de cas en Algérie. *Management & Organisation.*
17. **Khelifi, S.** (2023). Technologies immersives et formation managériale en Algérie. *Revue Algérienne des Sciences de Gestion.*
18. **Khleifa, M.** (2019). Savoir-faire et management dans la filière laitière en Algérie. *Revue Algérienne d'Économie Agricole.*

19. **Meier, O.** (2014). Les plans de succession dans les entreprises : entre stratégie, anticipation et développement des talents. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*.
20. **Merabet, A.** (2018). L'évaluation des compétences managériales par assessment center. *Management et Avenir*.
21. **Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnel.** (2023). *Offres de formation qualifiante 2023–2024*. Alger : M.F.E.P.
22. **Observatoire des métiers OCAPIAT.** (2021). *GPEC et attractivité des métiers dans les IAA en milieu rural : rapport d'étude*. Paris : OCAPIAT.
23. **Rahmani, S.** (2022). Parcours de carrière mutualisés : état des lieux en Algérie. *Management et Développement*, (.).
24. **Saadi, N.** (2021). Les dynamiques collaboratives dans la filière agroalimentaire algérienne. *Revue Algérienne de Management*,.
25. **Vincent, C.** (2020). *Manager avec efficacité : styles de management et pratiques d'équipe*. Paris : ESF Sciences Humaines.
26. **Yahiaoui, D.** (2021a). Dynamiques de professionnalisation dans les filières agroalimentaires en Algérie. *Revue Maghrébine d'Économie et de Management*,.
27. **Yahiaoui, D.** (2021b). Coaching professionnel et innovation managériale en Algérie : vers une culture de la performance humaine. *Revue Maghrébine de Management et Organisation*.

Travaux universitaires :

1. **Benyoucef, H.** (2020). Mentorat et tutorat dans les entreprises agroalimentaires algériennes : un levier de transmission des savoirs. *Revue des Sciences Humaines*, (44). Université de Béjaïa.
2. **Boukhari, A.** (2022). *Le développement des compétences dans les entreprises agroalimentaires algériennes*. Constantine : Éditions Universitaires de Constantine.
3. **Kabene, A., Doumane, S., & Chenane, A.** (2018). L'industrie laitière territorialisée en Algérie : entre émergence et logiques de structuration. *La Revue du Développement et des Prospectives pour Recherches et Études*, 3(4), juin 2018.
4. **Khelifa, S.** (2019). Accompagnement managérial dans les PME agroalimentaires : pratiques émergentes en Algérie. *Cahiers de la Recherche en Gestion*, (8). Université de Tlemcen.
5. **Rogalski, J.** (2016). *La pédagogie de l'expérience : apprendre par l'action*. Paris : Presses Universitaires de France.

Web graphie

1. <http://www.talentsoft.fr/faq/gestion-des-competences.c>.
2. https://books.google.com/books/about/Competence_at_Work.
3. <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/savoir-savoir-etre-savoir-faire-differences-et-exemples>
4. <https://www.centreinfo.fr/site-centre-info/le-modele-702010-un-equilibre-entre-formation-pratique-et-accompagnement>
5. <https://www.insee.fr/fr/statistiques>
6. <https://www.lesechos.fr/idees-debats/management/le-manager-de-superviseur-a-acteur-du-changement-1134569>
7. <https://www.oecd.org/innovation/seci-modele-connaissance.htm>
8. <https://www.technologuepro.com/Sciences-Economiques-Gestion/cours-gestion-entreprise/chapitre-4-gestion-entreprise.pdf>
9. www.managementforcedevente.pdf.com
10. www.oeconomia.net



ANNEXES

Questionnaire pour la réalisation d'un mémoire de fin d'études.

Thème « le développement des compétences managériales dans les entreprises.

Echantillon ciblé : cadres dirigeant - commercial

- Nom de l'entreprise :
- Nom et prénom :

1. Quel est votre poste actuel ?

- Commercial
- Cadre dirigeant

2. Depuis combien de temps travaillez-vous Dans l'industrielaitières / fromagère ?

- Moins de 2 ans
- 2 à 5 ans
- Plus de 5 ans

3. Avez-vous suivi une formation spécifique en management ou en gestion d'entreprise ?

- Oui
- Non

Si oui, lesquelles :

- GRH
- Marketing
- Commercial
- TIC
- Comptabilité ;
- autres: « préciser »

4. Quels sont les principaux défis que vous rencontrez dans votre fonction managériales/
commerciales ?

- compétitivité sur le marché
- innovation
- fidélisation de la clientèle
- motivation du personnel
- fidélisation du personnel qualifié
- autres:.....

5. Quel degré d'importances accordez –vous au développement des compétences managériales dans votre entreprise ?
- Très important
 - Assez important
 - Peu important
6. Votre entreprise propose-t-elle des formations continues en management et en gestion ?
- régulièrement
 - Parfois
 - Non

Si oui pour quel objectif ?

- Motiver les salariés
 - Augmenter la compétitivité de l'entreprise
 - Augmenter la productivité des salariés
 - Sadapter aux changements de l'environnement
7. Votre entreprise recoure-elle à des formations ?
- En externe
 - En interne
8. Quels types de formation en management vous seraient les plus utiles ?
- Leadership et gestion des équipes
 - Stratégies commerciale et négociation
 - Gestion des conflits et communication
 - Digitalisation et nouvelles technologies
 - Autres..
9. Comment évaluez-vous votre propre compétence en management ?
- Très bon
 - Bon
 - Moyen

10. Quels sont les indicateurs et ratios auxquels votre entreprise se réfère pour évaluer vos compétences?

- Atteintes des objectifs fixés (chiffre d'affaire réalisé- rentabilité)
- Engagement
- Rotation du personnel (stabilité des équipes – motivation, satisfaction)
- Nombres des ventes et fidélisation des clients
- Autres :..

11. L'entreprise adapte-t-elle ses pratiques de management en fonction des évolutions du marché ?

- Oui
- Non

Si oui, cochez celles mises en œuvre par l'entreprise parmi ces propositions :

- Ajuster et recalibrer les objectifs face à une demande plus spécifique et diversifiée sur le marché
- Mise en veille face aux nouvelles normes sanitaires et réglementaire
- Détecter les canaux porteurs (réorienter les stratégies de ventes et communication)
- Lancer des programmes de formation pour consolider la fidélisation
- Autres :

12. Selon vous, dans quelle mesure les compétences des managers influencent-elles la réussite de l'adaptation des pratiques mises en œuvre par l'entreprise face aux évolutions du marché

- Faible influence
- Influence modérée
- Forte influence


13. Quelles actions proposeriez-vous pour renforcer l'adéquation entre compétences managériales et pratiques d'adaptation ?

- Mettre en place un plan de formation continu aligné sur les objectifs de l'entreprise
- Créer des groupes de travail pour partager les bonnes pratiques adaptatives
- Développer des outils d'adaptation réguliers des compétences en lien avec les transformations du marché
- Autres .

14. Seriez-vous favorable à des formations plus ciblées et adaptées aux besoins des commerciaux et des cadres dirigeants ?

- Oui
- Non

Si oui, quelles peuvent être les contraintes pour répondre à ces besoins en formations spécifiques ?



**TABLE DES
MATIÈRES**

Dédicaces	
Remerciements	
Liste des abréviations	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Sommaire	
Introduction générale	1
Chapitre 1 : Le management et les compétences managériales : fondement et enjeux.....	5
Introduction.....	5
Section 1 : Définition et évolution du management	6
1.1. Origines et définitions du management.	6
1.2. Les grandes écoles de pensée managériale	7
1.3. Le rôle du manager aujourd’hui	8
1.3.1. L’évolution du management et la prise en compte du facteur humain.	8
1.4. Les nouveaux défis du management contemporain.....	10
1.5. Éclairage sur les compétences transversales et émotionnelles.....	11
Section 2 : Compétences managériales.....	12
2.1. Définition de la compétence managériale	12
2.2. Les composantes de la compétence	13
2.3. Le management des compétences	14
2.3.1. Typologies des compétences managériales	14
2.4 Modèles théoriques de compétence managériale	15
2.4.1 Le modèle de Boyatzis (1982).....	15
2.4.2 L’approche de Spencer & Spencer (1993)	17
2.5. Les enjeux du développement des compétences managériales.....	19
2.5.1. Un levier stratégique pour la performance globale	19
2.5.2. Accompagner le changement et l’innovation (Kotter, 1996).	20
2.5.3. Un facteur de motivation et de fidélisation des talents	21
2.6. Le rôle des compétences émotionnelles et transversales	21
2.7. L’approche stratégique de Chandler : structure, stratégie et compétences.....	22
2.8. Vers une vision systémique du développement des compétences	23
2.8.1. Approche intégrée du développement des compétences.....	23
2.8.2. Application générale (modèle en 5 étapes).....	24
Section 3 : Stratégies et dispositifs de développement des compétences managériales :.....	25
3.1. Le développement des compétences : une démarche stratégique	25
3.2. Les outils et démarches modernes de développement des compétences	26
3.2.1. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).....	26
3.2.2. Le coaching et le mentorat	27
3.2.3. La formation-action et les communautés de pratique	27
3.3. Vers une organisation apprenante : le rôle de l’entreprise comme écosystème formateur.....	28
3.4. Facteurs clés de succès pour un développement réussi.	29
3.5. La roue de Kolb : le cycle de l’apprentissage expérientiel	29
3.6. Le modèle de l’intelligence collective (Pierre Lévy)	30

Table des matières

3.7. Les compétences dynamiques (Teece, Pisano et Shuen, 1997)	31
3.8. La spirale de la connaissance (Nonaka & Takeuchi, 1995)	32
3.9. Le modèle 70/20/10 de formation (Lombardo & Eichinger)	32
Conclusion	33
Chapitre 2 : Mécanismes, dispositifs et leviers mobilisés par les entreprises	34
Introduction	34
Section 1 : Les pratiques organisationnelles de développement des compétences managériales	35
1.1. Intégration des compétences managériales dans la gestion des ressources humaines	35
1.1.1. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) comme outil d'anticipation.	35
1.1.1.1. La GPEC : entre anticipation et sécurisation des parcours	35
1.1.1.2. Un levier d'ancrage des compétences managériales	36
1.1.1.3. Vers une GPEC sectorielle dans les filières spécifiques	37
1.1.2. L'entretien d'évaluation comme instrument de repérage des besoins et de construction de parcours formatifs.	37
1.1.2.1. Un outil bilatéral d'analyse et de projection	37
1.1.2.2. Un levier de développement des compétences managériales	38
1.1.2.3. Conditions de réussite et enjeux pratiques	38
1.1.3. La gestion de carrière	39
1.1.3.1. La mobilité interne comme vecteur de développement des compétences	39
1.1.3.2. La promotion interne et la reconnaissance des potentiels	40
1.1.3.3. Les plans de succession : anticiper les départs, préparer les relais	40
1.2. Styles de management et modèles de leadership adoptés	41
1.2.1. Présentation des différents styles de management	41
1.2.2. Choix des modèles de leadership adaptés aux réalités organisationnelles et aux enjeux de terrain.	42
1.3. Culture d'entreprise et apprentissage organisationnel	43
1.3.3. Construction d'un environnement favorable à l'apprentissage managérial.	44
1.3.4. Valorisation du partage de savoirs	45
1.3.4.1. Les communautés de pratique : un espace d'apprentissage collectif	45
1.3.4.2. Groupes de travail et ateliers collaboratifs	45
1.3.4.3. Le retour d'expérience (REX) : capitaliser sur les apprentissages	45
1.3.4.4. Impact sur le développement managérial	46
Section 2 : Dispositifs de formation, accompagnement et apprentissage dans la filière fromagère-laitière	46
2.1. Formation continue et professionnalisation des compétences managériales	46
2.1.1. Formations techniques et managériales certifiantes	47
Deux types de formations sont principalement mobilisés	47
2.1.2. Coopérations avec les organismes professionnels spécialisés dans la filière agroalimentaire	48
2.2. Accompagnement individualisé des managers	49
2.2.1. Déploiement de dispositifs de coaching (individuel ou collectif)	50
2.2.2. Intégration du mentorat et tutorat par des cadres expérimentés	51

2.3. Apprentissage informel et terrain	53
2.3.1. Apprentissage expérientiel (« learning by doing », immersion terrain).....	53
2.3.2. Dispositifs d'échanges entre sites ou entreprises	53
2.4. Innovation pédagogique et digitalisation	54
Section 3 : Approche stratégique du développement des talents : vers une culture managériale sectorielle.....	56
3.1. Gestion stratégique des talents dans la filière	56
3.2. Structuration d'un vivier managérial sectoriel	57
3.2.1. Détection et fidélisation des hauts potentiels.....	57
3.2.2. Mise en place de parcours de carrière managériaux mutualisés à l'échelle de la filière.	59
3.3. Construction d'une culture managériale propre à la filière fromagère-laitière.....	60
3.3.1. Transmission des valeurs fondatrices : tradition, qualité, durabilité.....	60
3.3.2. Intégration de ces dimensions dans les référentiels de compétences managériales et outils RH.....	62
Conclusion.....	64
Chapitre 3 : Étude empirique sur le développement des compétences managériales dans les entreprises de la filière laitière/fromagère	65
Introduction.....	65
Section 1 : Méthodologie de l'enquête	65
1.1. Objectif de l'étude	65
1.2. Démarche méthodologique	66
1.3. Structure du questionnaire	67
1.3.1. Le profil professionnel des répondants	68
1.3.2. L'accès à la formation et les domaines couverts	68
1.3.3. Les pratiques managériales et l'évaluation des compétences	68
1.3.4. L'adaptation des pratiques au changement.....	69
1.3.5. Les propositions d'amélioration	69
1.4. Échantillon	70
1.4.1. Ancienneté dans la filière	71
1.4.2. Mode de sélection	71
1.4.3. Limites de l'échantillon.....	71
1.5. Limites de l'enquête	71
1.5.1. Taille réduite de l'échantillon.....	72
1.5.2. Méthode d'échantillonnage non probabiliste.....	72
1.5.3. Auto-déclaration des données.....	72
1.5.4. Hétérogénéité des entreprises	72
1.5.5. Absence d'approche qualitative complémentaire	72
Section 2 : Présentation et interprétation des résultats.....	73
2.1. Profil des répondants	73
2.1.1. Répartition par poste (cadres dirigeants / commerciaux).....	74
2.1.2. Ancienneté dans la filière.	75
2.2. Formations en management : état des lieux	76
2.2.1. Formations déjà suivies	77

Table des matières

2.2.2. Importance accordée par l'entreprise.....	77
2.2.3. Formations internes vs externes.....	78
2.3. Pratiques managériales en place.....	79
2.3.1. Présence de formation continue.....	80
2.3.2. Objectifs recherchés par les formations.....	80
2.3.3. Types de formations jugées les plus utiles.....	81
2.4. Évaluation des compétences et des performances.....	82
2.4.1. Auto-évaluation des compétences en management.....	82
2.4.2. Indicateurs utilisés pour évaluer les managers.....	83
2.5. Adaptation aux évolutions du marché.....	84
2.5.1. Pratiques d'ajustement adoptées par l'entreprise.....	85
2.5.2. Rôle perçu des compétences managériales dans cette adaptation.....	85
2.6. Recommandations exprimées par les répondants.....	86
Section 3 : Enseignements et recommandations stratégiques.....	88
3.1. Enseignements clés de l'enquête.....	88
3.1.1. Résumé des constats saillants sur les pratiques et les besoins.....	88
3.1.2. Écarts entre les pratiques actuelles et les attentes exprimées.....	89
3.2. Recommandations à destination des entreprises.....	90
3.2.1. Élaborer des plans de formation continue ciblés sur les besoins terrain.....	90
3.2.2. Intégrer davantage la gestion des compétences dans la stratégie RH.....	91
3.2.3. Valoriser les outils d'évaluation adaptés aux spécificités du secteur.....	92
3.3. Pistes d'actions collectives à l'échelle de la filière.....	92
3.4. Perspectives de recherche.....	94
Conclusion.....	95
Conclusion générale.....	96
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	
Résumé	

Résumé

Dans un environnement mondialisé où la volatilité des prix, la diversification des canaux de distribution et la pression réglementaire imposent une complexité croissante, la compétitivité des entreprises de la filière fromagère-laitière repose avant tout sur la réactivité et la pertinence de leur management. Ce mémoire s'attache à dégager, à travers une enquête menée auprès de professionnels du secteur, les pratiques réellement mobilisées pour développer les compétences managériales et les freins qui en limitent l'impact.

L'analyse des retours montre que les managers s'améliorent avant tout par l'immersion opérationnelle et la participation à des ateliers pratiques axés sur des situations réelles, complétés par des séances de partage informel entre collègues qui facilitent l'appropriation rapide des méthodes. Les parcours de formation standardisés sont jugés trop déconnectés des défis de terrain et la mobilité interne peine à s'articuler faute de plans de carrière explicites. Par ailleurs, l'absence de métriques dédiées à la collaboration d'équipe et à la qualité décisionnelle empêche une évaluation précise et une adaptation continue des dispositifs.

Pour remédier à ces lacunes, il est proposé de bâtir un parcours de développement intégrant à la fois des modules sur mesure et des mises en situation concrètes, enrichis par des revues de pratiques régulières et des cercles d'échange inter-équipes. La définition d'indicateurs dynamiques et le calendrier de points de suivi offriront un retour structuré sur les progrès réalisés. Cette approche holistique vise à installer durablement une culture de progrès continu, condition indispensable pour anticiper les évolutions du marché et renforcer la compétitivité des acteurs de la filière.

Mots clés : Management stratégique, Compétences managériales, Gestion des Ressources humaines (GRH), Leadership, Formation

Abstract

In an increasingly globalized context characterized by price volatility, diversified distribution channels, and mounting regulatory pressure, the competitiveness of cheese-and-dairy companies hinges on the responsiveness and effectiveness of their management. This study investigates, through a sector-wide survey of professionals, the real-world practices deployed to build managerial capabilities and the barriers that impede their success.

Findings reveal that managers primarily advance through hands-on immersion and tailored workshops rooted in authentic operational scenarios, complemented by informal peer-to-peer exchanges that expedite the internalization of new approaches. Conventional training programs are perceived as overly detached from field realities and internal mobility remains underleveraged in the absence of clear career pathways. Furthermore, the lack of dynamic performance metrics—particularly those measuring team collaboration and decision-making quality—hinders precise evaluation and on going refinement of development initiatives.

To address these shortcomings, the paper proposes a holistic development frame work combining customized learning modules with practical simulations, regular practice-review sessions, and cross-team exchange circles. The introduction of targeted indicators and a structured review schedule is designed to provide continuous feedback on progress. This integrated approach aims to embed a sustainable culture of continuous improvement, there by enabling dairy-sector actors to anticipate market shifts and strengthen their long-term competitiveness.

Keywords: Strategic management, Managerial skills, Human Resources Management (HRM), Leadership, Training