



UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

Mémoire de fin de cycle

EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER EN SOCIOLOGIE
Option : SOCIOLOGIE Du TRAVAIL ET DES RESSOURCES HUMAINES.

Thème :

**Les effets de la gestion des compétences sur
l'implication organisationnelle des salariés.**

**Cas pratique : spa DANONE DJURJURA ALGERIE de
BEJAIA**

Réalisé par :

AIT ELDJOUDI ZAHOUA

Encadré par:

M : Ameer smail.

Promotion : juin 2013

REMERCIEMENT

Je remercie dieu de m'avoir aidé à réaliser ce modeste travail et m'avoir donné la force et la patience.

Mes profonds remerciements à Monsieur Ameer Smail mon encadreur qui ma soutenu et m'accordé toute son attention dès le premier jour et tout au long de mon travail.

J'exprime mes sincères gratitudes à tout le personnel de Danone Djurdjura Algérie, spécialement ceux des ressources humaines

A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Merci a tous

DÉDICACES :

Je dédie ce modeste travail à mes très chers parents qui
étaient toujours là pour m'encourager.

A la mémoire de ma grande mère

A mon adorable frère M Saïd

A mes sœurs ASSIA, NIDA et CELINA

A mes très chères copines : Zahia, Sabrina, Nassima,
ASSIA, Djida.

A toute ma famille.

A tous mes amis.

Ait eldjoudi

zahoua

Liste des abréviations

BSN : Boussois Souchon Neuversel.

DDA : Danone Djurdjura Algérie.

DRH : direction des ressources humaines.

PDI : plan de développement individuel.

RH : ressources humaines.

Spa : société par action.

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
1	La répartition des membres de l'échantillon d'étude selon l'âge.	85
2	La répartition des membres de l'échantillon selon le sexe.	86
3	La distribution des membres de l'échantillon selon le niveau d'instruction.	87
4	La distribution des enquêtes selon le statut professionnel.	87
5	La répartition des enquêtes selon la situation matrimoniale.	88
6	Le rapport entre l'âge et la situation matrimoniale.	88
7	La répartition des membres de l'échantillon d'étude selon l'ancienneté.	89
8	La répartition des enquêtes selon le poste occupé.	90
9	Le rapport entre le degré d'implication affective et le statut professionnel.	91
10	Le rapport entre le degré d'implication affective et les catégories d'âges.	92
11	L'indispensabilité de la gestion des compétences dans la vie professionnelle et l'implication affective.	93
12	Le rapport entre la réponse de la gestion des compétences aux aspirations ses salaries et leurs implication affective.	94
13	Le rapport entre la nécessité de la gestion des compétences pour le développement professionnel.	95

14	Le degré d'implication calculé des salariés selon le sexe.	97
15	La relation entre l'implication calculée et l'ancienneté au poste.	98
16	L'indispensabilité de la gestion des compétences dans la vie professionnelle et l'implication affective.	99
17	Le rapport entre la nécessité de la gestion des compétences pour le développement des connaissances professionnel et l'implication calculée.	100
18	Le rapport entre la réponse de la gestion des compétences aux aspirations des salariés et leurs implication calculée.	101
19	Le rapport entre le degré d'implication normative et le statut professionnel.	102
20	Le rapport entre le degré d'implication normative selon le niveau d'instruction.	103
21	La relation entre la nécessité de la gestion des compétences pour le développement des connaissances professionnel et l'implication normative.	104
22	L'indispensabilité de la gestion des compétences dans la vie professionnelle et l'implication normative.	105
23	La relation entre la réponse de la gestion des compétences aux aspirations des salariés et leurs implication normative.	106

Sommaire

Liste des abréviations.

Liste des tableaux.

Introduction

Le cadre méthodologique de la recherche

1. Problématique.....	04
2. Les hypothèses.....	07
3. L'analyse des concepts.....	08
4. Les études antérieures.....	15
5. La méthode et la technique utilisée.....	29
6. Les objectifs et les raisons du choix du thème.....	31
7. Les difficultés rencontrées	32

La partie théorique :

Chapitre I : la gestion des compétences

1. La genèse de la gestion des compétences.....	35
1.1 Premières pratiques.....	35
1.2 Institutionnalisation.....	36
1.3 Stabilisation des pratiques.....	37
2. Difficulté et ambiguïté de la notion compétence.....	37
3. Typologie de la compétence.....	39
3.1 Les compétences individuelles.....	39
3.2 Les compétences collectives	40
3.3 Les compétences organisationnelles	41
4. Les caractéristiques de la compétence.....	42
5. Les enjeux attachés à la compétence.....	43

6. L'évaluation de la compétence.....	44
7. Développement de la compétence.....	46
8. La valorisation de la compétence.....	47
8.1 Rémunération par compétences.....	47
8.2 La rémunération des compétences, levier de l'implication	49

Chapitre II : l'implication organisationnelle

1. Conceptualisation de l'implication organisationnelle.....	51
1.1. La nature du concept d'implication organisationnelle	51
1.2. Un concept distinct des autres formes d'implication :.....	53
2. Les approches de l'implication organisationnelle.....	54
3. L'opérationnalisation de l'implication organisationnelle.....	58
3.1. L'échelle de Porter et al.....	58
3.2 L'échelle d'Allen et Meyer.....	60
4. Les conséquences potentielles de l'implication.....	62
4.1 Les effets sur les efforts au travail et la performance	62
4.2. Les effets de l'implication dans la réduction des dysfonctionnements sociaux	62
4.3. Les effets sur les attitudes des salariés	63
5. Les conditions de développement de l'implication.....	63
6. L'intérêt de l'entreprise à avoir des salariés impliqués.....	65
7. Les facteurs qui aident au développement de l'implication.....	65
8. Les clés pour augmenter les conditions de l'implication au travail.....	66
9. L'implication organisationnelle et l'identification organisationnelle.....	67
9.1. L'implication organisationnelle.....	68
9.2. L'identification organisationnelle.....	68

Partie pratique :

Chapitre I : présentation de l'entreprise d'accueil et les étapes de l'enquête

1. Présentation de Danone71
2. Mission et objectifs de Danone.....73
3. Organigramme de Danone.....75
4. Présentation de la méthodologie d'enquête.....77
5. La réalité de la gestion des compétences.....78

Chapitre II : Analyse et interprétation des résultats

1. Analyse des résultats.....85
2. Discussion des hypothèses.....108

Conclusion 111

La liste bibliographique.

Annexes.

Introduction :

La mondialisation de l'économie, la concurrence nationale et internationale ainsi que l'exigence accrue des clients imposent aux organisations d'être de plus en plus compétitives. Dans cette quête de compétitivité, plusieurs organisations se sont engagées dans de multiples changements notamment la suppression des postes de travail en vue de compresser les charges et l'élimination des investissements non profitables à court terme. D'autres organisations ont choisi, en revanche, de mettre les hommes qui les constituent au cœur de leurs préoccupations pour assurer leur compétitivité. Ces organisations considèrent que les attitudes de leurs employés constituent une des variables clés sur laquelle repose leur réussite. L'examen de la littérature révèle que les attitudes des employés peuvent être effectivement liées à la performance des organisations. Nous sommes face à un modèle qui apparaît être la solution face à un monde économique et conjoncturel en perpétuel mouvement. En effet l'approche par compétence aborde de manière nouvelle des problèmes qui ont toujours été au cœur des préoccupations de la gestion.

Ces différentes préoccupations concernent non seulement les managers de l'entreprise mais aussi les responsables des RH et les salariés. Dans une démarche de gestion des compétences les managers n'ont plus seulement un rôle de gestionnaire, mais celui d' « animateur », de « ressource », de « support ». Ce nouveau rôle est exigeant car il suppose pour le manager de développer son autorité par ses compétences. Les responsables RH sont concernés car ils doivent apporter des conseils et mettre en œuvre une gestion des ressources humaines qui permette d'atteindre les buts fixés de l'entreprise. Le salarié est concerné car il est responsable du développement de son « capital d'employabilité ». Il devra se former, échanger des savoirs, faire reconnaître ses acquis. Cette responsabilité lui permet d'être maître de son développement personnel.

Mais, bien que la gestion des compétences semble être un outil remarquable, on observe des réticences face à son emploi. On peut dès lors se poser la question si c'est essentiellement dû au fait que les entreprises prennent du temps à se détacher du modèle classique de l'OST. Ou alors les gestionnaires n'implémentent pas un tel outil parce que les individus doivent, avec un tel modèle, trop prendre sur eux et du coup vont se sentir dépassés et stressés.

Le travail et l'implication au travail constituent des enjeux actuels importants. L'implication est un enjeu d'importance pour les salariés, parce que la plupart d'entre eux s'investissent personnellement dans leur travail avec beaucoup d'énergie et de passion malgré de possibles déficits de reconnaissance. C'est aussi une préoccupation forte pour les entreprises, dans la mesure où l'implication au travail peut être perçue comme une arme compétitive ou plus cyniquement, comme élément central d'un nouvel agencement de la domination.

L'implication est également l'objet d'un intérêt particulier de la part des praticiens de la gestion des ressources humaines, puisque l'implication des personnes serait l'« un des objectifs généraux que les politiques, outils et techniques de gestion du personnel doivent contribuer à atteindre ». C'est, enfin, un enjeu de recherche important, dans la mesure où la notion d'implication est à replacer au cœur des débats conceptuels fondamentaux caractérisant la recherche en sciences sociales.

L'objet de notre travail est de montrer l'importance de l'implication organisationnelle au sein d'une entreprise privée « Danone », ainsi que les effets de la gestion des compétences sur l'implication organisationnelle à savoir affective, normative et calculée d'un côté et l'importance du facteur humain de l'autre côté.

Et pour y arriver et atteindre cet objectif, nous avons répartis notre travail en trois parties qui se résume comme suit :

➤ Partie méthodologique : où on présente

La problématique, les hypothèses, l'analyse conceptuelle, les études antérieures ainsi que les raisons et choix du thème, la technique et la méthode utilisée.

➤ Partie théorique : cette partie contient deux chapitres :

- Le premier chapitre : la gestion des compétences.
- Le deuxième chapitre : l'implication organisationnelle.

➤ Partie pratique : cette partie contient deux chapitres :

- Le premier chapitre : la présentation de l'entreprise d'accueil et la réalité de la gestion des compétences chez Danone.
- Le deuxième chapitre : porte sur l'analyse et l'interprétation des résultats des trois hypothèses.

1. Problématique :

Depuis les années quatre-vingt, les mutations de l'environnement économique des entreprises et la mondialisation des échanges ont conduit à une délivrance en question progressive du taylorisme, modèle organisationnel alors en couture. Peu à peu, une organisation intégrant la nécessité d'une adaptation permanente à l'environnement économique et à la concurrence mondialisée s'instaure. La compétence devient alors un enjeu central pour l'entreprise. Zarifiant(1989) parle même de «model de la compétence »¹. Un processus complet se met alors en place au sein des entreprises, intégrant détection, évaluation et valorisation des compétences dans un cadre favorisant la mobilité et le développement de l'employabilité de chacun ainsi qu'une gestion prévisionnelle.

Aujourd'hui, le concept **compétence** est incontournable dans une politique de gestion des ressources humaines, c'est une notion complexe. Elle peut se définir simplement comme : « *l'ensemble des savoirs, des savoirs faire, des savoir-être (capacité relationnelles, à gérer les situations interindividuelles) et des savoirs-raisonner (modes de raisonnement qui se combinent dans la réalisation d'une activité)* »². La compétence, dans le contexte de l'entreprise, est la somme des acquis que le salarié met en œuvre dans sa vie professionnelle. C'est la combinaison de connaissance, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un emploi précis. Elle se constate et se valide dans une situation professionnelle. La compétence se décline en quatre domaines : (technique, organisationnel, relationnel et d'adaptation).³

La gestion des compétences, comme sujet de débat pour beaucoup de chercheurs dans les sciences de gestion et les disciplines voisines, et comme pratique émergente dans le domaine de la gestion des ressources humaines, donne lieu à des préoccupations pertinentes concernant son discernement et sa mise en application.

On peut dire, sans exagération, que toutes les entreprises parlent aujourd'hui de gestion des compétences. Pourtant, cette unité de discours risque bien de n'être

¹ Dejoux Cécile .Les compétences au cœur de l'entreprise, Organisation, Paris, 2001, p145.

² Loïc Cadin et Autre. Gestion des Ressources Humaines.2^eédition, Dunod, Paris, 2004, p331.

³ Jean Marie Peretti. FAQ, Ressource Humaine, édition Dunod, Paris, 2006, p108.

qu'une façade : certaines entreprises ont introduit la notion de compétence et ont radicalement modifié leurs pratiques ; d'autres ont simplement changé de vocabulaire mais n'ont pas fait évoluer leurs pratiques de façon significative.

La gestion des compétences peut être définie comme « *la somme d'action, démarche, outil permettant à une entreprise d'acquiescer, de stimuler et de réguler les compétences dont elle a besoin, aujourd'hui et demain, individuellement et collectivement, compte tenu de vocation, de ses objectifs et but, de sa structure, de ses moyens techniques de sa culture.* »¹

Gérer les compétences, gérer par les compétences revient à recentrer les politiques de gestion des ressources humaines sur les salariés, mieux pris en compte, ces derniers devraient naturellement d'avantages s'impliquer dans l'organisation.

L'une des principales finalités des politiques de gestion des personnes est de développer leur implication. Si les définitions de l'implication varient beaucoup dans la littérature, elles traduisent toutes, avec des nuances, le fait que les personnes se sentent engagées dans leur travail ; elles s'y investissent, s'y reconnaissent, s'y identifient. Par implication dans l'entreprise, on admet plus précisément que les personnes se reconnaissent dans des buts et valeurs de l'organisation, qu'elles prennent sur elles mêmes pour agir dans ce sens.²

Donc la relation entre l'individu et l'organisation se décline en termes d'implication, elle peut concerner l'attitude vis-à-vis des valeurs du travail, ou du travail lui-même, de l'organisation, de carrière et du syndicat. La majorité des définitions sur l'implication évoquent une relation fusionnelle entre l'individu et l'organisation qui l'emploie. Parmi ces définitions on trouve que c'est « *le degré auquel une personne s'identifie psychologiquement à son travail ou l'importance que prend le travail dans l'image totale qu'elle a d'elle-même.* »³

C'est dans ce sens qu'on a opté pour l'approche la plus dominante qui est la théorie de Meyer et Allen(2001) qui m'accompagnera toute au long de cette recherche dans le but de savoir si la mise en place de la gestion des compétences

¹ www.interef.com/ateliers/grh-demain/fiche/gestion-competence.htm, consulté le 20/10/2012.

² Maurice Thévenet. « Impliquer et Gérer les Personnes » in *Tout DRH*, édition d'Organisation, p.289.

³ Annick Cohen-Haegel .*Toute la Fonction RH*, 2^eédition, Dunod, p.89.SD.

dans l'entreprise Danone permet ou aide à l'implication organisationnelle des salariés. Meyer et Allen, définissent l'implication organisationnelle comme: «*l'état psychologique qui relie l'individu à son organisation* ». ¹ Donc, l'implication organisationnelle, comme l'importance relative de l'identification et de l'engagement d'un individu dans une organisation particulière.

Dans cette perspective l'implication organisationnelle peut être abordée à travers trois dimensions d'implication des salariés dans leur entreprise. La première correspond à « affective » qui représente l'attachement de l'individu à l'organisation, la manière dont- il identifie ses buts et ses valeurs. La deuxième est la dimension « normative » qui représente le sentiment de devoir moral envers l'organisation. La troisième est la dimension « calculé » qui dépend du calcul que fait l'individu de son lien avec l'entreprise et du coût qui résulterait de son départ de l'entreprise.

C'est pour cette raison que nous voulons examiner l'effet de la gestion des compétences sur l'implication organisationnelle d'une entreprise privée Danone qui a adopté plusieurs stratégies organisationnelles dans l'application des pratiques de gestion des ressources humaines.

Suite à tout ce ci, notre question de recherche est formulée comme suit :

Quelle sont les effets de la gestion des compétences adoptées par Danone Algérie sur l'implication organisationnelle de ses salariés ?

Autrement dit :

- Quelles sont les conséquences de la gestion des compétences sur l'implication organisationnelle affective des salariés ?
- Quelles sont les conséquences de la gestion des compétences sur l'implication organisationnelle normative des salariés ?
- Quelles sont les conséquences de la gestion des compétences sur l'implication organisationnelle calculée des salariés ?

¹ Claud Fabre .Les Conséquences humaines des restructurations, édition l'Harmattan, Paris, 1997.

2. Les hypothèses :

Toute recherche scientifique doit être précédée par des suppositions ou des réponses provisoires au problème posé dite hypothèse définie comme : « *une explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes, et l'hypothèse doit être confirmée ou infirmée.* »¹

Selon Omar Aktouf une hypothèse est en quelque sorte une base avancée de ce que l'on cherche à prouver. « *C'est la formulation proforma de conclusions que l'on compte tirer et que l'on va s'efforcer de justifier et de démontrer méthodiquement et systématiquement* ». ²

En bref et d'une façon très générale, on peut dire qu'une hypothèse est une supposition que l'on fait d'une chose possible ou non et dont on tire une conséquence.

Face aux interrogations émises et évoquées précédemment dans la problématique de recherche, nous proposons les hypothèses suivantes :

- La gestion des compétences a un faible effet sur l'implication affective des salariés.

On veut démontrer si l'implication organisationnelle affective s'explique par un niveau réduit de l'attachement, de l'investissement dans l'organisation.

- Il existe une influence forte de la gestion des compétences sur l'implication calculée des salariés.

On veut démontrer si la mise en place de la gestion des compétences favorise l'implication calculée c'est-à-dire qu'elle renforce le désir de rester membre de l'organisation par intérêt personnel.

- La gestion des compétences influe négativement sur l'implication normative des salariés.

On veut vérifier si la gestion des compétences n'aide pas à renforcer le sentiment d'obligation et de loyauté c'est-à-dire la diminution des sentiments du salarié envers l'organisation.

¹ Grawitz Madeleine. Lexique des Sciences Sociales, 7^e édition, Dalloz, Paris, 2002, p.27.

² Omar Aktouf. Méthodologie des Sciences Sociales et Approche Qualitative des Organisations, [en ligne] consulté le 25/04/2013, édition électronique Macintosh, Québec, 1987, http://www.asset.soup.io/asset/0171/8125_f015.pdf.

3. Analyse des concepts :

1-Compétence :

La compétence est un concept largement utilisé aujourd'hui dans les discours scientifiques et les pratiques des entreprises, mais ne traduit pas le plus souvent la même réalité ou encore le même contenu. Par conséquent, il n'existe pas une définition unanime qui englobe toutes les tendances et les idéologies en ce qui concerne ce concept. La notion de compétence n'est pas seulement polysémique, elle est selon Beaujolin, « ambiguë et imprécise »¹ : ambiguë, parce que nombreux sont ceux qui assimilent les compétences aux aptitudes et aux traits de personnalité et imprécise parce que les compétences peuvent n'être mobilisées que dans certaines situations connues, répétées et toujours identiques.

Citons parmi les définitions celle du dictionnaire d'économie :

La compétence dans un premier sens regroupe l'ensemble des savoirs et des savoirs-faire que le travailleur doit posséder pour réussir la mission qui lui est confiée par sa direction. Dans ce sens la compétence est très proche de la qualification nécessaire au travailleur pour réaliser avec succès les tâches qui lui sont confiées.

Mais dans un second lieu, on ajoute aux exigences du premier sens, le savoir-être c'est-à-dire la motivation du travailleur, sa disponibilité à être flexible pour répondre aux attentes de sa direction. Ici, c'est la direction de l'organisation qui décide du degré de compétence de l'individu de façon assez subjective.

Ainsi les salariés défendent une approche en terme de qualification plus objective, les fragilisant moins vis-à-vis de leurs supérieurs hiérarchiques mais la tendance des entreprises et du système éducatif sous l'impulsion du MEDEF et d'opter pour une approche en terme de compétence.²

¹ Beaujolin François, *La gestion des compétences*, Nathan, Paris, 1999, p5.

² Alain Bruno, *Dictionnaire d'économie et des sciences sociales*, ellipses, 2005.

2-Gestion des compétences :

C'est un modèle de gestion reposant sur la notion de compétence. Ce modèle met les compétences au cœur des démarches visant à préparer et assurer l'avenir de l'entreprise en préparant les compétences clés et en facilitant leur développement, ce modèle repose sur une base de données rassemblant les informations sur les compétences des salariés ou ils impliquent des référentiels de compétences.¹

La gestion des compétences peut être définie aussi comme : « *la somme des actions, démarches, outils... permettant à une entreprise d'acquérir, de stimuler et de réguler les compétences dont elle a besoin, aujourd'hui et demain, individuellement et collectivement, compte tenu de sa vocation, de ses objectifs et buts, de sa stratégie, de sa structure, de ses moyens techniques, de sa culture* »².

Acquérir renvoie naturellement aux actions menées pour recruter mais aussi aux efforts déployés par une entreprise pour être attractive et attirer naturellement les candidats dont elle a besoin. Stimuler fait référence aux processus permettant à une entreprise de motiver individuellement ou collectivement ses salariés de la direction souhaitée par elle.

Ces processus prennent forme en particulier à travers les méthodes de classification, de rémunération et d'évaluation mobilisées par une organisation.

Enfin par réguler, nous entendons les moyens déployés pour assurer en permanence l'adéquation des besoins de l'entreprise à ses ressources disponibles : les actions de formation, la gestion des carrières, processus de mobilité, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences...etc. Cette gestion des compétences s'opère au sein d'une entreprise donnée, c'est la raison pour laquelle doit être adaptée à la vocation, aux objectifs, à la stratégie de cette entreprise.

¹ Jean Marie Peretti. *Dictionnaire des Ressources Humaines*, 2^e édition, Vuibert.SD.

² www.interef.com/ateliers/grh-demain/fiche/gestion-competence.htm.consulté le 25/10/2012.

3-L'implication :

L'implication est définie à la fois comme l'identification et l'engagement dans une organisation particulière. Conceptuellement l'implication peut être décrite selon trois facteurs :

- une forte croyance et l'acceptation des buts et valeurs de l'organisation.
- la volonté d'exercer des efforts considérables pour l'organisation.
- une très forte intention de continuer d'appartenir à l'organisation.

L'implication est donc une attitude .Elle peut être reliée à certains comportements mais avec précaution, L'intention de rester membre de l'organisation entraîne un comportement de fidélité, c'est-à-dire de non départ. La volonté d'exercer des efforts peut entraîner des comportements au travail susceptibles de créer la préférence. Cette caractéristique de l'implication est à l'évidence la plus intéressante pour le gestionnaire, c'est aussi la plus fragile. Le lien entre effort et performance dépend en effet de nombreux facteurs autres que l'implication.¹ Les caractéristiques du poste de travail, son lien avec les autres postes conditionnent en partie cette liaison, les compétences de la personne également.

La nature des moyens de reconnaissance et de récompense de la performance est également à prendre en considération car l'implication s'accompagne de sa contribution et sa rétribution.

Malgré toutes ces limitations, l'implication est un concept très répandu en gestion des ressources humaines. Deux raisons peuvent expliquer ce succès :

1. La première tient à la première dimension de l'implication :
Adhésion aux buts et aux valeurs de l'organisation et conforme à la vision d'une entreprise ayant formalisée un projet, développée des principes directeurs, voire une charte ou une déclaration relative à son éthique.
2. la seconde raison est plus instrumentale, depuis quelques années des questionnaires permettent de mesurer l'implication .souvent d'origine américaine ces instruments ont été adaptés au contexte français et sont régulièrement utilisés.

¹Robert le DUFF. Encyclopédie de la gestion et du Management, édition Dalloz, 1999, p463.

Donc l'implication a donné lieu à l'élaboration de différentes échelles de mesure et notamment à l'OGQ (organisation commitment questionnaire) l'implication organisationnelle regroupe des caractéristiques :

De solidarité à l'égard de l'entreprise, de soutien et de perceptions communes avec les autres membres de l'entreprise, la conjugaison de ces variables participe d'un processus d'identification à l'entreprise.¹

4-L'implication organisationnelle :

Traduction du concept anglo-saxon « commitment », l'implication correspond à la double relation d'identification et d'engagement d'une personne au travail.

Dans le prolongement des facteurs explicatifs du comportement au travail l'implication sert un besoin d'accomplissement, d'auto-expression et d'estime du salarié. On peut distinguer deux formes d'implication en situation de travail (qui se placent en interrelation) : l'implication organisationnelle et l'implication au travail.²

Selon Mowday, Porter et Steers : l'implication organisationnelle est « l'intensité relative de l'identification et de l'engagement d'un individu vis-à-vis d'une organisation particulière »³

L'implication organisationnelle traduit le niveau d'adhésion de la personne à l'organisation. Cette approche attitudinale a été développée par des nombreux psychologues des organisations.

Appréhendée comme une attitude, elle traduit donc l'état d'esprit, la disposition de l'individu par rapport à son organisation et peut donc orienter ses comportements à son égard. On peut considérer l'implication comme un construit multidimensionnel.

¹ Henri Malin de Boislandelle, Dictionnaire de gestion : Vocabulaire, Concept et Outil, édition Economica 1998. p209

² <http://www.Managemarket.com>.

³ Nigahane pierre et Yves de Rongé, Dictionnaire de Gestion, édition Armand Colin, Paris, 1996, p.107.

Dans cette perspective l'implication peut être abordée au travers de trois dimensions qui émergent de la littérature (ALLEN et J.MEYER 1990) affective, calculé, normative.¹

4-1-L'implication affective :(ou psychologique)

L'implication affective consiste en une orientation positive envers l'organisation. Elle correspond à un état d'esprit du désir. Les antécédents de l'implication affective d'après Meyer et Herscovitch (2001) c'est-à-dire les variables qui contribuent à son développement sont toutes les variables qui contribuent à la possibilité qu'un individu s'implique dans une action, qu'il soit intrinsèquement motivé par une action, qu'il reconnaisse la valeur d'une entité ou d'une action ou encore qu'il voit son identité dériver de l'association avec une entité ou du travail vers un objectif.²

La dimension affective se réfère à l'attachement émotionnel, à l'identification, à l'engagement envers l'organisation (Porter, Steers et Mowday, 1994).

4-2-L'implication normative :

L'implication normative est selon Fishbein et Ajzen (1975) ou Ajzen (1988), la totalité des pressions internalisées qui poussent à agir de manière à satisfaire les buts et intérêts organisationnels. La norme subjective est la perception des pressions sociales qui s'exercent sur lui en faveur d'un comportement, un individu développe une implication normative quand il a internalisé une série de normes sur le comportement approprié quand il a bénéficié de profits et d'expérience qu'il souhaite transmettre ou quand il perçoit l'existence d'un contrat psychologie avec l'organisation.³

Pour Wiener (1982) c'est l'acceptation des valeurs et attentes de l'organisation comme guide de la conduite individuelle. Meyer et Allen (1997) dénoncent également le danger de considérer que seule l'implication affective peut conduire à des comportements désirés par l'organisation.

¹ Henri Mahé de Boislandelle. Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concept et outil, Economica, 1998, p.209.

² Brigitte Charles-Pauvers et Zhong-Ming Wang. « Validité interculturelle d'une échelle de mesure de l'implication organisationnelle » in revue de GRH, édition Eska numéro 69, Juillet, Aout, Septembre, 2008, p.3.

³ Ibid. P.4.

4-3 -L'implication calculée : ou cognitive

L'implication calculée est inspirée de March et Simon(1996) et des travaux de Becker (1960). Selon eux, le comportement passé est a l'origine de ce qui fait qu'un individu reste membre d'une organisation l'implication calculée correspond a la comparaison entre les avantages retirés et les sacrifices effectués. Selon Allen et Meyer (1996), l'implication calculée est le niveau auquel les employés se sentent impliqués dans l'organisation en raison des coûts qu'ils perçoivent comme associés à leur départ. Elle revoie à tous les éléments qui ont de la valeur pour l'individu et qui seraient perdus s'ils quittaient l'organisation (congés, efforts, argents, fond de pressions, compétences développées dans l'entreprise....etc.).

Enfin de compte, l'implication calculée correspond à l'état d'esprit de la perception du coût.

Quant une personne a fait des investissements qu'elle perdrait s'il elle arrêta son activité, quand elle manque d'alternatives, elle développe une implication calculée (Meyer et Herscovitch 2001).¹

Les dimensions affective et normative de l'implication organisationnelle semble être celles qui sont le plus souvent reliées à des comportements individuels positifs (loyauté, citoyenneté organisationnelle, performance, acceptation du changement ...) On attribue souvent à la dimension calculée (coût associé au départ de l'organisation) des effets de bénéfiques concernant le taux d'absentéisme et les intentions de turnover.

Donc l'implication organisationnelle permettent de traduire une relation entre l'individu et son univers de travail notamment l'entreprise dans laquelle il travail.

¹ Ibidem p.4.

5-Définition du salarié :

Le salarié ce lui qui échange son travail contre un salaire, c'est une apparition récente dans l'histoire du travail. Jusqu'au début du XIX^e siècle, l'essentiel de la main d'œuvre travaille à la campagne. Il ya les paysans propriétaires, les artisans les ouvriers agricoles, les métayers, les apprentis... etc. Qui sont attachée à une terre, une maison ou un établi. Les domestiques sont liés à un maitre qui les nourrit et les loge sans toujours les payer. A la ville, on trouve beaucoup d'indépendant : commerçant, artisans, médecins, notaires, finalement les salariés n'apparaissent vraiment qu'avec le développement des usines, des administrations et des grands magasins. Autrement dit, les salariés sont avant tout des ouvriers et des employés. Ils ne représentent qu'un actif sur deux au milieu du XIX^e siècle¹.

Selon Madeleine Grawitz le salarié désigne seulement les travailleurs du secteur privé et secteur public industriel et commercial parfois utilisé à tort en englobant les agents publics de l'Etat et des collectivités locales.²

Les salariés forment aujourd'hui un ensemble hétérogène. Certains restent fondamentalement dépendants des pôles marchands d'accès à l'emploi et au revenu, alors que d'autre peuvent être propriétaire de revenus capitalistes et exercer des fonctions de direction au plus haut niveau d'autorité de l'organisation économique et sociale.³

On peut déduire que le salarié est un : « *actif occupant un emploi dont le contrat du travail est fondé sur une relation de subordination à l'employeur. Le salarié loue sa force de travail a l'employeur un échange d'une rémunération appelée salaire* »⁴.

Nous comprenons que le salarié est un personnel qui s'engage à exécuter à temps plein ou temps partiel pour le compte d'un employeur en contre partie d'un salaire. Le salarié s'engage pour période limité ou indéterminée.

¹ Jean - François Dortier. Le Dictionnaire des Sciences Humaines, édition Sciences Humaines, 2004, p.749

² Madeleine Grawitz .Lexique des sciences sociales, 7^e édition, Dalloz, 2000, p.364

³ André Akoun et Pierre Ansart. Dictionnaire de Sociologie, le Robert Seuil, 1999, p.469.

⁴ Alain Bruno dir. Dictionnaire d'Economie et de Science Sociales, édition Ellipses, 2005, p.415.

4. Les études antérieures :

1- les approches de la compétence :

🚦 L'approche comportementale de la compétence :

Dans l'approche comportementale, les compétences sont décrites en termes de qualifications personnelles, la compétence est perçue comme une description générale des habilités nécessaires pour atteindre un bon rendement dans un domaine précis. Le profil de compétences résume les capacités, les connaissances, habilités, les qualités et les valeurs et exprime les exigences de rendement en termes de comportement.¹ Mclelland a défini onze compétences génériques :

- ✓ Initiative
- ✓ Persévérance / ténacité
- ✓ Créativité
- ✓ Planification / sens de l'organisation
- ✓ Esprit critique / analyse critique
- ✓ Contrôle de soi
- ✓ Leadership / aptitude au commandement
- ✓ Persuasion / influence
- ✓ Confiance en soi
- ✓ Relations interpersonnelles
- ✓ Préoccupation et sollicitude envers les autres

Dans cette perspective, la recherche a démontré qu'en plus des connaissances des capacités et des habilités (aptitudes cognitives), un indicateur important du rendement au travail est la personnalité, et plus particulièrement du rendement selon le contexte et de l'adéquation homme-entreprise. La percée la plus remarquable dans le domaine de la recherche sur la personnalité a été la sortie et l'acceptation générale du modèle de personnalité à cinq facteurs, communément appelé les "Big Five". Selon ce modèle qui fait l'objet d'un large consensus parmi les psychologues, la personnalité peut se décrire à l'aide de cinq traits de caractère fondamentaux : l'extraversion, la méticulosité(ou conscience), l'équilibre émotionnel (opposé au névrosisme), l'ouverture d'esprit et la conscience des autres (ou agréabilité). Les dimensions identifiées, fruit d'une trentaine d'années de recherche

¹ Le Boterf Guy .Ingénierie et évaluation des compétences, 4^eédition, Organisation, Paris, 2002, p.71.

internationale, expliqueraient à elle seules une part majeure des différences individuelles. Plusieurs recherches ont notamment démontré le lien entre les traits de personnalité et le leadership efficace. Grâce aux traits de personnalité, on peut prédire si un leader sera efficace et obtiendra les résultats attendus, s'il saura s'entourer d'une équipe efficace ou si ses subordonnées jugeront qu'il est inefficace ou qu'il fait fausse route. Dans cette approche la compétence est donc perçue comme un synonyme de qualité personnelle.

Donc cette approche ne cherche pas à répondre aux besoins des salariés en matière de développement des savoir-faire de leur métier. Le travail réel reste «une boîte noire» pour les ressources humaines et le développement du professionnalisme est laissé à l'initiative du management et des professionnels concernés.

Cette approche trouve ces limites sur trois plans :

- Dans la définition même de la compétence d'abord : la sociabilité ne garantit en rien la compétence d'un salarié ; ces qualités lui seront certes utiles, mais ne suffisent pas à le déclarer compétent ;
- Dans l'évaluation ensuite, la définition des compétences sous la forme de qualité ou d'aptitudes professionnelles telles que l'honnêteté, la rigueur, le sens de la communication conduisent nécessairement le management à se référer à son propre cadre de référence. Une évaluation ne peut être considérée comme objective et équitable par un salarié que si elle renvoie à des référents connus, explicites et partagés.
- Dans le développement enfin : les compétences ainsi décrites sont issues du parcours de vie de chacun, ancrées au plus profond de nos êtres et, du même coup, peu malléables.¹

¹-Jean-Guy Millet. Gestion des compétences : le guide pratique, édition De Boeck, p.13.

✚ L'approche métier de la compétence :

Ce qui nous intéresse, c'est le « métier-compétence », c'est-à-dire la compétence comprise comme métier au sens de professionnel de la tâche.

Revendiquer un métier, c'est affirmer que l'on pratique et cultive un talent qui, en premier lieu est reconnue comme n'étant pas général, pas donné à tous de pratiquer, pas susceptible d'être acquis sans un effort inscrit dans la durée. Mais aussi, en second lieu, un talent auquel on reconnaît une utilité dans la société.

Ughetto analyse le métier comme un attribut à la fois de l'entreprise et des salariés :

- Le métier revendiqué par l'entreprise lui permet de maintenir une position distinctive sur un marché.
- Le métier acquis par un professionnel lui confère, au travers des capacités, savoir –faire et autres habiletés techniques, statut et reconnaissance.¹

Pourtant, il n'est pas suffisant qu'une personne possède un métier pour être compétente, il faut qu'elle soit capable d'organiser et de mobiliser ses ressources personnelles en combinaisons pertinentes pour gérer des situations professionnelles en prenant en compte les critères de réalisation qui y sont liés.

En d'autres termes, la compétence naît de la juste rencontre entre, d'une part, les ressources personnelles apportées par chaque salarié et, d'autre part les exigences et les résultats attendus par une entreprise.

L'approche métier et ses quatre composantes (savoirs, savoir-faire, savoir être, savoir évoluer) fournit un cadre commode au recensement des compétences individuelles. Compte-tenu de l'importance prise par les exigences relationnelles dans les emplois actuels, elle apparaît plus pertinente que des analyses plus traditionnelles sur la base des définitions de poste ou de responsabilités exercées. La définition du métier correspond à une conception à la fois plus large que celles des savoir-faire techniques et plus dynamique car elle prend en compte les évolutions possibles.²

¹ Op cit, p.13.

² -Bernard Martory. Daniel Crozet .Gestion Des Ressources Humaines, 7^e édition, Dunod, Paris, 2008.

Nous distinguerons donc « avoir des compétences » ou l'accent est mis sur les ressources disponibles chez l'individu, et « être compétent », ou l'accent porte sur la production de la compétence dans un contexte donné et dans le but de produire un résultat défini (GUY LE BOTERF, 2005). En entreprise c'est bien cette deuxième assertion qui est plus intéressée.

De fait, la compétence devient :

- **Un processus de production d'une performance** économique ou sociale régulière et reconnue, dans une situation donnée.
- **Un processus multidimensionnel** : agir sur l'environnement pour réaliser son projet, résoudre un problème en situation réelle, c'est mobiliser avec les autres des capacités techniques, des capacités relationnelles et des capacités de prise de recul ;
- **Un processus individuel et collectif** : un individu compétent réalise de manière unique l'intégration des capacités requises pour faire face au problème à résoudre ; sa compétence se traduit dans le maillage qu'il réussit entre ses ressources personnelles et le contexte. La compétence de l'individu se nourrit de l'expérience organisationnelle et sociale qui lui fournit le cadre de son expression.
- **Un processus dynamique** : la compétence s'appuie sur l'ensemble des ressources et des savoirs acquis tout au long de la vie. Formation initiale et continue, environnement personnel, expériences professionnelles diverses, confrontation quotidienne à de nouveaux problèmes sont autant de moyens de développement de la compétence.¹

¹ -Jean-Guy Millet. Op cit, p.14.

2.1-L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont – ils des concepts pertinents pour les experts comptable stagiaires Aquitains?

L'objectif de la recherche est de s'interroger sur la pertinence des concepts d'implication organisationnelle et de satisfaction au travail dans le contexte de cabinets d'expertise comptable français.

L'analyse empirique menée sur la population des experts comptables stagiaires a mis en évidence la pertinence de ces concepts et la corrélation négative entre l'implication affective et la satisfaction au travail.

Dans les pays anglo-saxons, différentes recherches ont mis en évidence un «turnover » important des jeunes professionnels comptables dans les cabinets. Une étude menée sur une dizaine d'années par Rhode et al (1976) a mis en évidence un taux de rotation de plus de 85% chez les jeunes recrues (moins d'un an d'expérience professionnelle) et de 25% chez les collaborateurs comptables qui ont une expérience comprise entre un et trois ans. Les résultats d'une méta-analyse (Cohen, 1993) révèlent que les effets de l'implication organisationnelle sur la performance, l'absentéisme, l'intention de quitter l'entreprise et le turnover varient selon les différentes phases du cycle de carrière d'un salarié. Cohen (1993) a notamment montré que l'implication organisationnelle a une influence plus forte sur l'intention de quitter l'organisation lorsque le salarié est en début de carrière.

Selon Meyer, Allen et Smith (1993), les premiers mois que passe un salarié dans une organisation sont cruciaux pour la suite du développement du processus d'implication. Quant aux recherches menées sur la satisfaction au travail, elles ont mis en évidence une relation inverse entre la satisfaction au travail et la rotation du personnel. Si la satisfaction au travail augmente, la rotation du personnel diminue, et vice versa.

La présente recherche est partie du postulat que les mesures de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle sont susceptibles d'éclairer la réflexion sur les conditions d'exercice professionnel des jeunes professionnels comptables au cours de leurs premières années d'expérience et d'aider les professionnels comptables libéraux à mesurer l'implication et la satisfaction au travail des experts comptables stagiaires, salariés de leurs cabinets. La question de

recherche qui sous-tend l'étude est de vérifier s'il est pertinent de discuter et de traiter de l'implication organisationnelle et de la satisfaction au travail dans le contexte des cabinets d'expertise comptable.

L'objet de la recherche est de tenter de répondre à quatre questions. La première est la suivante : le concept d'implication organisationnelle appliqué aux cabinets d'expertise comptable est-il pertinent ? La deuxième est d'identifier les facettes de l'implication organisationnelle qui sont appropriées à la population des experts comptables stagiaires travaillant dans les cabinets. La troisième est la suivante : le concept de satisfaction au travail appliqué aux cabinets est-il pertinent ? Quant à la quatrième, il s'agit de savoir s'il existe une relation entre les deux construits que sont l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail pour les experts comptables stagiaires.

Hypothèses de recherche, mode de collecte des données et échantillonnage :

La première question posée renvoie à l'hypothèse :

H1 : les experts comptables stagiaires développent une implication par rapport à l'organisation dans laquelle ils travaillent.

La deuxième question posée renvoie à l'hypothèse :

H2 : l'implication organisationnelle des experts comptables stagiaires par rapport aux cabinets d'expertise comptable dans lesquels ils travaillent se caractérise par trois facettes indépendantes :

L'implication affective, l'implication calculée et l'implication normative.

La troisième question posée renvoie à l'hypothèse :

H3 : les experts comptables stagiaires développent une satisfaction au travail au sein du cabinet dans lequel ils travaillent.

La quatrième question posée renvoie à l'hypothèse :

H4 : il existe une relation entre l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail.

Afin de mesurer l'implication organisationnelle, l'échelle de Meyer, Allen, Smith (1993) a été utilisée. L'instrument de mesure original comprend 18 items. Les modalités de réponse sont formatées en échelons à dix points : de fortement d'accord à fortement en désaccord. L'échelle utilisée pour la présente recherche résulte de la traduction des énoncés anglais en français faite par Durrieu et Roussel (2002). Les items des trois composantes de l'implication (affective, normative et calculée) ont été mélangés.

Pour mesurer la satisfaction au travail, le MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire), développé par Weiss et al (1977), a été utilisé. Il se présentait initialement sous la forme d'une liste de 100 indicateurs qui couvraient une vingtaine de dimensions au travail telles que l'activité, la créativité, la rémunération, l'avancement, l'autorité ou l'indépendance). Le questionnaire a été adressé à la totalité des experts comptables stagiaires de la Région Aquitaine, soit un effectif de 162 personnes.

La conclusion de la recherche :

Pour conclure, les trois premières hypothèses de recherches ont été vérifiées :

- les experts comptables stagiaires développent une implication par rapport à l'organisation dans laquelle ils travaillent selon une échelle de Meyer et Allen (1990)
- leur implication organisationnelle se caractérise par les trois facettes indépendantes que sont les implications affective, calculée et normative mais selon des contributions factorielles différentes de l'échelle de départ ;

Quant à la quatrième, elle n'a été vérifiée que partiellement. Il existe une relation entre le construit, l'implication organisationnelle affective et différentes natures de satisfaction au travail (satisfaction autonomie, satisfaction tâche, satisfaction reconnaissance et satisfaction conditions de travail).

La recherche a donc permis de valider partiellement les échelles de mesure de l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail dans le contexte des experts comptables stagiaires aquitains.

Au final, on peut conclure que les concepts d'implication organisationnelle et de satisfaction au travail sont pertinents pour les experts comptables stagiaires aquitains. Enfin, un modèle d'équations structurelles a mis en exergue une corrélation négative entre l'implication organisationnelle affective et différents niveaux de satisfaction au travail (satisfaction autonomie, satisfaction tâche, satisfaction reconnaissance, satisfaction conditions de travail).¹

¹ Christian PRAT dit HAURET. L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail, halshs-00581281, version 1 - 30 Mar 2011, publié dans "Comptabilité et Connaissances, France (2005)", [en ligne], consulté le 10/12/2012. <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/12/81/PDF/79.pdf>

2-Le développement de l'implication organisationnelle par la confiance : application au contexte tunisien :

L'objectif principal de cette recherche est de montrer qu'il est possible pour une organisation de favoriser l'implication de ses ressources humaines par la confiance. La confiance dont il est question est celle accordée par le salarié à sa direction. Ce modèle de recherche est d'abord basé sur l'étude des antécédents les plus souvent cités de la confiance, à savoir les pratiques de participation et d'empouvoirement (empowerment)¹ et des répercussions du sentiment de confiance sur le niveau d'implication à l'égard de l'organisation. Les récents travaux dans ce domaine montrent l'importance de la confiance interpersonnelle dans l'efficacité organisationnelle et la performance au travail (Campoy et Neveu, 2007). De même, nombre de chercheurs et praticiens ont avancé l'idée que la confiance est essentielle pour comprendre les comportements des individus et des organisations mais aussi pour expliquer les performances des entreprises (Davis et al, 2000, Kramer, 2006).

La confiance d'un salarié envers celui ou ceux qui le dirigent lui permet de prévoir le comportement futur de ceux-ci comme étant positif (Couteret, 1998). Pour la direction, elle est synonyme de loyauté, de fidélité, de respect des engagements et de la réalisation des objectifs. La confiance d'un manager envers son subordonné est également fondée sur sa croyance que celui-ci possède les compétences et aptitudes nécessaires à la réalisation de sa mission.

Pour cette recherche, le choix a été fait de traiter le point de vue des salariés en mettant l'accent sur la confiance envers l'organisation, le supérieur hiérarchique et envers les collègues de travail. À l'inverse, un salarié qui n'a pas confiance dans son organisation aura tendance à être sur la défensive, à adopter un comportement qui lui fait encourir le moins de risques possibles. Il surveille ses paroles et ses actes, en se conformant strictement aux règles établies par la direction. Une rigidité, une perte d'originalité et d'initiative en résultent (Argyris, 1962) alors que la confiance peut être un ingrédient majeur pour encourager l'innovation (Nyhan et Marlowe, 1997).

¹Traduit en français sous la notion de « l'empouvoirement », l'empowerment est défini comme la création d'un environnement où les employés sont dotés de plus d'autorité et de responsabilités pour accomplir leur travail.

Aucune étude de ce type n'a été menée dans d'autres environnements culturels tels que ceux de l'Afrique du Nord. Il serait pourtant bénéfique de mieux envisager les limites d'extension de cette explication. Les résultats obtenus sont-ils généralisables aux pays émergents ? Quoi qu'il en soit, il est dès à présent possible d'extrapoler de cette revue de la littérature un modèle dont le test empirique en Tunisie permettrait une comparaison aux résultats propres aux contextes français et nord-américain.

Pour la présente étude, le choix de mettre l'accent sur le point de vue des salariés et leurs perceptions de la notion de confiance. L'objectif de cette recherche étant de savoir s'il est possible pour une organisation tunisienne comme pour les organisations nord-américaines et françaises d'assurer l'implication de ses salariés en agissant sur les deux déterminants managériaux de la confiance précédemment cités. L'intérêt a porté essentiellement sur la confiance organisationnelle avec ses trois principales composantes : confiance d'un salarié envers son organisation et envers ses supérieurs hiérarchiques mais aussi envers ses collègues de travail.

Hypothèse de recherche, mode de collecte des données :

Une gestion basée sur la participation serait susceptible d'influer et de renforcer la confiance chez les salariés si l'on suit les conclusions des travaux disponibles sur le sujet. Ces éléments nous amènent à formuler l'hypothèse suivante:

H1- Les pratiques managériales de participation influencent positivement la confiance chez les salariés.

Ou les pratiques managériales d'empowerment influencent positivement la confiance.

Compte tenu de la nature de l'hypothèse formulée, il s'agit de mesurer de manière quantitative les variables en question afin de déterminer le poids et les liens de causalité qui les unissent.

Les données utilisées dans ce travail ont été recueillies par questionnaires auto-administrés à des employés d'un groupe industriel tunisien. Aucune étude de ce type n'a été menée jusqu'à présent dans ce contexte particulier. Le questionnaire est organisé en quatre parties. La première porte sur l'implication organisationnelle.

Elle comprend vingt-deux items consacrés aux dimensions affective, normative et calculée. Alors que la seconde partie se focalise sur les pratiques de participation et d'empowerment, la troisième est relative au concept de confiance appréhendé dans ses trois dimensions. Enfin, la dernière partie porte sur l'identification du répondant.

L'implication organisationnelle a été mesurée par les échelles développées par Allen et Meyer en 1990 et révisées en 1993. Plus de 430 questionnaires ont été administrés dans un groupe industriel tunisien à des personnes chargées de l'administration et à de simples agents de production. Après plusieurs relances, l'échantillon final est constitué de 361 salariés, soit un taux de réponse de 83%. Il se constitue de 57 femmes (15,8%) et 304 hommes (84,2%).

La conclusion de la recherche :

Cette étude ne prétend pas avoir apporté des réponses définitives et exhaustives à la problématique soulevée. Certains éléments limitent sa portée. Tout d'abord, les variables explicatives retenues, à savoir les pratiques de participation et d'empowerment, ne sont de toute évidence pas les seules à contribuer au renforcement de la confiance. Il conviendrait ainsi d'introduire des variables explicatives complémentaires, telles que la justice et la communication managériale.¹

¹ Mohamed Zied Amara. Le développement de l'implication organisationnelle par la confiance. PDF [En ligne] <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2008amara-bietry.pdf> consulté le 30/11/2012.

3-L'implication organisationnelle : levier pour la performance financière ? une étude dans le contexte tunisien.

Cette étude s'intéresse à l'impact de l'implication organisationnelle et plus précisément de l'implication affective, calculée et normative des cadres dirigeants sur la performance financière des organisations tunisiennes.

A partir des constats théoriques sur le thème, il est possible de dégager les trois hypothèses suivantes relatives aux trois dimensions de l'implication des cadres dirigeants.

Hypothèse 1 : Il existe une relation positive entre l'implication affective des cadres dirigeants et la performance financière de l'organisation.

Hypothèse 2 : Il existe une relation négative entre l'implication calculée des cadres dirigeants et la performance financière de l'organisation.

Hypothèse 3 : Il existe une relation négative entre l'implication normative des cadres dirigeants et la performance financière de l'organisation.

La collecte des données :

Pour tester les trois hypothèses énoncées plus haut, nous avons élaboré un questionnaire composé principalement des différents items de l'implication organisationnelle. Après avoir défini les modalités de réponse aux différentes questions qui sont de type fermé, un pré-test du questionnaire a été réalisé auprès de deux cadres dirigeants pour assurer de la clarté des questions posées. La version finale de ce questionnaire a été adressée par la suite à 50 cadres dirigeants de sept organisations tunisiennes qui sont de taille moyenne et issues de différents secteurs d'activité.

L'étude finale porte sur 38 questionnaires uniquement, les 12 questionnaires restants ont été éliminés à cause d'informations manquantes. L'échantillon est constitué de 76% d'hommes et de 24% de femmes. L'âge moyen des répondants est de 35 ans (écart type de 5 ans) et leur ancienneté moyenne dans l'organisation est de 8 ans.

L'implication organisationnelle des cadres dirigeants a été mesurée par le questionnaire développé par Allen & Meyer, l'outil le plus étudié et le plus validé au cours des dernières années. La performance financière a été mesurée à l'aide des indicateurs comptables et financiers.

Vérification des hypothèses :

Pour la première hypothèse l'implication affective n'est pas liée à la performance financière de l'organisation. Donc elle n'est pas vérifiée. Il paraît dans ce cas que l'implication affective ne constitue pas un levier pour la performance.

Pour la seconde hypothèse n'est pas également vérifiée. Enfin, pour la troisième hypothèse est vérifiée, l'implication normative des cadres dirigeants est liée à la performance financière de l'organisation, particulièrement à la rentabilité des capitaux investis.

En guise de synthèse, il existe une relation positive entre l'implication normative et la performance financière de l'organisation alors que cette relation est non significative en ce qui a trait à l'implication affective et à l'implication calculée.

CONCLUSION

Les données empiriques collectées auprès d'un échantillon de 38 cadres dirigeants ont permis de démontrer que les répondants ont une forte implication affective et une faible implication calculée alors que l'implication normative est importante seulement pour la moitié des cadres dirigeants. Cet article permet de mettre l'accent sur l'importance de l'implication organisationnelle en tant qu'antécédent de la performance financière de l'organisation. Il démontre que les attitudes positives qui se dégagent envers l'organisation ne sont pas seulement liées à la performance individuelle au travail mais influencent également la performance de l'organisation, en général.¹

¹ Sonda DAOUD BEN ARAB et Sana MASMOUDI MARDESSI. « L'implication organisationnelle : levier pour la performance financière ». in revue Libanaise de Gestion et d'économie || No 6, 2011, [en ligne] http://www.religec.org/lodel/docannexe/file/688/daoud_et_al_2.pdf consulté le 8/10/2012.

4-Gestion des compétences et implication organisationnelle : comment gérer et dépasser les contradictions cachées ?

La question de la recherche peut s'exprimer de la manière suivante : Comment se fait-il que les démarches compétence, initiées en particulier pour développer l'implication des salariés et stimuler une plus grande performance, obtiennent bien souvent des effets pervers comme le découragement ou la non-implication de certaines catégories de salariés ? Que peut-on préconiser aux directions des ressources humaines pour redonner un second souffle à ces démarches ?

Dans cette étude l'auteur démontre tout d'abord le cadre théorique des deux concepts à savoir la gestion des compétences et l'implication organisationnelle.

La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelle auxquelles il est confronté, la compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transformes, avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente, la compétence est la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des même situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité.

Gérer les compétences, gérer par les compétences revient à recentrer les politiques de gestion des ressources humaines sur les salariés. Mieux pris en compte, ces derniers devraient naturellement d'avantage s'impliquer dans l'organisation. Or, en pratique, mettre en place un système de gestion des compétences n'est pas forcément le gage d'une plus grande implication des salariés. En effet, sur le terrain, il apparait que, dans certains cas, la mise en place d'un système de gestion des compétences souvent concomitante à une recherche de rentabilité plus élevée, induise des effets pervers non prévus a priori et qui ont logiquement davantage tendance à inhiber qu'à impliquer les salariés.

Une voie féconde pour développer l'implication des salariés consiste à influencer leur perception des situations. Il n'est donc pas possible d'impliquer les personnes. Il est possible de créer les conditions propices au développement de l'implication ; on parle alors de condition nécessaire (et non des conditions suffisantes).

On peut retenir la définition suivante de l'implication organisationnelle présenté par Thévenet « l'implication organisationnelle traduit une interaction entre l'individu et l'entreprise ». Le concept de l'implication organisationnelle est donc centré sur le lien entre le salarié et l'entreprise ; plus précisément, sur la nature, l'intensité, l'évolution et les facteurs explicatifs de ce lien. La gestion des compétences, de fait, va avoir des conséquences sur le lien ; en ce sens, elle peut (doit) être considérée comme un facteur explicatif de ce lien.

La prise en compte des changements économiques et des modes de production qui en découlent, ont vu l'émergence des systèmes de gestion des compétences comme une évidence. Or il apparaît que ces systèmes peuvent avoir des effets négatifs sur l'implication organisationnelle des salariés.

Actuellement, une recherche exploratoire est en cours. Une quinzaine de personnes (dont des DRH, des managers, des salariés, des syndicalistes) vont être interviewées pour préciser les pistes à venir. Chacun sera interrogé sur les thèmes de la gestion des compétences d'une part, de l'implication organisationnelle d'autre part et sur la mise en parallèle possible de ces deux thèmes.

La confrontation entre ces points de vue en permettant une meilleure compréhension des situations doit permettre de formuler des préconisations permettant de donner un second souffle aux dispositifs de gestion des compétences.¹

¹ Sylvie Jarnias. Gestion des compétences et implication organisationnelle[en ligne] <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2003jarnias064>. <http://sos-manager.wikispaces.com/file/view/Gestion-Comp%C3%A9tences.pdf> consulté le 08/10 /2012.

5. La méthode et la technique utilisée :

Chaque recherche exige une démarche méthodologique qui s'appuie sur des principes stables (méthode, et technique) qui permettent d'aboutir à des objectifs et des résultats scientifiques.

1-La méthode utilisée :

On a procédé durant notre recherche à l'utilisation de la méthode quantitative qui est « celle qui permette de recueillir sur un ensemble d'éléments, des informations comparables d'un élément à l'autre ». ¹ Elle a pour but de quantifier et de mesurer les données collectées durant notre enquête, en s'appuyant plus précisément sur l'obtention des réponses aux différentes questions du questionnaire, et, en vue d'établir des corrélations entre la gestion des compétences et l'implication organisationnelle des salariés à Danone.

Puis nous avons procédé à l'interprétation des données recueillies en les transposant à un ensemble de thèmes représentatifs dans l'objectif de mettre les corrélations servant à vérifier nos hypothèses.

2-Les techniques utilisées :

Chaque recherche exige des techniques qui doivent être adéquates et bien choisies pour le recueil des informations sur le terrain, car bien choisir ses techniques de recueil des données détermine les résultats finaux de l'enquête.

Dans notre recherche nous avons choisi les techniques suivantes :

2-1 -L'entretien :

L'entretien est la première technique qu'on a utilisée durant notre pré-enquête dans l'objectif d'explorer notre terrain et de vérifier les possibilités de faisabilité de notre recherche. L'entretien est défini comme suit : « c'est un procédé

¹Raymond Boudon. Les méthodes en sociologie, 11^{ème} éd, Paris, Presses universitaires de France, 1969, p.7.

d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations, en relation avec les buts fixés. »¹

2-2-Le questionnaire :

Le questionnaire que nous avons distribué auprès de notre échantillon, est défini comme « *une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus, qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées.* »²

Le questionnaire nous a permis une interprétation statistique des données d'une part et la vérification des hypothèses préalablement établies de l'autre part. Donc, « le questionnaire est le point d'arrivée d'une réflexion théorique, mais il est également le point de départ de l'observation empirique »³ Le questionnaire a pour finalité « de recueillir les informations auprès d'une population déterminée, de toucher toutes les variables introduites au niveau des hypothèses et d'établir directement les relations entre les variables. »⁴

2-3-L'échelle de mesure d'implication organisationnelle de Meyer et Allen :

Meyer et Allen abordent l'implication sous un angle tridimensionnelle (affective, normative, calculée), l'instrument se compose au départ de 24 items (8 items pour chaque dimension). Les résultats d'une étude méthodologique ont conduit les auteurs à ramener l'échelle à 18 items (6 items pour chaque dimension).

Leur modèle, a permis de traduire une relation entre l'individu et son organisation qui l'emploie sous trois formes d'implication. La première c'est la dimension affective l'employé avec une forte implication affective reste dans l'organisation parce qu'il veut bien, la deuxième c'est l'implication normative l'employé avec un haut niveau d'implication normative sent qu'il devrait rester dans

¹ Madeleine Grawitz. Méthodes des sciences sociales, 11^{ème} édition, Dalloz, 2001.

² Angers Maurice. Initiation pratique à la méthodologie des sciences Humaines, édition Casbah, Alger, 1997, p.164.

³ A. Blanchet. Les techniques d'enquêtes en sciences sociales, édition Dunod, Paris, p.127.

⁴ L.Albarrello. Apprendre à chercher l'acteur social et la recherche scientifique, 2^e édition, Boeckle Bruxelles, p.64.SD.

l'organisation. Enfin, la dimension calculée ou continue, l'employé ayant une forte implication continue reste dans l'organisation parce qu'il en a besoin.

6. Les objectifs et les raisons du choix de thème :

1-Les objectifs de la recherche :

L'objectif principale de la recherche scientifique est bien la collecte d'information concernant le thème, mais il ya d'autre objectifs que nous espère atteindre qui sont :

- Le thème de la gestion des compétences est nouveau, alors nous avons voulu savoir et vérifier son existence et son poids dans l'entreprise.
- Mesurer l'effet de l'implication organisationnelle sur les comportements des salariés.
- Vérifier l'influence de la gestion des compétences sur l'implication organisationnelle des salariés de Danone
- .Vérifier s'il y a une relation entre la gestion des compétences mise en place par Danone et l'implication de ses salariés.

2-Les raisons du choix de thème :

Le choix de notre sujet de recherche est motivé par un ensemble de raisons qui se résumant comme suit :

- L'importance du (la gestion des compétences et l'implication organisationnelle) dans le développement de l'entreprise.
- Avoir des informations et des connaissances, bien précises dans le domaine de la gestion des ressources humaines et plus particulièrement en gestion des compétences dans une entreprise privée qui parait très avancée en matière de gestion des ressources humaines par rapport a l'entreprise publique.
- Montrer la nécessité de développer le facteur humain au sein de l'entreprise en donnant une importance majeure à son implication.

7. Les difficultés rencontrées :

On ne peut pas réaliser un travail ou une recherche sans rencontrer des difficultés bien sur, donc durant la période de notre recherche nous avons rencontré quelque difficulté à savoir :

- Nous avons perdu quelques questionnaires ; on a distribué 100 questionnaire mais malheureusement nous avons récupéré seulement 60 et nous avons même été confrontés à des situations ou les questionnaires contenaient des sans réponses à certaines questions.
- Le manque de confiance de certains enquêtés, évitant de répondre malgré que nous les ayons rassurés de l'anonymat de leurs réponses.
- Le manque d'ouvrages concernant l'implication organisationnelle.

La notion de compétence est venue progressivement remplacer celle, plus ancienne, de qualification. Malgré la multitude d'approche consacrée à la compétence, on est forcé de constater que cette notion demeure énigmatique.

La compétence, en s'inscrivant dans le dispositif de gestion des ressources humaines, devient alors un enjeu stratégique et identitaire pour les individus. Au tournant des années quatre vingt, le développement d'une gestion des ressources humaines a fait de la compétence un des éléments clé dans la gestion de l'entreprise et des régulations socioprofessionnelles.

La logique de compétence transforme les formes d'engagement des salariés : de simples employés et alors même que leur situation professionnelle reste parfois identique, s'identifiant dorénavant à des acteurs du changement garants de la stratégie développée par l'entreprise.

Donc la compétence correspond à un renouvellement du concept de qualification et non pas à une rupture avec celui-ci.

1. La genèse de la gestion des compétences :

Pour mieux comprendre les problèmes liés à l'usage et à la définition de la notion de compétence, nous avons voulu retracer les étapes du développement des pratiques de gestion des compétences s'intéresser à la genèse de cette connaissance, c'est adopter le parti pris de la connaissance en gestion comme précédent d'une construction. En effet, que ce savoir n'a pas émergé de façon formalisée dans une entreprise ou dans un manuel. Il est le fruit d'un cheminement d'étapes aboutissant aujourd'hui à une instrumentation suffisamment stabilisé pour être reconnue et partagée.

1-Premières pratiques : les pionniers années1980

Si aujourd'hui la gestion des compétences est un savoir, elle est née en tant que pratique, dans la deuxième partie des années quatre-vingt dans quelque grandes entreprises. Le 04 octobre 1984, la CEGOS avait focalisé l'attention sur la notion de compétence en organisant un colloque ayant pour thème l' « éducation professionnelle permanente » et centré sur le projet d'une articulation plus forte entre la formation continue et les stratégies de l'entreprise. L'accent est mis sur les

nouvelles compétences requises par l'économie et le rôle des entreprises dans le développement de ces compétences. La gestion des compétences –au sens actuel– est en marches.

Parmi les expériences, on peut citer celle d'IBM France qui, en 1985, engage dans son usine d'Essonne une « gestion des compétences » afin de faciliter la recherche de spécialistes, d'aider à l'orientation et à la réorientation des carrières et d'organiser la formation interne pour satisfaire les besoins de l'entreprise à moyen et long termes.

En 1987, Propharm met en place une nouvelle organisation du travail dans le secteur du conditionnement, associée à une politique d'adaptation et de développement des compétences de salariés peu qualifiés.¹

2-institutionnalisation :(début des années 1990) :

La gestion des compétences devient un enjeu de négociation, collective et de réglementation. Dès le début des années 1990 sont mis en place des dispositifs de gestion des compétences. Le 17 décembre 1990, un accord sur la conduite des activités dans les entreprises sidérurgiques et minières et les fédérations syndicales CFDT CFTC, CGC et FO (c'est l'accord « ACAP ». la gestion prévisionnelles des emplois) subit des revers du fait de vagues successives de fusion et d'acquisition et d'un contexte économique moins porteurs : l'emploi devient une variable d'ajustement. Pour sortir de l'approche quantitative que la GPE sous- tend, la GPEC apparait, cette dernière introduit un nouvel état d'esprit qui cherche à inciter le salarié à mobiliser par lui-même « les ressources utiles à l'amélioration de son employabilité ».

Ainsi, EDF-GDF abandonne sa GPE, mise en place 1985 pour une « GAEC », gestion anticipée des emplois et compétences qui donnent une coloration plus qualitative au dispositif d'information et d'implication des salariés. Mais les PME ne son pas en reste : la gestion des compétences commence à s'y diffuser, car elle présente un enjeu sociale désormais suffisant pour les entreprises de moindre taille. Par ailleurs, les institutions s'emparent également de la notion de compétence : le 31 décembre 1991, le bilan de compétence devient un droit de salarié inscrit dans le

¹Guide pratique de la gestion des compétences, édition Dunod, paris.p.15.

code du travail ; en 1993, la nouvelle édition la ROME (répertoire opérationnel des métiers et emplois) de l'ANPE réserve une place centrale à cette notion.

Les consultations s'en emparent également et commencent à formaliser une offre abondante pour accompagner les DRH dans leur nouvelles pratiques et dans la mise en place de GPEC. Ils contribuent ainsi à développer le concept qui en est à ses balbutiements.

3-Stabilisation des pratiques à partir de 1995 :

Au cours de cette période, la gestion des compétences, en tant que pratique, se consolide, se « banalise » en quelque sorte. En même temps le patronat français s'en saisit comme un enjeu économique de premier plan. En 1998, il invite les syndicats à réfléchir au sein d'un groupe d'échanges informels pour « favoriser la confrontation des points de vue » des convergences s'établissent mais le débat reste vif sur les questions de fond, comme celle de la validation des compétences. La compétence prend dans le débat social une place équivalente à celle qui fut occupée par la qualification pendant une quarantaine d'années.¹

2. Difficulté et ambiguïté de la notion compétence :

Tout d'abord, on remarque que par la diversité des définitions du concept de compétence, il s'avère difficile de concevoir un modèle de gestion des compétences. En effet, les différents concepts parlent parfois de compétences individuelles d'autres fois de compétences collectives. Il est donc nécessaire selon la démarche recherchée de se référer au bon concept.

Outre la diversité de définitions, un problème existe dans la confusion de différentes notions. En effet, l'idée de compétence est parfois confondue avec capacité et qualification².

Si la compétence est attachée à l'individu, elle ne prend son sens que dans une situation de travail concrète. La compétence n'ait donc ainsi de la confrontation entre des caractéristiques individuelle (niveau de formation, expérience pratique

¹ Bernard merck et pierre-Eric. Gestion des compétences : la grande illusion, 1^{ère} édition Deboeck, 2009, p.60.

²Céline Dubey. Séminaire : changement et intervention dans les organisations, la gestion des compétences, Mai 2003, [en ligne] consulté le 12 /11/2012.

capacité de résoudre des problèmes, d'une part, et un contexte professionnel déterminé, d'autre part. Elle se construit donc en partie dans l'activité de travail et n'est donc pas uniquement un pré requis de cette dernière.

Identifier les compétences chez un individu ne peut donc pas se limiter à un inventaire de ses acquis scolaires et professionnels. Il faut analyser son activité professionnelle pour repérer les compétences affectivement mise en œuvre et dont lui-même n'a pas toujours conscience. Souvent, en effet, les individus définissent leur compétence professionnelles au regard des exigences techniques de leur métier et oublie la dimension cognitive indispensable à la bonne réalisation de leur travail : quelle informations ils maîtrisent, comment ils les traitent, quels processus mentaux leur permettent de résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés, comment ils s'adaptent aux situations inopinées. L'idée du « bilan de compétences » est justement d'aider les salariés à prendre conscience de toutes ces capacités effectivement mises en œuvre mais pas clairement identifiées.

Par ailleurs, les définitions données sont de ce point de vue insatisfaisante, l'approche compétences n'est pas sans ambiguïtés a priori. Tout d'abord, il est paradoxal de faire d'une notion individuelle le pivot de la gestion des RH dans un contexte où les organisations valorisent justement la performance collective. L'idée de compétence collective reste encore trop abstraite pour constituer une alternative acceptable. Ensuite l'accent mis sur les situations dans la révélation des compétences est aussi une manière de relier la compétence de l'individu à des choix organisationnels et de gestion ou à un contexte spécifique de la firme.¹

Existe-t-il un concept pur, absolu et universel de la compétence qui puisse être atteignable sans passer par ses manifestations et sa perception ? Il peut être en effet frustrant de devoir se contenter de ses manifestation, multiples et polymorphes, donc complexes à saisir et à décrire, pour fonder en entreprise une gestion par les compétences. Cette frustration est sans doute l'une des motivations qui fondent et alimentent la quête de la compétence de certains praticiens qui, adoptant le

¹ Loïc Cadin et autre. Gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2004.

raisonnement propre aux sciences « dure », tentent de découvrir les lois naturelles et intangibles auxquelles l'environnement obéit.¹

Vu la difficulté de cerner le concept de compétence, mais représente un double avantage : en tant que connaissance imparfaite, cette représentation est l'un des chemins susceptible de mener au concept de compétence parce qu'elle en est partiellement constitutive ; en tant que connaissance partagée et conscientisée au sein de l'entreprise par les groupes d'individus, elle peut être un des instruments de la compréhension et de la conduite d'action collectives rendues efficaces par une contractualisation clairement identifiée et acceptée dans les esprits.

3. Typologie des compétences :

Il existe trois types de compétences : - Compétences individuelles.

- Compétences collectives.

- Compétences organisationnelles.

1-Les compétences individuelles :

Le concept de compétence individuelle a été progressivement exploré, principalement dans le champ de la gestion des ressources humaines et dans le champ de la sociologie du travail des années 1980, avec l'apparition de ce que l'on a baptisé la logique de compétence. Un corpus théorique et empirique important permet aujourd'hui ce concept au niveau international.²

Elle inclut à la fois la question de l'individu et les exigences de l'emploi. La compétence de l'individu se développe à partir de sa qualification. Celle-ci résulte de sa formation initiale conformée par ces diplômes et des savoirs faire opérationnels acquis au cours de sa vie professionnelle. Chaque individu développe une

¹Bernard merck et pierre-Eric. Gestion des compétences : la grande illusion, 1^{ère} édition Deboeck, 2009, p.45.

² Didier Retour et autre. Gestion des compétences : nouvelles relations, nouvelles dimensions, édition Vuibert, 2009, p.59.

compétence propre dans le but de répondre aux modifications incessantes de son environnement économique et sociale, de son environnement de travail.¹

La compétence individuelle est un savoir-faire opérationnel d'une personne, validé dans son activité².

Les compétences individuelles sont une combinaison de connaissances, de savoir-faire, expériences et comportements. Elles se constituent lors de leur mise en œuvre en situation professionnelle, c'est donc à l'entreprise de les repérer, les évaluer, les valider et de les faire évoluer. Donc la compétence individuelle est un savoir faire opérationnel validé, c'est-à-dire mis en situation.

2-Les compétences collectives :

Le concept de compétence collective a tout d'abord été attaché au phénomène sociocognitif analysé principalement en psycho-sociologie ou encore en ergonomie dans le cadre des collectifs de travail, notamment des groupes et des équipes. Le concept de compétence collective s'est développé en sciences de gestion dans une zone plutôt francophone au cours de la décennie 1990. En France la diffusion du concept au cours des années 2000 dans les différents champs des sciences de gestion révèle la coexistence de plusieurs conceptions.³

Selon Guy Le Boterf⁴, la compétence collective est une résultante. Elle émerge à partir de coopération et de synergie existant entre les compétences individuelles. D'après lui le contenu de la compétence collective est :

- Un savoir élaborer des représentations partagées ;
- Un savoir communiquer ;
- Un savoir coopérer ;
- Un savoir apprendre collectivement de l'expérience.

¹ Potochi Malicet Danielle. Elément sociologique du travail et de l'organisation, édition Economica, Paris 1997, p.97.

² www.chaire-competences.uqam.ca/pages/document_pdf/foucherpattersonnaji020304. [En ligne] PDF consulté le 25/12/2012.

³ Didier Retour et autre. Gestion des compétences : nouvelles relations, nouvelles dimensions, édition Vuibert, 2009, p.60.

⁴ Le Boterf Guy. L'évaluation des compétences, éditions d'Organisation, Paris, 2000, p.280.

Les compétences collectives résultent d'un faisceau d'actions concrètes qui tient de l'organisation autant que du fonctionnement collectif : la stimulation, l'utilisation et l'ajustement constants des tous les dispositifs mis en œuvre dans l'entreprise.

Flück¹, propose cinq voies pour la production des compétences collectives :

- Focalisation des ressources sur un objectif, un projet ;
- Utiliser les compétences, les faire vivre, les éprouver ;
- Combiner et associer les ressources complémentaires et différentes pour donner des résultats supérieurs ;
- Récupérer, accumuler, conserver et mettre en débat ;
- Emprunter des ressources, des compétences, s'allier.

Donc la compétence collective est la capacité à atteindre les résultats prédéfinis d'un collectif de travail par la mobilisation des compétences individuelles du collectif et l'organisation du travail. La compétence collective est le produit d'une coopération entre les compétences individuelles qui, combinées aux ressources propre a un contexte professionnelle, génère un savoir agir collectif spécifique à une équipe de travail.

3-Les compétences organisationnelles :

Les compétences organisationnelles représentent des facteurs stratégiques de l'entreprise, elles proviennent de combinaison de ressources, de compétences individuelles et collectives.

Elles permettent la réponse à un besoin de marché et de se fait, elles sont évaluées en terme de performance sur le marché.

Les compétences organisationnelles supposent une accumulation de savoirs et un apprentissage collectif, afin de garantir leur déploiement et leur renouvellement.

¹ Fluck. Développer les compétences et l'intelligence collectives, éditions Démos, France, 2001, p.129.

Bref, c'est un savoir-faire spécifique à l'entreprise à la fois rare, précieux et difficilement imitable par les concurrentes et pouvant lui apporter, seule ou associée à d'autres organisations, une différenciation concurrentielle.

4. Les caractéristiques de la compétence :

Il existe quatre caractéristiques de la compétence qui renforcent la dimension opérationnelle de cette notion¹ :

- **La compétence possède un double caractère opératoire et finalisé** : Elle n'a pas de sens que par rapport à l'action et par rapport au but que poursuit cette action, la forme que prend la compétence est toujours relative à une situation donnée rencontrée par l'individu en occupant son poste de travail dans l'entreprise.
- **La compétence est acquise** : La compétence peut être modelée, développée progressivement, ce qui en fait un objet de gestion.

Elle est apprise et résulte de la combinaison des apprentissages théoriques et expérimentiels, personnels, professionnels et sociaux.

- **La compétence est structurée** : Elle combine les différents éléments qui le constituent (savoir, savoir-faire, savoir être) pour répondre à des exigences d'adaptation, en fonction des objectifs fixés par l'entreprise.
- **La compétence est une notion abstraite et hypothétique** : Elle est inobservable, ce qu'on observe ce sont les manifestations de la compétence; les performances.

¹Christine Gavini : La gestion de l'emploi, édition Economica, Paris, 1997, p.87.

5. Les enjeux attachés à la compétence :

En entreprise, la notion de compétence permet d'élaborer de manière opérationnelle différents problèmes comme¹:

- **Cibler les besoins en connaissances élémentaires** du personnel faiblement qualifié, et optimiser l'efficacité des programmes de formation destinés à ce type de personnel ;
- **Actualiser les pratiques professionnelles** des salariés dans un métier en mutation ou d'une modification importante de l'environnement concurrentiel et/ou technologique.
- **Diffuser des pratiques professionnelles totalement novatrices**, comme ce fut le cas lors de la mise en place de démarches qualité ;
- **Optimiser les savoir-faire** en vigueur, en accord avec les objectifs de l'entreprise ;
- **Maintenir l'efficacité de pratiques professionnelles données** ;
- **Synchroniser le cycle de développement de l'entreprise et le cycle de développement et d'amélioration des compétences**, afin de permettre à l'entreprise de disposer, en temps voulu, des compétences requises par son développement ;
- **Gérer la surqualification** du personnel en place, avec l'emploi de plus en plus fréquent de jeunes diplômés à des postes de niveau inférieur à leur potentialité : la surqualification peut être rapidement facteur de frustration et de tension entre salariés ;
- **Gérer le patrimoine de savoir-faire de l'entreprise**, en effet la richesse d'une entreprise est de plus en plus constituée de savoir-faire et de pratiques professionnelles spécifiques, très liés aux personnes qui les détiennent. La question de la pérennisation de ce patrimoine est donc cruciale ;

¹ Philippe Eray. Précis de développement des compétences : concilier formation et organisation, éditions Liaisons, Paris, 1999, p22.

- ***Mettre en valeur des savoir-faire et pratiques professionnelles*** existantes, par un système de gestion approprié ;
- Et plus généralement, ***maintenir l'employabilité des salariés de l'entreprise.***

6. L'évaluation des compétences :

L'évaluation des compétences : « est le moteur de la démarche compétences. Elle va permettre de mesurer les écarts entre les compétences requises et les compétences disponibles détenues par les salariés et de déterminer le levier le plus approprié pour développer ces dernières. En effet, ce n'est pas tant la mesure qui est importante que l'analyse de l'écart identifié ».¹

L'étape de l'évaluation des compétences est cruciale et doit donc être préparée et conduite avec attention et rigueur.

Si l'on considère le développement des compétences comme un investissement, trois domaines doivent être évalués² : la conformité de la prestation formation réalisée, la qualité pédagogique du dispositif de formation mis en place et le transfert de compétences.

Évaluer les compétences constitue un réel défi. Il est vrai que juger la qualité des performances globales par rapport aux objectifs des missions assignées à ses collaborateurs fait partie des responsabilités normales d'un cadre en fonction. Mais apprécier *chacune* des compétences mises en jeu est bien plus difficile il est impossible d'évaluer les compétences qui existent mais ne sont pas actualisées dans une activité observable. Par ailleurs, les fiches de notation élaborées dans les organisations sont rarement satisfaisantes et toujours difficiles à utiliser. Surtout, elles n'ont pas été construites avec l'intention de faire le point sur les compétences dans un esprit de bilan et de développement du potentiel individuel. Il faut donc repenser les méthodes d'évaluation, en particulier dans les secteurs où la compétition est forte et où la flexibilité des compétences est un impératif.³

¹ Elisabeth lecoeur. Gestion des compétences : le guide pratique, édition De boeck, p.91.

² Philippe Eray. Précis de développement des compétences : concilier formation et organisation, éditions Liaisons, Paris, 1999, p.124.

³ Claude Lévy-Leboyer. La gestion des compétences, nouvelle édition, Organisation, 2009, p.30.

1-Le référentiel de compétence :

Afin de pouvoir identifier l'ensemble des compétences utiles à l'organisation dans le présent et le futur, il est indispensable d'avoir un **référentiel de compétences** qui représente un document ou un outil qui permet de clarifier toutes les facettes de la gestion des ressources humaines, grâce à une appréciation précise des compétences dans une tâche, un poste ou une fonction.

Après avoir fait l'analyse de l'ensemble des métiers existants dans l'entreprise (répertoire des métiers), la deuxième étape est de construire un référentiel des compétences communes aux familles professionnelles et de définir les niveaux de compétences requis.

Le référentiel de compétences est directement issu du référentiel d'activités. Il en est déduit. Il décline l'ensemble des connaissances et attitudes professionnelles mises en œuvre pour occuper un emploi. C'est donc une transcription du premier référentiel en éléments observables et déclinables en lien avec la méthode d'observation et d'analyse utilisée. Ce référentiel compétence est effectivement dépendant de la méthode usitée ; elle-même liée aux objectifs des référentiels. Une vigilance particulière est donc de mise tant de la méthodologie utilisée que dans la retranscription en compétences afin de préserver l'individu dans son espace professionnel. ¹

Un référentiel désigne donc un système de référence établi en vue d'un étalonnage, il désigne le document formalisé de l'entreprise qui identifie les compétences nécessaires à l'exercice d'un métier. Il fait du couple activité/compétence une référence qui se substitue à celle de poste/qualification pour évaluer un salarié.

Le référentiel de compétence est le support privilégié de toute gestion des compétences. Il est aussi l'instrument de sa mise en visibilité et de sa mise en acte. Il accompagne la démarche de l'amont (analyse des activités, anticipation des besoins) à l'aval (évaluation des salariés). De sa construction à son utilisation, il mobilise de multiples acteurs.

¹Thierry Ardouin. Ingénierie de formation pour l'entreprise, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2006 p.109.

7. Développement des compétences :

Le développement de la compétence est conçu comme un projet .il vise à articuler les attentes des salariés et les exigences de l'organisation. Un comité carrière assure une fonction de pilotage et anticipe les évolutions de l'organisation, les remplacements et l'évolution de carrière des agents en fonction de leurs aspirations et de leurs potentiels. Le projet est contractualisé lors de l'entretien professionnel. Il est particulièrement détaillé quand il vise une promotion importante demandant un saut de complexité des activités assurées. Les modalités de développement doivent combiner des moments de formation et de mise en situation pour permettre l'acquisition des compétences requises (savoir agir en situation). Les managers ont un rôle important dans le suivi de la mis en œuvre du plan d'actions. Le système de formation doit aussi s'adapter pour être plus proche des situations de travail.¹

1-La formation

Tout d'abord, il est nécessaire de faire une distinction entre formation initiale et formation professionnelle. La première représente les années d'école, d'apprentissage et est certifiée par des diplômes. On en tient d'ailleurs souvent compte lors de recrutement. La seconde est plus tournée vers l'acquisition de compétences et est plus spécifique au métier.

Mais que ce soit de formation initiale, professionnelle ou continue qu'il s'agit, on peut dire qu'elle profite à tout le monde. Premièrement la société bénéficie de son apport puisqu'elle peut réduire par exemple le taux de chômage ainsi que ses effets négatifs. Puis l'individu va augmenter son portefeuille de compétences grâce aux nouvelles acquisitions. Ceci lui permettra par exemple de réclamer un salaire plus élevé. Finalement, la formation est importante pour l'organisation qui, grâce à elle, diminue les écarts entre les compétences requises et réelles. Pour l'organisation la formation s'inscrit dans un projet d'évolution de compétences en lien avec les objectifs économiques de l'entreprise. Elle a donc un rôle stratégique. On peut toutefois se demander si la formation n'a pas non plus un rôle curatif dans les organisations, autrement dit un rôle qui vise à combler les lacunes existantes.

¹ Lou Van Beirendonck. Tous compétents !, édition de boeck, paris, 2006.p.70.

Dès lors, les entreprises vont mettre sur pied un plan de formation qui va faire le lien entre le désir d'évolution de l'entreprise et sa situation actuelle (Piolle, 2001). Celui-ci comprend une définition du cadre de référence qui permet aux différents acteurs de s'orienter, mettre en évidence les orientations majeures de la formation (mise à niveau des connaissances, acquisition de nouvelles connaissances, ...), exprimer les contraintes financières et préciser le rôle des différents acteurs. Ceci implique une analyse des besoins de formation qui aboutira à un accord entre les différents acteurs concernés (formateur, entreprise, individus).¹

VIII. La valorisation des compétences :

Une démarche de la compétence ne peut s'étendre sans la mise en place d'un système de reconnaissance, de valorisation des compétences individuelle, c'est un système gagnant qui doit se traduire, notamment, par une politique salariale ou d'évolution professionnelle indexée sur les résultats des évaluations individuelles.

1-La rémunération par compétence :

Une certaine forme de reconnaissances devrait être rattachée à tout acte de développement des compétences, car les employés ne seront pas nécessairement intéressés à améliorer leur rendement s'ils doivent le faire à leurs propres frais. L'utilisation de stimulants monétaires est importante, non seulement pour s'assurer de la participation des employés au développement continu de leurs compétences, mais également pour retenir les employés compétents, qui sont courtisés par les concurrents.

La rémunération des compétences est un outil que l'organisme peut utiliser pour encourager l'implication et le développement des personnes dans l'amélioration continue de leur compétence. Cette pratique permet aux managers de disposer d'un autre moyen de récompense et à l'organisme d'orienter le développement de ses compétences pour répondre à ces besoins actuels et futurs.²

Une grande majorité des entreprises sont affiliées à des conventions collectives et se réfèrent aux classifications en place pour établir leur grille de

¹ Céline Dubey. Séminaire : changement et intervention dans les organisations, la gestion des compétences, Mai 2003, [consulté le 25/01/2013].

² Benjamin Chaminade. Rh & compétences dans une démarche qualité, édition Afnor, 2005, p345.

rémunération, ce qui explique probablement une certaine frilosité à modifier les systèmes de rémunération établie, notamment dans le cadre de la mise en place d'une démarche compétence.

La rémunération des compétences n'a pas pour objectifs de remplacer les grilles de rémunération existante, elle doit être utilisée en complémentarité afin de faire coexister au sein du système de rémunération :

- La rémunération de l'emploi qui fixe un revenu minimum et constitue une garantie collective.
- La rémunération de la performance collective par le biais de l'intéressement ou de la participation.
- La rémunération de la performance individuelle qui valorise l'atteinte d'objectifs annuels.
- La rémunération du développement des compétences qui encourage le salarié dans sa capacité d'évolution.

Il s'agit donc d'imaginer des modes de rémunération mixtes associant augmentation collectives et augmentation individuelles, et d'encourager ainsi le salarié à révéler ses compétences.¹

La rémunération des compétences incite à acquérir les capacités nécessaires pour atteindre les résultats, d'autre part, la rémunération des résultats encourage l'application des compétences acquises afin d'atteindre les objectifs

2-La rémunération des compétences, levier de l'implication :

Dans la logique des classifications, la rémunération correspond à l'emploi, indépendamment de la manière dont il est exercé. Pourtant, la mobilisation des compétences et l'obtention de résultats représentent pour le salarié un effort. Ne le reconnaître que par la seule perspective d'une meilleure employabilité signifierait qu'il n'a pas de valeur en soi.

L'introduction d'une rémunération des compétences a pour objectif de renforcer l'implication des salariés. En effet, alors que la rémunération de l'emploi est collective, la rémunération des compétences est propre à chaque salarié cette

¹ Elisabeth Lecoeur. Gestion des compétences : le guide pratique, édition De boeck, p.185

individualisation pousse les salariés à développer leurs compétences et donc à s'impliquer davantage pour en obtenir des retombées pécuniaires.

Il n'est pas possible d'obliger un individu à être compétent si celui-ci ne le veut pas ou n'est pas capable. Il faut réfléchir au moyen de créer les conditions favorables pour que les individus veillent bien améliorer et mobiliser leurs compétences ; les systèmes de rémunération des compétences peuvent remplir ce rôle.¹

¹ Ibid. p.187.

La notion de compétence est venue progressivement remplacer celle, plus ancienne, de qualification. Malgré la multitude d'approche consacrée à la compétence, on est forcé de constater que cette notion demeure énigmatique.

La compétence, en s'inscrivant dans le dispositif de gestion des ressources humaines, devient alors un enjeu stratégique et identitaire pour les individus. Au tournant des années quatre vingt, le développement d'une gestion des ressources humaines a fait de la compétence un des éléments clé dans la gestion de l'entreprise et des régulations socioprofessionnelles.

La logique de compétence transforme les formes d'engagement des salariés : de simples employés et alors même que leur situation professionnelle reste parfois identique, s'identifiant dorénavant à des acteurs du changement garants de la stratégie développée par l'entreprise.

Donc la compétence correspond à un renouvellement du concept de qualification et non pas à une rupture avec celui-ci.

1. La genèse de la gestion des compétences :

Pour mieux comprendre les problèmes liés à l'usage et à la définition de la notion de compétence, nous avons voulu retracer les étapes du développement des pratiques de gestion des compétences s'intéresser à la genèse de cette connaissance, c'est adopter le parti pris de la connaissance en gestion comme précédent d'une construction. En effet, que ce savoir n'a pas émergé de façon formalisée dans une entreprise ou dans un manuel. Il est le fruit d'un cheminement d'étapes aboutissant aujourd'hui à une instrumentation suffisamment stabilisé pour être reconnue et partagée.

1-Premières pratiques : les pionniers années1980

Si aujourd'hui la gestion des compétences est un savoir, elle est née en tant que pratique, dans la deuxième partie des années quatre-vingt dans quelque grandes entreprises. Le 04 octobre 1984, la CEGOS avait focalisé l'attention sur la notion de compétence en organisant un colloque ayant pour thème l' « éducation professionnelle permanente » et centré sur le projet d'une articulation plus forte entre la formation continue et les stratégies de l'entreprise. L'accent est mis sur les

nouvelles compétences requises par l'économie et le rôle des entreprises dans le développement de ces compétences. La gestion des compétences –au sens actuel– est en marches.

Parmi les expériences, on peut citer celle d'IBM France qui, en 1985, engage dans son usine d'Essonne une « gestion des compétences » afin de faciliter la recherche de spécialistes, d'aider à l'orientation et à la réorientation des carrières et d'organiser la formation interne pour satisfaire les besoins de l'entreprise à moyen et long termes.

En 1987, Propharm met en place une nouvelle organisation du travail dans le secteur du conditionnement, associée à une politique d'adaptation et de développement des compétences de salariés peu qualifiés.¹

2-institutionnalisation :(début des années 1990) :

La gestion des compétences devient un enjeu de négociation, collective et de réglementation. Dès le début des années 1990 sont mis en place des dispositifs de gestion des compétences. Le 17 décembre 1990, un accord sur la conduite des activités dans les entreprises sidérurgiques et minières et les fédérations syndicales CFDT CFTC, CGC et FO (c'est l'accord « ACAP ». la gestion prévisionnelles des emplois) subit des revers du fait de vagues successives de fusion et d'acquisition et d'un contexte économique moins porteurs : l'emploi devient une variable d'ajustement. Pour sortir de l'approche quantitative que la GPE sous- tend, la GPEC apparait, cette dernière introduit un nouvel état d'esprit qui cherche à inciter le salarié à mobiliser par lui-même « les ressources utiles à l'amélioration de son employabilité ».

Ainsi, EDF-GDF abandonne sa GPE, mise en place 1985 pour une « GAEC », gestion anticipée des emplois et compétences qui donnent une coloration plus qualitative au dispositif d'information et d'implication des salariés. Mais les PME ne son pas en reste : la gestion des compétences commence à s'y diffuser, car elle présente un enjeu sociale désormais suffisant pour les entreprises de moindre taille. Par ailleurs, les institutions s'emparent également de la notion de compétence : le 31 décembre 1991, le bilan de compétence devient un droit de salarié inscrit dans le

¹Guide pratique de la gestion des compétences, édition Dunod, paris.p.15.

code du travail ; en 1993, la nouvelle édition la ROME (répertoire opérationnel des métiers et emplois) de l'ANPE réserve une place centrale à cette notion.

Les consultations s'en emparent également et commencent à formaliser une offre abondante pour accompagner les DRH dans leur nouvelles pratiques et dans la mise en place de GPEC. Ils contribuent ainsi à développer le concept qui en est à ses balbutiements.

3-Stabilisation des pratiques à partir de 1995 :

Au cours de cette période, la gestion des compétences, en tant que pratique, se consolide, se « banalise » en quelque sorte. En même temps le patronat français s'en saisit comme un enjeu économique de premier plan. En 1998, il invite les syndicats à réfléchir au sein d'un groupe d'échanges informels pour « favoriser la confrontation des points de vue » des convergences s'établissent mais le débat reste vif sur les questions de fond, comme celle de la validation des compétences. La compétence prend dans le débat social une place équivalente à celle qui fut occupée par la qualification pendant une quarantaine d'années.¹

2. Difficulté et ambiguïté de la notion compétence :

Tout d'abord, on remarque que par la diversité des définitions du concept de compétence, il s'avère difficile de concevoir un modèle de gestion des compétences. En effet, les différents concepts parlent parfois de compétences individuelles d'autres fois de compétences collectives. Il est donc nécessaire selon la démarche recherchée de se référer au bon concept.

Outre la diversité de définitions, un problème existe dans la confusion de différentes notions. En effet, l'idée de compétence est parfois confondue avec capacité et qualification².

Si la compétence est attachée à l'individu, elle ne prend son sens que dans une situation de travail concrète. La compétence n'ait donc ainsi de la confrontation entre des caractéristiques individuelle (niveau de formation, expérience pratique

¹ Bernard merck et pierre-Eric. Gestion des compétences : la grande illusion, 1^{ère} édition Deboeck, 2009, p.60.

²Céline Dubey. Séminaire : changement et intervention dans les organisations, la gestion des compétences, Mai 2003, [en ligne] consulté le 12 /11/2012.

capacité de résoudre des problèmes, d'une part, et un contexte professionnel déterminé, d'autre part. Elle se construit donc en partie dans l'activité de travail et n'est donc pas uniquement un pré requis de cette dernière.

Identifier les compétences chez un individu ne peut donc pas se limiter à un inventaire de ses acquis scolaires et professionnels. Il faut analyser son activité professionnelle pour repérer les compétences affectivement mise en œuvre et dont lui-même n'a pas toujours conscient. Souvent, en effet, les individus définissent leur compétence professionnelles au regard des exigences techniques de leur métier et oublie la dimension cognitive indispensable à la bonne réalisation de leur travail : quelle informations ils maîtrisent, comment ils les traitent, quels processus mentaux leur permettent de résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés, comment ils s'adaptent aux situations inopinées. L'idée du « bilan de compétences » est justement d'aider les salariés à prendre conscience de toutes ces capacités effectivement mises en œuvre mais pas clairement identifiées.

Par ailleurs, les définitions données sont de ce point de vue insatisfaisante, l'approche compétences n'est pas sans ambiguïtés a priori. Tout d'abord, il est paradoxal de faire d'une notion individuelle le pivot de la gestion des RH dans un contexte où les organisations valorisent justement la performance collective. L'idée de compétence collective reste encore trop abstraite pour constituer une alternative acceptable. Ensuite l'accent mis sur les situations dans la révélation des compétences est aussi une manière de relier la compétence de l'individu à des choix organisationnels et de gestion ou à un contexte spécifique de la firme.¹

Existe-t-il un concept pur, absolu et universel de la compétence qui puisse être atteignable sans passer par ses manifestations et sa perception ? Il peut être en effet frustrant de devoir se contenter de ses manifestation, multiples et polymorphes, donc complexes à saisir et à décrire, pour fonder en entreprise une gestion par les compétences. Cette frustration est sans doute l'une des motivations qui fondent et alimentent la quête de la compétence de certains praticiens qui, adoptant le

¹ Loïc Cadin et autre. Gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2004.

raisonnement propre aux sciences « dure », tentent de découvrir les lois naturelles et intangibles auxquelles l'environnement obéit.¹

Vu la difficulté de cerner le concept de compétence, mais représente un double avantage : en tant que connaissance imparfaite, cette représentation est l'un des chemins susceptible de mener au concept de compétence parce qu'elle en est partiellement constitutive ; en tant que connaissance partagée et conscientisée au sein de l'entreprise par les groupes d'individus, elle peut être un des instruments de la compréhension et de la conduite d'action collectives rendues efficaces par une contractualisation clairement identifiée et acceptée dans les esprits.

3. Typologie des compétences :

Il existe trois types de compétences : - Compétences individuelles.

- Compétences collectives.

- Compétences organisationnelles.

1-Les compétences individuelles :

Le concept de compétence individuelle a été progressivement exploré, principalement dans le champ de la gestion des ressources humaines et dans le champ de la sociologie du travail des années 1980, avec l'apparition de ce que l'on a baptisé la logique de compétence. Un corpus théorique et empirique important permet aujourd'hui ce concept au niveau international.²

Elle inclut à la fois la question de l'individu et les exigences de l'emploi. La compétence de l'individu se développe à partir de sa qualification. Celle-ci résulte de sa formation initiale conformée par ces diplômes et des savoirs faire opérationnels acquis au cours de sa vie professionnelle. Chaque individu développe une

¹Bernard merck et pierre-Eric. Gestion des compétences : la grande illusion, 1^{ère} édition Deboeck, 2009, p.45.

² Didier Retour et autre. Gestion des compétences : nouvelles relations, nouvelles dimensions, édition Vuibert, 2009, p.59.

compétence propre dans le but de répondre aux modifications incessantes de son environnement économique et sociale, de son environnement de travail.¹

La compétence individuelle est un savoir-faire opérationnel d'une personne, validé dans son activité².

Les compétences individuelles sont une combinaison de connaissances, de savoir-faire, expériences et comportements. Elles se constituent lors de leur mise en œuvre en situation professionnelle, c'est donc à l'entreprise de les repérer, les évaluer, les valider et de les faire évoluer. Donc la compétence individuelle est un savoir faire opérationnel validé, c'est-à-dire mis en situation.

2-Les compétences collectives :

Le concept de compétence collective a tout d'abord été attaché au phénomène sociocognitif analysé principalement en psycho-sociologie ou encore en ergonomie dans le cadre des collectifs de travail, notamment des groupes et des équipes. Le concept de compétence collective s'est développé en sciences de gestion dans une zone plutôt francophone au cours de la décennie 1990. En France la diffusion du concept au cours des années 2000 dans les différents champs des sciences de gestion révèle la coexistence de plusieurs conceptions.³

Selon Guy Le Boterf⁴, la compétence collective est une résultante. Elle émerge à partir de coopération et de synergie existant entre les compétences individuelles. D'après lui le contenu de la compétence collective est :

- Un savoir élaborer des représentations partagées ;
- Un savoir communiquer ;
- Un savoir coopérer ;
- Un savoir apprendre collectivement de l'expérience.

¹ Potochi Malicet Danielle. Elément sociologique du travail et de l'organisation, édition Economica, Paris 1997, p.97.

² www.chaire-competences.uqam.ca/pages/document_pdf/foucherpattersonnaji020304. [En ligne] PDF consulté le 25/12/2012.

³ Didier Retour et autre. Gestion des compétences : nouvelles relations, nouvelles dimensions, édition Vuibert, 2009, p.60.

⁴ Le Boterf Guy. L'évaluation des compétences, éditions d'Organisation, Paris, 2000, p.280.

Les compétences collectives résultent d'un faisceau d'actions concrètes qui tient de l'organisation autant que du fonctionnement collectif : la stimulation, l'utilisation et l'ajustement constants des tous les dispositifs mis en œuvre dans l'entreprise.

Flück¹, propose cinq voies pour la production des compétences collectives :

- Focalisation des ressources sur un objectif, un projet ;
- Utiliser les compétences, les faire vivre, les éprouver ;
- Combiner et associer les ressources complémentaires et différentes pour donner des résultats supérieurs ;
- Récupérer, accumuler, conserver et mettre en débat ;
- Emprunter des ressources, des compétences, s'allier.

Donc la compétence collective est la capacité à atteindre les résultats prédéfinis d'un collectif de travail par la mobilisation des compétences individuelles du collectif et l'organisation du travail. La compétence collective est le produit d'une coopération entre les compétences individuelles qui, combinées aux ressources propre a un contexte professionnelle, génère un savoir agir collectif spécifique à une équipe de travail.

3-Les compétences organisationnelles :

Les compétences organisationnelles représentent des facteurs stratégiques de l'entreprise, elles proviennent de combinaison de ressources, de compétences individuelles et collectives.

Elles permettent la réponse à un besoin de marché et de se fait, elles sont évaluées en terme de performance sur le marché.

Les compétences organisationnelles supposent une accumulation de savoirs et un apprentissage collectif, afin de garantir leur déploiement et leur renouvellement.

¹ Fluck. Développer les compétences et l'intelligence collectives, éditions Démos, France, 2001, p.129.

Bref, c'est un savoir-faire spécifique à l'entreprise à la fois rare, précieux et difficilement imitable par les concurrentes et pouvant lui apporter, seule ou associée à d'autres organisations, une différenciation concurrentielle.

4. Les caractéristiques de la compétence :

Il existe quatre caractéristiques de la compétence qui renforcent la dimension opérationnelle de cette notion¹ :

- **La compétence possède un double caractère opératoire et finalisé** : Elle n'a pas de sens que par rapport à l'action et par rapport au but que poursuit cette action, la forme que prend la compétence est toujours relative à une situation donnée rencontrée par l'individu en occupant son poste de travail dans l'entreprise.
- **La compétence est acquise** : La compétence peut être modelée, développée progressivement, ce qui en fait un objet de gestion.

Elle est apprise et résulte de la combinaison des apprentissages théoriques et expérientiels, personnels, professionnels et sociaux.

- **La compétence est structurée** : Elle combine les différents éléments qui le constituent (savoir, savoir-faire, savoir être) pour répondre à des exigences d'adaptation, en fonction des objectifs fixés par l'entreprise.
- **La compétence est une notion abstraite et hypothétique** : Elle est inobservable, ce qu'on observe ce sont les manifestations de la compétence; les performances.

¹Christine Gavini : La gestion de l'emploi, édition Economica, Paris, 1997, p.87.

5. Les enjeux attachés à la compétence :

En entreprise, la notion de compétence permet d'élaborer de manière opérationnelle différents problèmes comme¹:

- **Cibler les besoins en connaissances élémentaires** du personnel faiblement qualifié, et optimiser l'efficacité des programmes de formation destinés à ce type de personnel ;
- **Actualiser les pratiques professionnelles** des salariés dans un métier en mutation ou d'une modification importante de l'environnement concurrentiel et/ou technologique.
- **Diffuser des pratiques professionnelles totalement novatrices**, comme ce fut le cas lors de la mise en place de démarches qualité ;
- **Optimiser les savoir-faire** en vigueur, en accord avec les objectifs de l'entreprise ;
- **Maintenir l'efficacité de pratiques professionnelles données** ;
- **Synchroniser le cycle de développement de l'entreprise et le cycle de développement et d'amélioration des compétences**, afin de permettre à l'entreprise de disposer, en temps voulu, des compétences requises par son développement ;
- **Gérer la surqualification** du personnel en place, avec l'emploi de plus en plus fréquent de jeunes diplômés à des postes de niveau inférieur à leur potentialité : la surqualification peut être rapidement facteur de frustration et de tension entre salariés ;
- **Gérer le patrimoine de savoir-faire de l'entreprise**, en effet la richesse d'une entreprise est de plus en plus constituée de savoir-faire et de pratiques professionnelles spécifiques, très liés aux personnes qui les détiennent. La question de la pérennisation de ce patrimoine est donc cruciale ;

¹ Philippe Eray. Précis de développement des compétences : concilier formation et organisation, éditions Liaisons, Paris, 1999, p22.

- ***Mettre en valeur des savoir-faire et pratiques professionnelles*** existantes, par un système de gestion approprié ;
- Et plus généralement, ***maintenir l'employabilité des salariés de l'entreprise.***

6. L'évaluation des compétences :

L'évaluation des compétences : « est le moteur de la démarche compétences. Elle va permettre de mesurer les écarts entre les compétences requises et les compétences disponibles détenues par les salariés et de déterminer le levier le plus approprié pour développer ces dernières. En effet, ce n'est pas tant la mesure qui est importante que l'analyse de l'écart identifié ».¹

L'étape de l'évaluation des compétences est cruciale et doit donc être préparée et conduite avec attention et rigueur.

Si l'on considère le développement des compétences comme un investissement, trois domaines doivent être évalués² : la conformité de la prestation formation réalisée, la qualité pédagogique du dispositif de formation mis en place et le transfert de compétences.

Évaluer les compétences constitue un réel défi. Il est vrai que juger la qualité des performances globales par rapport aux objectifs des missions assignées à ses collaborateurs fait partie des responsabilités normales d'un cadre en fonction. Mais apprécier *chacune* des compétences mises en jeu est bien plus difficile il est impossible d'évaluer les compétences qui existent mais ne sont pas actualisées dans une activité observable. Par ailleurs, les fiches de notation élaborées dans les organisations sont rarement satisfaisantes et toujours difficiles à utiliser. Surtout, elles n'ont pas été construites avec l'intention de faire le point sur les compétences dans un esprit de bilan et de développement du potentiel individuel. Il faut donc repenser les méthodes d'évaluation, en particulier dans les secteurs où la compétition est forte et où la flexibilité des compétences est un impératif.³

¹ Elisabeth lecoeur. Gestion des compétences : le guide pratique, édition De boeck, p.91.

² Philippe Eray. Précis de développement des compétences : concilier formation et organisation, éditions Liaisons, Paris, 1999, p.124.

³ Claude Lévy-Leboyer. La gestion des compétences, nouvelle édition, Organisation, 2009, p.30.

1-Le référentiel de compétence :

Afin de pouvoir identifier l'ensemble des compétences utiles à l'organisation dans le présent et le futur, il est indispensable d'avoir un **référentiel de compétences** qui représente un document ou un outil qui permet de clarifier toutes les facettes de la gestion des ressources humaines, grâce à une appréciation précise des compétences dans une tâche, un poste ou une fonction.

Après avoir fait l'analyse de l'ensemble des métiers existants dans l'entreprise (répertoire des métiers), la deuxième étape est de construire un référentiel des compétences communes aux familles professionnelles et de définir les niveaux de compétences requis.

Le référentiel de compétences est directement issu du référentiel d'activités. Il en est déduit. Il décline l'ensemble des connaissances et attitudes professionnelles mises en œuvre pour occuper un emploi. C'est donc une transcription du premier référentiel en éléments observables et déclinables en lien avec la méthode d'observation et d'analyse utilisée. Ce référentiel compétence est effectivement dépendant de la méthode usitée ; elle-même liée aux objectifs des référentiels. Une vigilance particulière est donc de mise tant de la méthodologie utilisée que dans la retranscription en compétences afin de préserver l'individu dans son espace professionnel. ¹

Un référentiel désigne donc un système de référence établi en vue d'un étalonnage, il désigne le document formalisé de l'entreprise qui identifie les compétences nécessaires à l'exercice d'un métier. Il fait du couple activité/compétence une référence qui se substitue à celle de poste/qualification pour évaluer un salarié.

Le référentiel de compétence est le support privilégié de toute gestion des compétences. Il est aussi l'instrument de sa mise en visibilité et de sa mise en acte. Il accompagne la démarche de l'amont (analyse des activités, anticipation des besoins) à l'aval (évaluation des salariés). De sa construction à son utilisation, il mobilise de multiples acteurs.

¹Thierry Ardouin. Ingénierie de formation pour l'entreprise, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2006 p.109.

7. Développement des compétences :

Le développement de la compétence est conçu comme un projet .il vise à articuler les attentes des salariés et les exigences de l'organisation. Un comité carrière assure une fonction de pilotage et anticipe les évolutions de l'organisation, les remplacements et l'évolution de carrière des agents en fonction de leurs aspirations et de leurs potentiels. Le projet est contractualisé lors de l'entretien professionnel. Il est particulièrement détaillé quand il vise une promotion importante demandant un saut de complexité des activités assurées. Les modalités de développement doivent combiner des moments de formation et de mise en situation pour permettre l'acquisition des compétences requises (savoir agir en situation). Les managers ont un rôle important dans le suivi de la mis en œuvre du plan d'actions. Le système de formation doit aussi s'adapter pour être plus proche des situations de travail.¹

1-La formation

Tout d'abord, il est nécessaire de faire une distinction entre formation initiale et formation professionnelle. La première représente les années d'école, d'apprentissage et est certifiée par des diplômes. On en tient d'ailleurs souvent compte lors de recrutement. La seconde est plus tournée vers l'acquisition de compétences et est plus spécifique au métier.

Mais que ce soit de formation initiale, professionnelle ou continue qu'il s'agit, on peut dire qu'elle profite à tout le monde. Premièrement la société bénéficie de son apport puisqu'elle peut réduire par exemple le taux de chômage ainsi que ses effets négatifs. Puis l'individu va augmenter son portefeuille de compétences grâce aux nouvelles acquisitions. Ceci lui permettra par exemple de réclamer un salaire plus élevé. Finalement, la formation est importante pour l'organisation qui, grâce à elle, diminue les écarts entre les compétences requises et réelles. Pour l'organisation la formation s'inscrit dans un projet d'évolution de compétences en lien avec les objectifs économiques de l'entreprise. Elle a donc un rôle stratégique. On peut toutefois se demander si la formation n'a pas non plus un rôle curatif dans les organisations, autrement dit un rôle qui vise à combler les lacunes existantes.

¹ Lou Van Beirendonck. Tous compétents !, édition de boeck, paris, 2006.p.70.

Dès lors, les entreprises vont mettre sur pied un plan de formation qui va faire le lien entre le désir d'évolution de l'entreprise et sa situation actuelle (Piolle, 2001). Celui-ci comprend une définition du cadre de référence qui permet aux différents acteurs de s'orienter, mettre en évidence les orientations majeures de la formation (mise à niveau des connaissances, acquisition de nouvelles connaissances, ...), exprimer les contraintes financières et préciser le rôle des différents acteurs. Ceci implique une analyse des besoins de formation qui aboutira à un accord entre les différents acteurs concernés (formateur, entreprise, individus).¹

VIII. La valorisation des compétences :

Une démarche de la compétence ne peut s'étendre sans la mise en place d'un système de reconnaissance, de valorisation des compétences individuelle, c'est un système gagnant qui doit se traduire, notamment, par une politique salariale ou d'évolution professionnelle indexée sur les résultats des évaluations individuelles.

1-La rémunération par compétence :

Une certaine forme de reconnaissances devrait être rattachée à tout acte de développement des compétences, car les employés ne seront pas nécessairement intéressés à améliorer leur rendement s'ils doivent le faire à leurs propres frais. L'utilisation de stimulants monétaires est importante, non seulement pour s'assurer de la participation des employés au développement continu de leurs compétences, mais également pour retenir les employés compétents, qui sont courtisés par les concurrents.

La rémunération des compétences est un outil que l'organisme peut utiliser pour encourager l'implication et le développement des personnes dans l'amélioration continue de leur compétence. Cette pratique permet aux managers de disposer d'un autre moyen de récompense et à l'organisme d'orienter le développement de ses compétences pour répondre à ces besoins actuels et futurs.²

Une grande majorité des entreprises sont affiliées à des conventions collectives et se réfèrent aux classifications en place pour établir leur grille de

¹ Céline Dubey. Séminaire : changement et intervention dans les organisations, la gestion des compétences, Mai 2003, [consulté le 25/01/2013].

² Benjamin Chaminade. Rh & compétences dans une démarche qualité, édition Afnor, 2005, p345.

rémunération, ce qui explique probablement une certaine frilosité à modifier les systèmes de rémunération établie, notamment dans le cadre de la mise en place d'une démarche compétence.

La rémunération des compétences n'a pas pour objectifs de remplacer les grilles de rémunération existante, elle doit être utilisée en complémentarité afin de faire coexister au sein du système de rémunération :

- La rémunération de l'emploi qui fixe un revenu minimum et constitue une garantie collective.
- La rémunération de la performance collective par le biais de l'intéressement ou de la participation.
- La rémunération de la performance individuelle qui valorise l'atteinte d'objectifs annuels.
- La rémunération du développement des compétences qui encourage le salarié dans sa capacité d'évolution.

Il s'agit donc d'imaginer des modes de rémunération mixtes associant augmentation collectives et augmentation individuelles, et d'encourager ainsi le salarié à révéler ses compétences.¹

La rémunération des compétences incite à acquérir les capacités nécessaires pour atteindre les résultats, d'autre part, la rémunération des résultats encourage l'application des compétences acquises afin d'atteindre les objectifs

2-La rémunération des compétences, levier de l'implication :

Dans la logique des classifications, la rémunération correspond à l'emploi, indépendamment de la manière dont il est exercé. Pourtant, la mobilisation des compétences et l'obtention de résultats représentent pour le salarié un effort. Ne le reconnaître que par la seule perspective d'une meilleure employabilité signifierait qu'il n'a pas de valeur en soi.

L'introduction d'une rémunération des compétences a pour objectif de renforcer l'implication des salariés. En effet, alors que la rémunération de l'emploi est collective, la rémunération des compétences est propre à chaque salarié cette

¹ Elisabeth Lecoeur. Gestion des compétences : le guide pratique, édition De boeck, p.185

individualisation pousse les salariés à développer leurs compétences et donc à s'impliquer davantage pour en obtenir des retombées pécuniaires.

Il n'est pas possible d'obliger un individu à être compétent si celui-ci ne le veut pas ou n'est pas capable. Il faut réfléchir au moyen de créer les conditions favorables pour que les individus veillent bien améliorer et mobiliser leurs compétences ; les systèmes de rémunération des compétences peuvent remplir ce rôle.¹

¹ Ibid. p.187.

Depuis près de trente ans, l'implication organisationnelle est une des variables les plus étudiées par les chercheurs en GRH et en management des organisations. Dans une méta-analyse réalisée en 1990, MATHIEU et ZAJAC relèvent déjà plus de 200 articles centrés sur l'implication. Plus récemment, les méta-analyses de COMMEIRAS (1994) et CHARLE-PAUVRS(1994) confirment l'intérêt porté au concept par les chercheurs du monde entier. Cet engouement s'explique par les enjeux pratiques de l'implication des salariés, souvent évoqués par les dirigeants d'entreprise et directeurs des ressources humaines.

1. Conceptualisation de l'implication organisationnelle :

L'examen de la littérature fait ressortir des divergences fortes quant à la définition de l'implication. Soucieux d'adopter une position claire, nous nous attacherons à cerner le concept en précisant sa nature et sa spécificité.

1-La nature du concept d'implication organisationnelle :

Tout d'abord, il importe de cerner le concept de façon globale : l'implication organisationnelle doit-elle être considérée comme une attitude, ou comme un comportement ? Dans quelle mesure l'implication représente-t-elle un concept distinct des autres formes d'implication ? Les points suivants permettront d'apporter des éléments de réponse.

- a. **Le choix d'une approche attitudinale de l'implication :** deux points de vue différents ceux qui abordent l'implication comme une attitude du salarié à l'égard de l'entreprise et autre qui prônent une approche comportementale.
- **Intérêts de l'approche attitudinale de l'implication :** depuis 1950, la notion d'attitude a fait l'objet de nombreuses réflexions, en particulier dans les domaines de marketing et de la psychologie. Selon DUBOIS et JOLIBERT, « les attitudes sont des dispositions acquises au cours des interactions de l'individu et de l'environnement (...) reliées à la satisfaction des besoins de l'individu ». l'attitude d'un salarié à l'égard de son entreprise représente donc le résultat de ses expériences passées avec l'organisation.

Selon les chercheurs en psychologie et en marketing, l'attitude possède trois facettes :

- Une dimension affective ou émotionnelle qui correspond au sentiment -à- l'opinion-à-l'égard d'un objet, d'une personne, ou une organisation.
- Une dimension cognitive ou calculée : la prédisposition (favorable ou défavorable) représente le résultat d'un calcul, d'un raisonnement.
- Une composante conative : elle représente la prédisposition à se comporter - à- agir-favorablement ou défavorablement par rapport à l'objet de l'attitude.

L'approche attitudinale de l'implication semble pertinente au moins pour trois raisons :

- ❖ Elle permet d'étudier les liens profonds, affectifs ou cognitifs, entre les salariés et son entreprise
- ❖ Elle peut fournir des indicateurs sur les comportements des individus. La nature des attitudes des salariés renseigne sur leurs prédispositions comportementales par rapport à l'organisation, ou les comportements futurs.
- ❖ L'approche comportementale comporte des limites conceptuelles et méthodologiques importantes.
 - **Les limites de l'approche comportementale** : quelques chercheurs ont été tentés par une approche comportementale de l'implication. Moins développée que la précédente, cette dernière possède des attraits certains, mais reste problématique pour des raisons méthodologiques et conceptuelles.

L'approche comportementale consiste à aborder l'implication comme un ensemble d'actes. Comme le souligne NEVEU « si, d'un côté, l'implication attitudinale s'inscrit dans un contexte intériorisé de nature affective, l'implication comportementale, d'un autre côté est associée à un processus d'extériorisation ».

L'approche comportementale comporte des limites conceptuelles et méthodologiques importantes :

- ❖ La confusion entre implication comportementale et intention de comportement.
- ❖ Le manque d'outils fiables de mesure de l'implication comportementale.
- ❖ Son abandon progressif par les chercheurs confirme les difficultés évoquées.

2- un concept distinct des autres formes d'implication :

On emploie en générale le terme « implication » pour définir la relation psychologique entre un salarié et son organisation. Pourtant, la littérature montre qu'il existe d'autres formes d'implication, caractérisant les liens entre l'individu et son travail de manière générale. Sur la base d'une méta-analyse, **MORROW** fait ressortir cinq types d'implication :

1. L'implication dans les valeurs au travail : inspirée de l'Ethique Protestante du travail de **WEBER1958**, cette conception suggère que le travail est une valeur en soi et que les efforts au travail témoignent de la valeur personnelle de l'individu.
2. L'implication dans la carrière : elle représente l'importance attachée par le salarié à sa progression professionnelle. Les travaux de **BLAU1985** fournissent une approche intéressante de cette forme d'implication, concrétisée par la proposition d'une échelle de mesure assez souvent utilisée ultérieurement.
3. Implication dans l'emploi occupé : elle représente l'importance attachée à l'emploi **DUBIN 1956** et la manière dont le salarié s'identifie à son emploi **KANUNGO 1982**.
4. L'implication dans l'organisation : elle représente l'adhésion aux buts et aux valeurs de l'organisation, et indique la prédisposition à fournir des efforts pour l'organisation.
5. L'implication dans le syndicat : elle représente le degré d'adhésion de l'individu aux valeurs de syndicat, et la volonté de rester membre de cette institution. **MELLOR** s'est penché sur les effets des licenciements sur l'adhésion des salariés à leur syndicat.¹

¹ Claud Fabre .Les Conséquences humaines des restructurations, édition l'Harmattan, Paris, 1997. P.148, 149.

2. Les approches de l'implication organisationnelle :

A travers différentes conceptions on réalise que l'implication organisationnelle a été traitée de façons différentes, que l'on va citer comme suit :

tée de façons différentes, que l'on va citer comme suit :

L'approche unidimensionnelle : ¹

On distingue trois approches de l'implication organisationnelle, l'approche affective, l'approche cognitive et l'approche normative, plus marginale. Les travaux réalisés entre 1970 et 1990 ont une vision unidimensionnelle, retenant l'une des trois approches.

1-L'approche affective représente la conception dominante de l'implication. Sous cet angle, elle peut être définie comme l'attachement de l'individu à l'organisation, et se caractérise par l'adhésion aux buts et aux valeurs de l'organisation. Allen et Meyer(1990) constatent que cette définition est la plus largement utilisée : *« l'approche de l'implication la plus fréquente dans la littérature est celle qui considère l'implication comme un attachement affectif ou émotionnel envers l'organisation tel qu'un individu fortement impliqué s'identifie, s'engage et prend plaisir à être membre de l'organisation qui l'emploie »*. On retrouve ces aspects dans la définition de Buchanan, qui affirme que l'implication suppose trois conditions : l'identification, qui repose sur la congruence des valeurs et objectifs de l'entreprise et des valeurs et attentes de l'individu, l'engagement, défini comme le lien psychologique entre l'individu et son travail, et la loyauté, qui représente le sentiment d'affection et de devoir pour l'organisation. Dans le même ordre d'idée, la définition de Porter et al. (1974) reste une référence fondamentale :

Trois facteurs caractérisent l'implication organisationnelle : une forte croyance des buts et valeurs de l'organisation, la volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation, et un fort désir de rester membre de l'organisation.

¹ Claude Fabre. Les conséquences humaines des restructurations, édition l'Harmattan, Paris, 1997, p.150.151.

Cette définition met en lumière les enjeux pratiques de l'implication. Cette dernière doit être considérée comme lien profond entre le salarié et l'organisation, une attitude favorable du salarié à l'égard de son entreprise.

2-L'approche cognitive, ou calculée : D'autres auteurs croient que l'implication est d'avantage le résultat d'un processus de calcul qu'une simple émotion. L'idée est que le salarié définit ces liens avec l'entreprise selon l'évaluation des contributions qu'il engage et des gains (rétributions) qu'il pense obtenir.

L'approche cognitive se base sur deux théories : la théorie de l'échange et la théorie des investissements.

En référence à ces deux théories, on peut définir l'implication cognitive comme le reflet du calcul fait par le salarié de sa relation avec l'entreprise, à laquelle il offre au cours du temps diverses contributions en échange de rétributions matérielles et morales.

3-L'approche normative : plus marginale dans la littérature, la définition de l'implication en tant que devoir moral (implication normative) a tenté quelques chercheurs. Les principaux apports théoriques proviennent des travaux de Wiener(1982). Partant du modèle d'action raisonnée d'Azjen et Fischbein (1975), l'auteur propose de définir l'implication comme la norme subjective pouvant guider les comportements du salarié au travail. Wiener (1982) précise que l'influence sociale exercée par l'environnement, les croyances et les valeurs personnelles du salarié le conduisent à intérioriser des normes qui le prédisposent à agir d'une manière déterminée. L'implication proviendrait non plus d'un calcul ou d'un attachement affectif, mais plutôt du sentiment de devoir que ressent le salarié. Il s'implique parce qu'il pense que c'est bien, ou moral d'agir ainsi. Adoptant une approche multidimensionnelle, Allen et Meyer(1993), retiennent cet aspect de l'implication.

L'approche multidimensionnelle : ¹

Considérant que l'implication ne se réduit pas à une facette, d'autres chercheurs adoptent une approche multidimensionnelle. Les premières tentatives de définition sont anciennes (Kelman, 1958 ; Etzioni, 1961 ; Kanter, 1968), mais les études-terrain

¹ Op cit P.152.153.

abordant l'implication comme un concept multidimensionnelle ne se développe que récemment.

- ❖ **La définition de O'reilly&Chatman(1986)** :s'inspirant de la réflexion de Kelman(1958), O'reilly et Chatman pense que l'implication possède trois dimensions distinctes :
 - La soumission (compliance), qui correspond à l'idée selon laquelle le salarié s'implique plus ou moins en fonction des rétributions perçues en échange de ses contributions. L'individu serait donc davantage soumis s'il juge que les récompenses qu'il peut percevoir seront satisfaisantes par rapport à ses efforts.
 - L'identification, qui dépend de l'adéquation des buts et valeurs de l'entreprise avec les buts et valeur du salarié. L'identification sera d'autant plus forte que l'individu pense retrouver dans l'organisation ses propres attentes et valeurs.
 - L'internalisation, qui représente l'intégration des normes et valeurs de l'organisation. Elle dépasse l'identification, c'est-à-dire l'acceptation pure et simple de ces valeurs.

La définition comporte pourtant une ambiguïté : O'reilly et Chatman(1986) considèrent que les trois dimensions relèvent d'une vision affective de l'implication. Cette conception est discutable en ce qui concerne la première dimension proposée : de nombreux travaux démontrent que la soumission est un concept de nature cognitive et non affective. Malgré cette faiblesse, la distinction entre identification et internalisation est séduisante ; elle suggère qu'un salarié peut se contenter d'accepter les valeurs de l'entreprise, sans pour autant les adopter lui-même.

- ❖ **La définition de PENLEY & GOULD (1988)**:les auteurs proposent aussi une approche tridimensionnelle de l'implication, mais retiennent des facettes différentes de celle proposées par O'reilly et Chatman(1986) :
 - L'implication morale, qui se définit comme l'adhésion aux buts et valeurs de l'organisation, correspond à l'implication affective de Porter et al(1974).
 - L'implication calculée, correspond à la vision cognitive de l'implication.
 - L'implication aliénante, qui se définit comme un attachement affectif négatif.

On retrouve bien dans la définition les principaux aspects de l'implication (affective et cognitive). L'idée est que l'attachement peut réduire la liberté de

comportement de salarié par rapport à l'organisation. Les auteurs soulignent que les effets pervers de l'implication peuvent être le manque de contrôle sur l'organisation (incapacité à agir de manière autonome ou à agir à l'encontre de l'organisation) et le manque de possibilité de trouver un emploi dans une autre entreprise.

❖ **La définition d'Allen & Meyer(1990)** : la conceptualisation proposée par Allen et Meyer(1990) est sans doute la plus utilisée actuellement. A l'instar des typologies précédentes les auteurs identifient trois dimensions de l'implication :

- L'implication affective : correspondant à l'identification du salarié aux buts et aux valeurs de l'organisation, renvoie aux travaux de Porter et Al(1974).
- L'implication calculée (« continuance commitment »), définie comme l'intention de rester ou non dans l'organisation Allen et Meyer se basent ici sur la théorie des investissements, selon laquelle l'individu évalue les coûts associés à son départ, en fonction de ses investissements passés.
- L'implication normative : qui correspond au sens du devoir ressenti par le salarié. Sur la base des travaux de Wiener (1982), les auteurs expliquent que le salarié peut être amenés à s'impliquer dans l'organisation parce que ses valeurs ou son environnement social l'y obligent. Contrairement à la facette calculée, il s'engage non pas parce qu'il pense avoir intérêt à le faire, mais parce qu'il pense que c'est son devoir de le faire.

L'originalité de la conceptualisation est la prise en considération de la dimension normative de l'implication. La principale critique faite aux auteurs est justement le manque de distinction entre les facettes affectives et normatives. Pourtant, plusieurs études méthodologiques récentes confirment la tridimensionnalité de l'échelle proposée par Allen et Meyer.¹

¹ Op cit. P.154.

3. L'opérationnalisation de l'implication organisationnelle :

De nombreuses échelles de mesure de l'implication sont disponibles, témoignant de la diversité des définitions proposées par les auteurs. Une échelle domine très largement par son utilisation : l'Organisationnel Commitment Questionnaire (OCQ) de Porter et Al (1974), l'instrument jouit d'une forte popularité. Pourtant, la littérature révèle une ambiguïté : certains auteurs considère l'échelle comme unidimensionnelle, alors que d'autre prétendent qu'elle aborde les différentes facettes de l'implication. Les recherches les plus récentes adoptent une approche multidimensionnelle de l'implication. Elles utilisent en majorité l'échelle proposée par Allen et Meyer (1990) destiné à évaluer les dimensions affective, calculé et normative du concept.

1-L'échelle de porter et al (1974) : l'instrument se compose de 15 items visant à appréhender les trois composantes identifiées par les auteurs. Ci-dessous présente la traduction de l'échelle :

1. Je suis prêt à faire de gros efforts, au-delà de ce qui est normalement attendu, pour aider l'entreprise à réussir.
2. Je parle de cette entreprise à mes amis comme d'une très bonne entreprise ou être membre est formidable.
3. J'éprouve très peu de loyauté pour cette entreprise.
4. J'accepterais pratiquement n'importe quelle tâche afin de demeurer membre de cette entreprise.
5. Je trouve que mes valeurs personnelles sont très similaires à celle de l'entreprise.
6. Je suis fier de dire aux autre que j'appartiens a cette entreprise.
7. Je pourrais tout aussi bien travailler pour une autre entreprise dans la mesure où mon travail resterait le même.
8. Cette entreprise me permet de donner le meilleur de moi-même.
9. Dans l'état actuel des choses, il en faudrait vraiment très peu pour me faire changer d'entreprise.
10. Je suis heureux d'avoir choisi, lors de mon recrutement, de travailler pour l'entreprise plutôt pour une autre.

11. Il n'y a pas grand-chose à gagner à rester indéfiniment dans cette entreprise.
12. Je trouve qu'il est difficile d'être d'accord avec les politiques de l'entreprise sur des sujets touchant les salariés.
13. Je me sens vraiment concerné par le futur de cette entreprise.
14. Pour moi, cette entreprise est la meilleure ou je pourrais travailler.
15. J'ai fait une très grave erreur en décidant de travailler dans cette entreprise.

L'OCQ possède des qualités psychométriques importantes, démontrées dans différentes études. En particulier, Porter et Al eux-mêmes, ainsi que Mowday et al font remarquer que :

- ❖ L'outil possède une cohérence interne élevée et une fiabilité forte.
- ❖ L'échelle est stable ; les auteurs montrent que des mesures effectuées sur des périodes courtes (4mois) sont homogènes.
- ❖ Sa validité convergente est satisfaisante : ses indications sont convergentes avec celles fournies par des échelles de motivation ou d'intention de rester.
- ❖ Sa validité discriminante est forte : elle permet de distinguer clairement le concept d'implication des concepts proches comme l'engagement au travail, la satisfaction, ou l'implication dans la carrière.
- ❖ Sa validité de prédiction est élevée : de nombreuses études démontrent que l'OCQ fournit des prédictions fiables concernant les comportements des salariés (effort au travail, performance, absentéisme, intention de partir, etc.).

Par contre, des critiques fortes lui son adressées :

- ❖ Le mélange d'aspects attitudeux et comportementaux : l'échelle comporte des items mesurant l'implication attitudeux et des items évaluant des intentions de comportement. Ces items polluent la validité de mesure de l'implication ; l'échelle confond le concept d'implication avec ses effets (intention de départ du salariés).
- ❖ Sa structure factorielle n'est pas stable : les dimensions identifiées par les chercheurs des deux approches (unidimensionnelle, multidimensionnelle) sont divergentes. Certains obtiennent deux facette, d'autre affirmant que l'échelle est tridimensionnelle.

En outre, certains items ont un comportement étrange : l'item 3 apparait dans la facette affective pour ANGLE et PERRY(1981), alors qu'il s'intègre à l'axe calculé pour COHEN et AL (1992).

- ❖ Certains items posent des difficultés de compréhension : dans une étude récente, nous avons constaté que les items 3 et 10 sont mal compris par les personnes interrogées. A cet égard, il semblerait utile de reformuler certains items, pour réduire les ambiguïtés liées à la traduction.

2-L'échelle de ALLEN et MEYER(1990) : l'instrument se compose au départ de 24 items (8 pour chaque dimension). Les résultats d'une étude méthodologique ont conduit les auteurs à ramener l'échelle à 18items qui se présente comme ci-dessous :

Implication affective

1. Je serais très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise.
2. Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens.
3. Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise.
4. Je me sens pas attaché affectivement à cette entreprise.
5. Je me sens membre à part entière de cette entreprise.
6. Cette entreprise a une grande signification.

Implication calculée

7. Rester dans cette entreprise est autant affaire de nécessité que de désir.
8. Ce serait très difficile pour moi de quitter l'entreprise, même si je le voulais.
9. Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je quittais
Cette entreprise maintenant.
10. Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités alternatives pour quitter cette
entreprise.
11. Si je n'avais pas tant donné à cette entreprise, je pourrais penser à travailler
ailleurs.
12. Une des rares préoccupations avec mon départ serait le peu d'alternatives
possible.

Implication normative

13. Je ne ressens pas une obligation de rester chez mon employeur actuel.
14. Je ne ressens pas le droit de quitter cette entreprise actuellement, même je le voulais.
15. Si je quittais cette entreprise maintenant, je n'aurais aucun remords.
16. Cette entreprise mérite bien ma loyauté.
17. Je ne quitterais pas cette entreprise, car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent.
18. Je dois beaucoup à cette entreprise.

On peut faire deux critiques majeurs à l'échelle proposée :

- ❖ Le manque de distinction entre les dimensions affective et normative lui est reproché. Sur la base des études disponibles, Neveu(1993) et Randall & Al (1990) affirment que la distinction entre les deux facettes n'est pas clairement démontrée. De nombreux chercheurs ont jugé prudent d'écarter la facette normative, en attendant une reformulation plus claire.
- ❖ Ses propriétés psychométriques ne sont pas totalement démontrées. Contrairement à L'OCQ de Porter, plus ancienne, l'échelle d'Allen et Meyer a été peu testée.

L'échelle possède malgré tout de nombreuses qualités, et des travaux récents relativisent les critiques formulées précédemment :

1. La fiabilité et la cohérence interne de l'échelle ont été démontrées.
2. La tridimensionnalité de l'échelle a été prouvée dans des études méthodologiques.
3. L'interchangeabilité de la sous-échelle d'implication affective avec l'OQC de Porter est un atout.¹

¹Ibid. P.154

4. Les conséquences potentielles de l'implication :

La plupart des chercheurs reconnaissent l'effet bénéfique de l'implication, elle joue un rôle positif à la fois sur les comportements des salariés, leurs performances, et permet de réduire les dysfonctionnements comme l'absentéisme et le turn-over. Quelques chercheurs ont étudié ses effets sur le personnel. Ils pensent que l'implication peut bénéficier au salarié dans la mesure où elle peut permettre d'avoir une progression de carrière plus rapide, d'avoir d'avantages de satisfaction au travail, de se sentir mieux intégrer.

Par contre, elle peut être aliénante et nuire au salarié : les auteurs évoquent les tensions avec les collègues moins impliqués ou avec la famille.

1- Les effets sur les efforts au travail et la performance :

On considère en général que les salariés impliqués fournissent des efforts plus importants dans leur travail, et sont plus performants que les personnes moins impliquées. Plusieurs études confirment l'influence positive de l'implication sur les efforts consentis ou sur la volonté de faire des efforts. Par contre, le lien entre implication et performance fait l'objet de controverses : alors que quelques études soulignent l'impact positif de l'implication sur la performance, d'autres démontrent une absence de corrélation ou une relation faible, entre les concepts. La principale explication proposée est que d'autres variables - rémunération, niveau de formation, ambiance de travail - peuvent influencer fortement sur la performance.

2- Les effets de l'implication dans la réduction des dysfonctionnements sociaux :

Les chercheurs affirment en général que l'implication permet de réduire les dysfonctionnements sociaux. De nombreuses études ont montré que les salariés impliqués sont moins absents, plus fidèles à l'entreprise. MATHIEU et AL 1990 et BLAU 1986 notent en effet un lien négatif entre implication et absentéisme.

Plus récemment, les chercheurs abordent une approche multidimensionnelle ont approfondi l'analyse.

3- les effets sur les attitudes des salariés :

De nombreux chercheurs ont montré la capacité de l'implication à réduire l'intention de départ. L'ensemble des études souligne l'effet bénéfique de l'implication sur l'intention de rester dans l'entreprise. Les travaux récents de SOMERS1995 et NEVEU1993 ont confirmé ces tendances. Vu son caractère prédictif, l'étude de l'intention de départ comporte des enjeux pratiques évidentes.¹

5. Les conditions de développement de l'implication :

On peut pas développer l'implication ce sens qu'il n'existe aucun stimulus à exercer qui crée de l'implication au travail. Les choses humaines ne sont pas aussi mécanistes quand il s'agit d'obtenir de la performance de la part des personnes au travail. Mais il est possible d'agir, en travaillant aux conditions nécessaires de l'implication au travail, qui ne seront jamais suffisantes. La condition suffisante appartient à la personne.

Il existe trois conditions nécessaires, la cohérence, la réciprocité et l'appropriation. Chacune d'elles renvoie à un vocabulaire managérial assez galvaudé parfois :

La cohérence : comment une personne peut elle s'impliquer dans son travail si elle ne le comprend pas, si elle ne peut interpréter son contexte de travail ? L'incompréhension ne signifie pas que ce contexte soit incompréhensible. Le plus souvent, les stratégies et le mode de management sont parfaitement cohérents car le management des entreprises est devenu très professionnel. Stratégies, organisation, systèmes de pilotage et exigences du management au quotidien sont, du moins sur le papier, bien en ligne. Mais les salarié ne le perçoivent pas forcément.

Pour le salarié les incohérences peuvent se situer entre des discours, entre des actions, entre des discours et des actions. A cela les managers répondent qu'ils ont obligés de faire évoluer rapidement leurs approches et réactions pour tenir compte d'événement imprévus, imprévisibles.

Permettre aux gens de comprendre ne signifie pas que tout est connu et qu'il suffit d'expliquer ; bien entendu. Nous somme en univers incertain mais cela nécessite

¹ Ibidem.p.158

quelques compétences pour être compris : on peut aussi expliquer les questions que l'on se pose et les incertitudes que chaque être humain rencontre.

La réciprocité : comment une personne pourrait elle s'impliquer si elle n'a pas l'impression que l'entreprise s'engage aussi vis-à-vis d'elle ?

L'implication procède de l'échange. Comment imaginer s'investir dans une activité si l'on n'en retire rien. Ce que je retire du travail est d'ailleurs très personnel. Pas facile à déterminer pour un autre. Mais plus ou moins consciemment chacun évalue le rapport entre ce qu'il investit et retire pour reprendre les bases des théories de l'équité développées par ailleurs dans cet ouvrage.

L'appropriation : comment imaginer s'impliquer dans le travail si ce n'est pas un peu le sien. On parle de SON travail. Quels moyens donne-t-on aux personnes pour qu'elles s'approprient leur travail, pour que cette appropriation ne se limite pas à l'environnement immédiat du poste de travail, personnellement décoré et aménagé. On peut aussi s'approprier des décisions, les faire siennes parce qu'on a participé de près ou de loin à leur élaboration, on peut s'approprier un problème qui a priori n'est pas directement le sien parce que l'on a participé à un processus. La participation va au-delà de la prise de décision démocratique.

Quel dommage par exemple que des salariés ne soient parfois pas capables d'expliquer la finalité de leur poste, de leur travail, la destination des produits ou services qu'ils rendent. Doit-on attendre qu'ils demandent ? Si je n'ai pas de moyens de m'approprier mon travail, je trouverai bien d'autres activités à m'approprier en dehors de la vie professionnelle. Que d'occasions perdues!

Cohérence, réciprocité et appropriation se déclinent aujourd'hui dans des systèmes, des règles des politiques, ou des techniques auxquelles les entreprises consacrent beaucoup d'intérêt et d'argent. ¹

¹ Jean Marie Peretti. Tous DRH, 2^{ème} édition, organisation, 2001.

6. L'intérêt de l'entreprise à avoir des salariés impliqués :

Les raisons sont nombreuses, l'entreprise est naturellement bénéficiaire de cette implication. On peut noter les particularités suivantes :

- ✓ Les objectifs de l'entreprise sont intériorisés par le salarié impliqué et ils deviennent ipso facto ses propres objectifs.
- ✓ Les personnes impliquées travaillent beaucoup, acceptent mieux les frustrations ou les contraintes de l'organisation et se sentent responsables de leur travail.
- ✓ L'implication a les corrélations les plus nettes avec la performance.
- ✓ Le management est facilité car les personnes impliquées sont facilement mobilisables et sont perméables aux valeurs de l'entreprise.
- ✓ L'implication se situant en amont de la relation de travail, l'énergie est orientée vers le travail sans que l'entreprise ait constamment à récompenser de manière extrinsèque cette énergie.

7. Les facteurs qui aident au développement de l'implication :

L'implication est le fruit de la conjonction de trois facteurs (culturels, individuels et organisationnels).

- ✓ **Les facteurs culturels** : chaque culture élabore ses propres représentations et ses modes de vie où le travail prend plus ou moins de place. L'implication au travail se réfère à des expériences collectives et individuelles, directes ou médiatisées qui amènent à conférer une certaine place au travail dans la vie et pour soi.
- ✓ **Les facteurs individuels** : cette implication est liée à des caractéristiques individuelles telles que l'âge, le sexe, la catégorie socio-professionnelle, le nombre d'années d'études qui amènent à accroître ou à réduire l'implication au travail.

Elle dépend également de variables psychologiques telles que le locus of contrôle interne ou externe qui est la tendance à imputer ce qui nous arrive à nous-même ou à l'environnement extérieur.

- ✓ **facteurs organisationnels** : le contenu du travail, l'autonomie dont on dispose, les responsabilités accordées...sont en rapport avec l'implication. Elle dépend de l'interaction entre les attentes du collaborateur et de ce qu'il en retire et les satisfactions qu'il peut éprouver.

« L'implication au travail est fortement déterminée par le fait que la personne puisse y trouver la satisfaction des besoins qui lui importent. »¹

8. Les clés pour augmenter les conditions de l'implication au travail :

Pour augmenter l'implication au travail, plusieurs études de chercheurs, nous donnent des clés pour agir, parmi lesquelles on trouve celle de WEISSENBERG et GRUENFELD, celle de HALL et NOUGAIN, et enfin celle de J.W DICKSON.

La valorisation des succès des collaborateurs est également du ressort de la direction de l'entreprise qui pilote le système de reconnaissance.

Hall a présenté un modèle général qui explique les étapes de développement de l'implication. Il est composé de trois étapes clés qui génèrent une augmentation de l'implication au travail.

- La première étude (Weissenberg et Gruenfeld 1968) montre que l'accroissement de l'implication est lié positivement aux satisfactions tirées du contenu du travail et aux facteurs qui en résultent sur le plan personnel (développement, estime de soi...), mais cet accroissement n'est pas lié aux satisfactions tirées du contexte et des facteurs extrinsèques du travail.
- Pour la seconde étude (Hall et Nougain), montre qu'il faut mettre en évidence l'importance des succès sur la satisfaction des collaborateurs et sur l'augmentation de leur implication au travail. Cette deuxième étude permet de s'interroger également sur la tendance des entreprises à entretenir et à provoquer de manière inconsciente la désimplication des collaborateurs.

Il faut admettre que la valorisation des succès des collaborateurs doit être du ressort du manager. Il a plusieurs moyens à sa disposition :

¹ Annick Cohen-Haegel. Toute La Fonction RH, 2^{ème} édition, Dunod.

- ✓ Féliciter les collaborateurs aussi bien en privé qu'en public.
- ✓ Leur demander de présenter leur travail lors d'une réunion d'équipe.
- ✓ Célébrer les réussites.
- ✓ Savoir utiliser avec efficacité les signes de reconnaissance dans les pratiques managériales.
- La troisième étude de J.W Dickson met en évidence que la participation aux décisions est un remède possible à la désimplication.

Faire participer les collaborateurs aux décisions permet de développer leur sentiment de contrôle sur ce qu'ils vivent et font et ainsi de les impliquer personnellement.

L'individu se lance **des défis**, des buts à atteindre. Pour les atteindre, il fait **des efforts**. Quand les efforts ont porté leurs fruits et que les buts est atteinte, se crée alors une **amélioration de l'estime de soi** qui résulte de ces **succès psychiques**. De manière itérative, cet accroissement de l'estime de soi augmente également l'attachement et l'implication au travail.¹

9. L'implication organisationnelle et l'identification organisationnelle :

Les notions de l'implication organisationnelle et de l'identification organisationnelle sont souvent utilisées pour décrire la relation entre un salarié et son entreprise. Entre les deux, c'est pourtant l'implication qui fait figure de concept « star » dans le champ de la GRH, du moins si l'on se réfère au nombre impressionnant d'articles et d'ouvrages qui lui sont entièrement ou en partie consacrés.

Les notions d'implication et d'identification sont issues de champs théoriques différents et se sont développées de manière quasi-parallèle et largement indépendante. L'implication est issue de la psychologie organisationnelle. Il s'agit d'un concept utilisé pour décrire la relation entre un individu et l'organisation qui l'emploie. la notion d'identification provient quant à elle de la psychologie sociale. Elle est apparue dans le cadre de l'étude des relations entre groupes sociaux et n'a été que plus tardivement appliquée au contexte organisationnel.

¹ Ibid.

1- L'implication organisationnelle :

L'implication organisationnelle est un concept qui, en raison des conséquences positives qui lui sont associées tant pour l'individu que pour l'organisation. Elle représente un état d'esprit, une relation du salarié par rapport à l'organisation qui recouvre une orientation à la fois proactive et positive. L'intérêt de la notion d'implication est qu'elle permet d'expliquer la motivation à agir d'une personne indépendamment de ses attitudes ou des avantages extrinsèques qu'elle pourrait retirer de ses comportements (MEYER et HERSCOVITCH 2001). L'implication permet ainsi d'expliquer des actes qui semblent opposés aux intérêts propres d'un individu ou bien des comportements qui surviennent en dépit de la présence d'attitudes conflictuelles ou ambiguës. L'approche aujourd'hui dominante de l'implication organisationnelle est celle développée par MEYER et ALLEN 1991. Leur approche fait en effet de l'implication un construit multidimensionnelle à trois composantes : calculée, affective et normative.

2- L'identification organisationnelle :

La notion d'identification organisationnelle est issue de la théorie de l'identité sociale (*Social Identity Theory*) de TAJFEL 1978 et de son prolongement la théorie de l'auto-catégorisation (*Self Categorization Theory*) de Turner 1985. Tajfel considère que l'identité d'une personne consiste en deux éléments distincts : l'identité personnelle (qui regroupe les caractéristiques, les aptitudes et les préférences personnelles d'un individu) et l'identité sociale qui repose sur l'appartenance de l'individu à des groupes sociaux. La théorie de l'identité sociale considère que toute personne est motivée par la recherche d'une image de soi favorable et que cette image de soi dépend, pour partie, de l'appartenance à différents groupes. La théorie de l'auto-catégorisation ajoute l'idée que tout individu se positionne et se définit délibérément en fonction des caractéristiques du champ social dans le quel il évolue.¹

¹ Herrabah Olivier, Karim Mignonac et Bruno Sire. « Identification ou implication organisationnelle » In revue de gestion des ressources humaines, édition Eska, n 59, janvier, février, mars, Paris, 2006, p03.

Afin d'étudier l'impact de la gestion des compétences sur l'implication organisationnelle au sein de Danone Djurdjura Algérie nous avons démontré la présentation générale de la DDA et de sa direction des ressources humaines. En deuxième lieu, la réalité de la gestion des compétences au sein de cette entreprise. Enfin, nous procéderons à l'analyse du questionnaire et donnerons une analyse et une interprétation des résultats obtenus.

1. Présentation de Danone Djurdjura Algérie

1-Historique :

Danone :

La création du groupe Danone remonte à 1966 lors de fusion des deux entreprises Françaises « glaces de Boussois Souchon » et « Verrière Souchon Neuversel » qui a donné naissance au groupe « Boussois Souchon Neuversel » (BSN).

En 1970 la BSN est devenu le leader Français de la bière, eau minérale et alimentaire infantine.

En 1973 le groupe BSN et Gervais Danone devient le premier groupe français après la réalisation d'un chiffre très important dans les produits laitiers et pâtes.

Au cours des années 1970-1980 la BSN se base uniquement sur l'alimentaire avec le quel ils ont pu acquérir les brasseries en Belgique, Espagne, et Italie.

En 1989 le groupe BSN reconnu comme étant le troisième groupe agroalimentaire européen et le premier en France, en Espagne et en Italie.

En 1993, le groupe BSN-Gervais Danone se dote d'une branche spécialisée dans l'exportation, sa stratégie et de déterminer les marques à vocation international et les marches prioritaires.

En juin 1994, Gervais Danone décide d'abandonner BSN pour s'appeler désormais groupe Danone, symbolisé par « un enfant et une étoile » ainsi Danone bénéficie de la puissance de sa principale marque, connue sur tous les continents, produite dans trente pays et représentant près du quart de son chiffre d'affaire .Danone sert d'étendard et devient le lien entre ses diverses familles de marque : biscuits, eaux minérales et aliments infantiles.

En 1996, Danone, dirigé par Franck Riboud nommé président du groupe, rejoint la quinzaine de sociétés françaises cotées à la bourse de New York.

En mai 1997, Mr Riboud annonça que Danone se concentrera sur trois secteurs prioritaires : les produits frais, les biscuits et les boissons .Ces activités représentent 82% de ses ventes.

Djurdjura :

La famille BATOUCHE a mis au monde la SARL Djurdjura en 1984 à Ighzer Amokrane, dans la Wilaya de Bejaia, au bout d'une vingtaine d'années ils ont signé le premier partenariat avec le géant français des produits laitiers.

Démarrant avec une capacité de production de 1000 pots/heure, deux ans plus tard la laiterie Djurdjura acquiert sa première conditionneuse thermo formeuse qui a quadruplé sa capacité de production. Jusqu'à 1991, la SARL s'est doté d'un atelier de fabrication de fromage fondu et de camembert, d'une ligne de crème dessert et d'une nouvelle conditionneuse de 9000 pots/heure.

En 1996 le Groupe Batouche inaugura sa nouvelle unité dans à la Zone industrielle Taharracht, Akbou après La rénovation du matériel.

En 1999 l'entreprise a connu une grande extension avec la construction d'une deuxième usine de fabrication des produits (fromage fondu, fromage à pate fraiche, camembert).

Partenariat Danone-Djurdjura :

En Octobre 2001, un accord de partenariat est conclu entre l'entreprise familiale Djurdjura ; leader du marché Algérien des produits laitiers frais et le groupe français Danone pour donner naissance à un partenariat Algéro-français qui répond au nom de Danone Djurdjura.

Le groupe Danone détenait 51% des parts de la nouvelle société, le partenariat a été concrétisé sur le terrain en Août 2002, lorsque le premier pot de yaourt Danone était dans les étales.

Le principale actionnaire Danone est venu avec un savoir faire, des exigences et une volonté de progresser à grand pas.

C'est en 2003 que Danone Djurdjura a connu une croissance en chiffres supérieurs à 60 %, Sa part de marché en valeur est passé selon des estimations de 28% à 35%, Elle a contribué à faire accroître de 40% en volume le marché des produit laitiers frais.

En avril 2006 le groupe Danone a porté sa participation de 51% à 95% dans la société Danone Djurdjura.

En 2007 le groupe Danone a porté sa participation à 100%.

2. Mission et objectifs de Danone Djurdjura :**1-La Mission de DDA :**

SPA Danone Djurdjura Algérie est spécialisée dans la production et la commercialisation de yaourts spécialités laitières, elle commercialise près de 73600 tonnes par an (année 2004), a travers le territoire national, grâce notamment a :

- Une infrastructure de stockage de plus de 500 tonnes en un dépôt centrale et 4 dépôts régionaux.
- Un vaste réseau de distribution agréée répartis quasiment sur toutes les wilayas du pays, commercialisant exclusivement les produits de l'entreprise.

La motivation du réseau de distribution gros et détail par les différentes sortes de remise qui a bénéficié d'une mise à sa disposition, par DDA ; des camions frigorifiques petits tonnages, des chambres froides et des présentoirs frigorifiques.

Objectifs de l'entreprise :

L'entreprise Danone Djurdjura a des objectifs pour la réalisation que l'on peut classer comme des processus de gestion :

A-Classement par catégorie :

Sociale :

Plus de 900 personnes travaillent dans l'entreprise, ce qui permet de décroître le chômage et améliorer le niveau de vie.

Elle compte aussi ouvrir une usine qui produira un produit de santé visant les enfants qui ont un problème d'anémie sachant que 40% des enfants algériens sont touchés.

Economique :

L'entreprise permet d'améliorer le pouvoir d'achat, elle permet aussi aux algériens de connaître une marque de yaourt international.

Environnement :

Son acte envers l'environnement est positif car l'entreprise ne rejette aucun produit toxique ou polluant, elle traite l'eau avant d'être rejetée puisque rejeter de l'eau non traité représente un danger pour l'écosystème.

B-Classement à terme : Objectif stratégique et opérationnelle :

- Objectif stratégique :

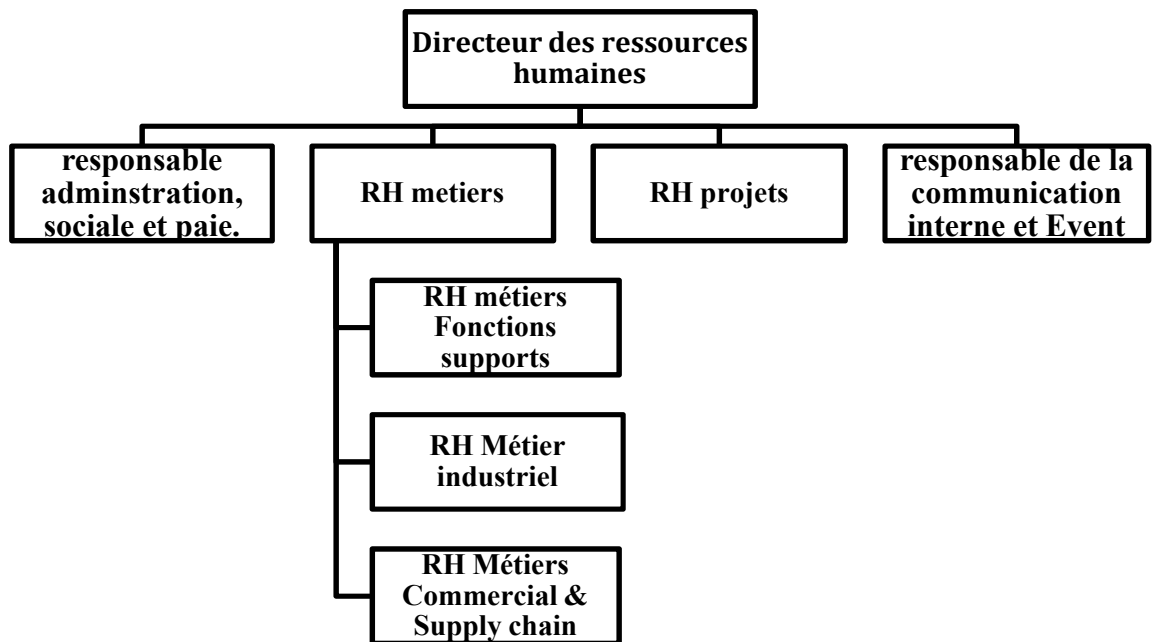
L'objectif de DDA est de produire 100 000 tonnes cette année.

Zéro accident de travail par le système de sécurité Wise.

- Objectif opérationnel :

Chaque responsable de service doit remettre un rapport sur son travail pour chaque fin de mois, et les objectifs pour les temps avenir.

3. Organigramme de la direction des ressources humaines :



La direction des ressources humaines :

Elle assure la gestion administrative des travailleurs et la rémunération du personnel, tout en veillant aux relations avec les organismes extérieurs. Le département ressources humaines a pour mission : de gérer les carrières, de procéder au recrutement (interne, externe), d'établir la communication interne, de gérer les informations, de développer les organisations (événements), communiquer en interne.

Le département est organisé en plusieurs services :

Les RH métiers:

Ce service est chargé de :

- ✓ Respecter les orientations stratégiques de la structure et élaborer la politique de Management des RH, avec la définition des plans d'action.
- ✓ Veiller à la bonne gestion des emplois et l'évolution des compétences.
- ✓ Organiser le dialogue social avec les membres du personnel.
- ✓ Veiller à la bonne conformité de l'obligation légale et réglementaire.
- ✓ Faire évaluer les procédures de gestion du personnel et les supports de suivi.

Et il est composé de plusieurs responsables RH par métiers :

- Le RH commercial et supply chain ;
- Le RH fonctions support ;
- Le RH usine.

Gestion de la paie et des relations sociales:

Ce service est chargé de :

- ✓ Paie ;
- ✓ Procédure de la gestion des ressources humaines ;
- ✓ Coordonner et Superviser la gestion administrative du personnel ;
- ✓ Coordonner le budget et l'établissement des liasses fiscales et sociales.

Gestion des projets RH :

Ce service est chargé de :

- ✓ Lancement des nouveaux projets (comme le : projet SAHA ZIN) ;
- ✓ La formation ;
- ✓ La communication interne ;
- ✓ La sécurité nationale WISE.

Responsable de la communication interne et Event :

Ce service est chargé de :

- ✓ L'événementiel ;
- ✓ Gérer la communication interne de l'entreprise ;
- ✓ Relayer, quand nécessaire, la communication émanant du groupe.

L'effectif de Danone est 995 salariés, repartis selon les catégories socio professionnels comme suit : 182 cadres, 299 agents de maîtrise et 514 exécutants

4. Présentation de la méthodologie d'enquête :

Notre stage pratique s'est déroulé dans la zone d'activité d'Akbou pendant deux mois, du 01/02/2013 au 1/04/2013.

L'enquête a été réalisée auprès des employés de Danone Djurdjura Algérie, à travers laquelle nous avons essayé de confronter la réalité et la problématique énoncée.

La population concernée de l'étude sont ceux qui sont évalués par la gestion des compétences, d'un total de 120 salariés, 50 agents de maîtrise et 70 managers.

1- L'échantillonnage :

Vu l'absence de la liste exhaustive de la population mère, nous avons choisi la méthode non probabiliste, c'est-à-dire que l'échantillon n'est pas tiré au sort sachant que la liste de la population n'est pas disponible. On a fait recours à un type accidentel.

Pour l'analyse de l'impact de la gestion des compétences sur l'implication organisationnelle, nous avons distribué 100 questionnaires, 60 nous ont été remis.

Les questionnaires ont été répartis également entre les différents départements de l'entreprise. Les questionnaires ont été administrés d'une manière directe. Notant au passage que l'anonymat des répondants a été respecté.

5. La réalité de la gestion des compétences chez Danone :

1-La stratégie visée par Danone à travers la mise en place de la gestion des compétences : est de mieux gérer les emplois à court, moyen et long terme.

Donner des prévisions à long terme avec l'installation ou la mise en place d'un nouveau système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans le but de recruter les bonnes personnes et les mettre dans des postes qui conviennent à leurs compétences. Ensuite les développer selon les exigences de l'entreprise ou le poste occupé.

2- la mise en place de la gestion des compétences a pour objet de résoudre à quelques problèmes tel que :

- ✓ Le métier n'est pas valorisé : avant le métier c'est d'exercer la tâche seulement, il n'a pas été un objet pour l'évaluation, au fur et à mesure on a essayé d'évaluer les tâches faites (c'est avec la gestion des compétences que le métier est retrouvé dans une logique de métier complet).
- ✓ Harmoniser les outils d'évaluation des salariés pour plus de lisibilité.
- ✓ Simplicité : un seul outil d'évaluation basé uniquement sur les compétences.
- ✓ Plus de concret et d'objectivité : redéfinition de l'ensemble des compétences en prenant en compte la réalité du terrain.

3- la définition de la compétence et la gestion des compétences chez DDA :

1-la définition de la compétence :

La compétence est l'équivalent d'un métier complet, ce dernier est l'ensemble des compétences communes et spécifiques. Donc c'est le talent dont fait preuve une personne lorsqu'elle exécute des tâches en vue d'atteindre un objectif.

C'est l'ensemble des qualités qui permettent à un travailleur de satisfaire aux exigences d'une fonction donnée.

2-La définition de la gestion des compétences :

C'est une démarche d'évaluation et d'évolution c'est-à-dire les évaluées pour évoluer leurs compétences et atteindre un bon résultat.

4-La place de la gestion des compétences dans le champ de la gestion des ressources humaines :

Elle occupe une place importante et indispensable, c'est la base pour construire une politique RH. Dans la démarche, le recrutement, par exemple, aide à sélectionner les bonnes personnes pour occuper les postes qui conviennent à leurs compétences. Ainsi qu'en rémunération plus précisément dans la rémunération par compétence dont elle encourage l'application des compétences acquises afin d'atteindre les objectifs.

5-la population et la catégorie concernées par la démarche gestion des compétences :

En premier lieu la démarche est appliquée sur les agents de maîtrise comme les opérateurs sur machine dans l'unité de production ainsi que les cadres pour plus de performance et de rendement sur le plan professionnel.

6- les outils utilisés dans la mise en œuvre de la gestion des compétences :

Chez Danone les outils utilisés beaucoup plus c'est le passeport compétence, chaque personne bénéficie d'une formation et est évaluée il y a un passeport de compétences propre à lui, avec les résultats obtenu.

7-les critères élaboré pour le suivit et la réussite de la gestion des compétences :

Mise en place d'une instance de régulation (comité de carrière) pour évaluer les potentiels.

8-le responsable de fonctionnement de la démarche :

Pour faire fonctionner la gestion des compétences une direction des ressources humaines est chargé de la manipuler pour quelle fonctionne bien.

9-Les moyens nécessaires :

Des moyens prévus pour la réussite de la mise en œuvre de la gestion des compétences : un budget (ressources financières), ressource humaines (comité de carrière par métier, syndicats et formateurs).¹

1-Objectifs de la gestion des compétences :

- Développer les capacités intellectuelles de chaque danoners.
- Découvrir le niveau des danoners et les mettre à la place convenant a leurs compétences.
- Accroitre la promotion interne.
- Encourager les danoners pou plus de motivation.
- Permettre à la direction de repérer les employés les plus qualifiés.
- Déclencher une dynamique des groupes dans l'entreprise.
- Accélérer la concurrence entre les dimensions individuelles et collectives.
- Accroitre la production dans l'organisation.
- Accroissement des connaissances et habiletés des employés à tous les niveaux.
- Apporte des solutions à la planification stratégique et concrétisation de la mission de l'entreprise.
- Valorisation du potentiel des employés pour le développement de la carrière.

2-Les objectifs de la formation chez DDA :

- Adapter les employés à des taches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- Améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation.
- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des emplois.
- Maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation.
- Aider les nouvelles recrues à s'intégrer plus facilement dans l'entreprise.
- Améliorer l'expression orale des employés et leur faire perdre leur stress quand il faut exposer professionnellement.
- Créer un sentiment d'appartenance des employés envers leurs organisations et favoriser une meilleure perception de leurs liens au travail.

¹ Entretien réalisé au près de responsable RH.

- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.
- Satisfaction, intégration et motivation des travailleurs.
- L'amélioration de la productivité.
- Favoriser les relations interpersonnelles.

Après le développement de compétence des danoners par l'outil informatique, il ya une autre évaluation par les responsables hiérarchique N+1 pour savoir le niveau des danoners qui ont été formés pendant une période donnée. Pour classer ces danoners selon leur niveau (selon les 4 échelons qui existe).

Pour cela chaque danoners essaie d'avoir le niveau le plus élevé pour se classer selon les 4 échelons et pour avoir une promotion soit au niveau de salaire ou au niveau des échelons.

3-Les cinq outils d'un vocabulaire commun chez DDA :

1-filière métier : c'est un ensemble d'emplois ayant une finalité commune dans leurs activités quotidiennes.

Leur objet :

- Permettre de mettre en valeur le cœur de métier.
- Mettre en avant et reconnaître tous les savoirs faire de salarié.
- Assurer la transmission dans le temps de la spécificité du métier a DDA.

2- un emploi repère : regroupe plusieurs postes unitaires qui ont des taches d'activités similaires quelque soit leur service et atelier de rattachement.

Leur objet :

- Permettre de regrouper les postes ayant un cœur commun de mettre en valeur des savoirs faire spécifiques.

3-Référentiel de compétence :

Comment est il construit ? À l'intérieur du référentiel chaque compétence clé est définie à travers quatre marches de maitrise et de progression. Chaque marche décrit et fixes le niveau d'exigences correspondant la marche plus concret

Marche01 : connaissance de base

Marche02 : connaissance confirmée

Marche03 : connaissance maîtrise

Marche04 : connaissance expertise

- Un profil de compétence : est un ensemble de compétence permettant de progresser étape par étape dans l'emploi et le métier. Le profil de compétence c'est de définir les niveaux de maitre (les quatre marches) requis par compétence pour chaque niveau (échelon).

Comment il est construit ? 1^{er} partie : compétence métier

2^{eme} partie compétence commune

Les compétences transversales à toutes les compétences métier + les compétences commun= métier complet

Fiche descriptive : est une fiche dévaluation dans laquelle on met les résultats des profits ou moment de validation, elle se compose de deux parties :

1^{ere} partie comporte des compétences métiers spécifique qui veulent dire des connaissances individuelles spécifiques qui métrisent chaque danoners sur leur domaine de travail.

2^{eme} partie comporte les compétences communes c'est-à-dire des compétences générales que maitrise l'ensemble des danoners comme : hygiène, la sécurité application d'outil informatique et bureautique, la participation à la vie d'équipe, l'organisation individuelle, les soucis du résultat et la transmission de savoir-faire.

4- validation d'un profil :

Validation d'un profil de compétence signifie aux niveaux de maitrise requis pour la totalité des compétences qui compose le profil de compétences métiers+ compétences communes.

Comment valider un profil de compétence ?

La validation d'un profil de compétence chez DDA organisé par le service des RH et le manager de département d'une manière suivante :

Un entretien annuel d'évaluation conduit par le responsable hiérarchique n+1 et un autre entretien par le responsable hiérarchique n+2 sur les compétences métiers spécifiques et compétences communes. Une décision donnée par le responsable hiérarchique n+1 sur les niveaux qui obtiennent le profil.

Après une réunion de comité de carrière qui réunit le responsable de RH et le responsable n+1 pour confirmer le résultat donné leur responsable n+1 et pour classer le profil selon les quatre marches qui existent.

La validation du profil de compétence du niveau d'échelon actuel permet d'envisager le passage aux niveaux d'échelon supérieur.

En suite de l'évaluation de compétence un espace de commentaire est réservé aux collaborateurs, celui-ci est destiné à recueillir toute information sur les danoners qui sont analysées par un comité de carrière qui donne leurs avis sur les résultats obtenus par les danoners.¹

¹Document interne de DANONE.

Cette partie est consacrée à l'analyse des données et l'interprétation des résultats, ou nous allons présenter une série de tableaux simples et croisés qui expriment le rapport entre les taux et les pourcentages significatifs.

Présentation des données personnelles des membres de l'échantillon.

Tableau n°1 : la répartition des membres de l'échantillon d'étude selon l'âge.

Age	F	%
[25-30]	11	18
[31-36]	12	20
[37-42]	25	42
[43-48]	8	13
[49-et plus]	4	7
Total	60	100

Source : enquête

Nous constatons d'après ce tableau que notre population d'études est variée ou est déterminée par Cinq 05 catégories d'âge :

La première étant la catégorie [37-42] ans de l'ordre 42% de l'échantillon, cela nous donne la fréquence de 25 sur 60, c'est le plus élevé taux de la population.

La deuxième catégorie est celle de [31-36] ans d'un pourcentage de 20%, ensuite vient la troisième catégorie [25-30] ans de fréquence 11 sur 60 pour un pourcentage de 18%.

La quatrième catégorie [43-48] ans de la fréquence de 8 sur 60 et d'un faible pourcentage de 13% et enfin la cinquième catégorie celle de 49 ans et plus qui représente le taux le plus faible qui est de 7%.

Tableau N°2 : la répartition des membres de l'échantillon selon le sexe.

SEXE	F	%
Masculin	50	83
Féminin	10	17
Total	60	100

Source : enquête

Nous constatons d'après ce tableau que le sexe masculin représente 83% de l'échantillon d'étude tandis que le sexe féminin représente 17% seulement de l'échantillon.

Selon ces données, le sexe masculin est majoritaire. Cette répartition est due essentiellement à la nature du travail accompli dans cette entreprise, et dont certaines tâches ne peuvent être assurées que par les hommes. Donc le sexe masculin a la possibilité d'exercer ce genre de travail et surtout le travail de nuit qui est plus facile pour un homme que pour une femme.

On constate généralement que le sexe féminin occupe des postes dans des services comme la DRH et la qualité, par contre le sexe masculin travaille davantage dans les services de production, maintenance, où il y a la nécessité d'exercer des efforts physiques.

Tableau N°3 : la distribution des membres de l'échantillon selon le niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	f	%
Primaire	3	5
Moyen	8	13
Secondaire	16	27
Universitaire	33	55
Total	60	100

Source : enquête

Ce tableau nous montre que le niveau d'étude des enquêtés est élevé puisque la majorité a un niveau d'instruction universitaire avec un pourcentage de 55%, tandis que 27% des enquêtés ont un niveau secondaire. 13% pour le niveau moyen et 5% seulement des enquêtés ont un niveau primaire. Cela est dû aux exigences des postes dans cette entreprise, l'évolution technologique ainsi que la compétitivité sur le marché de travail qui nécessite des connaissances dans le domaine dans le but d'enrichir leurs potentiels, cela nécessite un niveau d'étude élevé et des performances.

Tableau N°4 : la distribution des enquêtes selon le statut professionnel.

Statut professionnel	F	%
Cadre	28	47
Agent de maîtrise	32	53
Total	60	100

Source : enquête

D'après le tableau N°4, on constate que la catégorie des agents de maîtrise figure en 1^{ère} position avec un taux de 53%, vient ensuite celles des cadres avec 47%.

On déduit que Danone applique la gestion des compétences sur les agents de maîtrise ou (opérateurs dans la production) dans le but de développer les connaissances en matière de développement technologique et dans les méthodes

de production pour plus de rendement et de compétitivité sur le marché concurrentiel.

Tableau N°5 : la répartition des enquêtes selon la situation matrimoniale.

Situation matrimoniale	F	%
Célibataire	11	18
Marié	48	80
Divorcé	1	2
Total	60	100

Source: enquête

D'après ce tableau, la majorité des enquêtés sont mariés avec un pourcentage de 80% des effectifs, ensuite les célibataires avec 18% et en dernier lieu les divorcés par un taux de 2%.

On remarque dans ce tableau que les mariés, sont majoritaire ce qui veut dire qu'il ya une certaine stabilité de l'emploi dans cette entreprise, ainsi les avantages accordés aux salariés leur a permis d'avoir une certaine assurance pour fonder un foyer.

Tableau N° 6: le rapport entre l'âge et la situation matrimoniale.

La situation matrimoniale	célibataire		Marié		Divorcé		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Age								
25-30ans	5	50	5	50	0	0	10	100
31-36ans	4	31	8	62	1	2	13	100
37-42ans	3	12	23	88	0	0	26	100
43-48ans	0	0	8	100	0	0	8	100
49 ans et plus	0	0	4	100	0	0	4	100
Total	12	20	47	77	1	2	61*	100

Source : enquête

*un enquêté qui a répondu en deux propositions.

D'après le tableau ci-dessus, on remarque que la majorité des enquêtés sont mariés avec un pourcentage de 77%, ensuite vient les célibataires avec 20% et en dernier lieu les divorcés avec un taux de 2%.

On a constaté que 100% des enquêtés de la catégorie d'âge 49 ans et plus, ainsi que 43-48 ans sont mariés, suivi de la catégorie d'âge 37-42 ans avec un pourcentage de 88% et un taux de 62% pour la catégorie d'âge 31-36 ans, enfin ceux qui sont de la catégorie d'âge 25-30 ans avec un pourcentage de 50%.

Pour les célibataires un taux de 50% de la catégorie d'âge 25-30 ans, suivi de 31% pour la catégorie d'âge 31-36 ans et enfin ce figure 12% des enquêtés de la catégorie 37-42 ans.

Se figure en dernier lieu un enquêté divorcé de la catégorie d'âge 31-36 ans, avec un pourcentage de 2%.

Donc on confirme que les résultats du tableau précédant n4 ou la stabilité d'emploi est un facteur essentiel avant le mariage, les enquêtés plus âgés sont en total mariés avec un taux de 100% tandis que la catégorie la plus jeune sont célibataires.

Le chômage est retardé le mariage des jeunes dans notre société, ou la catégorie d'âge 25-30 ans ne sont pas mariés. Donc l'emploi et sa stabilité est un élément essentiel pour fonder un foyer.

Tableau N°7 : la répartition des membres de l'échantillon d'étude selon l'ancienneté.

Ancienneté	F	%
[1 ans -4 ans]	7	12
[5 ans – 9 ans]	21	35
[10 ans et plus]	32	53
Total	60	100

Source : enquête

Selon ce tableau, on remarque que le taux le plus élevé est celui des enquêtés qui ont une ancienneté de 10 ans et plus, avec un taux de 53% et, suivi par ceux qui ont une ancienneté de [5 ans a 9 ans] avec un taux de 53%. Enfin ceux qui ont une ancienneté entre [1 ans – 4 ans] avec un taux de 12%.

Le premier taux s'explique par la politique d'embauche qui était auparavant par contrat à durée indéterminée.

Tableau N° 8 : La répartition des enquêtés selon le poste occupé.

Poste occupé	F	%
Opérateur (production)	20	33
Qualité	5	8
Maintenance	4	7
Marketing	4	7
Finance et comptabilité	5	8
DRH	3	05
Autre	17	12
Sans réponse	12	20
Total	60	100

Source : enquête

On constate d'après ce tableau que les enquêtés occupent des postes différents avec des fréquences variés.

On a constaté que la gestion des compétences touche presque tous les services. Les agents de maîtrise ou précisément les opérateurs sur machine sont le centre d'intérêt par cette gestion avec les managers dans le but de bien gérer leurs compétences pour les former afin de suivre l'évolution technologique et informatique et pour répondre aux exigences du marché concurrentiel.

Analyse et interprétation de la première hypothèse :**Tableau N°9 : le rapport entre l'implication affective et le statut professionnel.**

implication affective le statut professionnel	Tout à fait en désaccord		Désaccord		Assez d'accord		D'accord		Tout à fait d'accord		Sans réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Cadre	6	21	3	10	4	14	8	29	5	18	2	7	28	100
Agent de maîtrise	11	34	0	0	6	19	5	16	10	31	0	0	32	100
Total	17	28	3	5	10	17	13	22	15	25	2	3	60	100

Sources : l'enquête

On remarque d'après le tableau ci-dessus que 28% ont un degré d'implication affective tout à fait en désaccord, tandis que 25% ont un degré tout à fait d'accord impliqué à Danone, ensuite 22% sont d'accord vis-à-vis de leurs implication affective. Et enfin 17% sont assez d'accord, vient en dernier 5% des enquêtés qui ont un degré d'implication affective désaccord.

Les résultats montrent que les agents de maîtrises qui ont plus un degré en désaccord vis-à-vis de leurs implication affective avec un taux de 34%, que les cadres avec un taux de 21% vient en suite 31% des agents de maîtrise ont un degré d'implication affective tout à fait d'accord par rapport au cadre qui ont un taux de 18%.

On peut déduire d'après ce tableau que les agents de maîtrise ne sont pas impliqué affectivement avec un taux de 34% par rapport aux cadres cela est dû à la volonté de faire des efforts considérables au profit de l'organisation ou de rester membre de l'organisation.

Tableau N° 10 : le rapport entre l'implication affective et les catégories d'âges.

implication affective âge	Tout à fait en désaccord		Désaccord		Assez d'accord		D'accord		Tout à fait d'accord		Sans réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
[25-30]	3	27	1	9	2	18	3	27	2	18	0	0	11	100
[31-26]	4	33	0	0	1	8	3	25	4	3	0	0	12	100
[37-42]	7	28	1	4	4	16	5	20	7	28	1	4	25	100
[43-48]	3	37.5	0	0	2	25	1	12.5	1	12.5	1	12.5	8	100
49 et plus	0	0	1	25	1	25	1	25	1	25	0	0	4	100
Total	17	28	3	5	10	16	13	22	15	25	4	3	60	100

Source : l'enquête

On peut constater d'après le tableau que 28% de l'échantillon d'étude ne sont pas impliqué avec un degré tout à fait en désaccord, suivit par 25% avec un degré tout à fait d'accord, ensuite vient 22 % avec un degré assez d'accord et 5 % désaccord.

La catégorie la plus non impliqué affectivement est la catégorie [43 - 48] avec un degré tout à fait en désaccord d'un taux de 37.5%, suivi par la deuxième catégorie d'âge [31 - 36] avec un pourcentage de 33%. En suite suivi par la 3^{eme} catégorie [37-42] avec un taux de 28 %des enquêtés et en fin vient la première catégorie d'âge [25-30] avec un degré tout à fait en désaccord avec un taux de 27%.

La catégorie la plus impliquée est celle [37-42] avec un taux de 28% et avec un degré d'implication tout à fait d'accord. Vient ensuite 49 et plus avec un taux de

25%, la catégorie [25-30] d'un pourcentage 18%, et enfin 12.5% de la catégorie [43-48] et 3% celle de [31-36].

D'après les résultats, on peut dire que les enquêtés de tranche d'âge 43-48 s'impliquent pas affectivement au sein de Danone qui est dû au manque d'appartenance à l'entreprise et un taux d'attachement réduit.

Tableau N °11 : l'indispensabilité de la gestion des compétences dans la vie professionnelle et l'implication affective.

implication affective	Tout à fait en désaccord		Désaccord		Assez d'accord		D'accord		Tout à fait d'accord		Sans réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Oui	17	29	3	5	10	17	13	22	14	24	2	3	59	100
Non	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
Total	17	28	3	5	10	17	13	22	15	25	2	3	60	100

Source : enquête

Les données de tableau ci-dessus montre que 28% de l'échantillon d'étude ne sont pas impliqués avec un degré tout à fait en désaccord, suivit par 25% avec un degré tout a fait d'accord, ensuite vient 22 % avec un degré assez d'accord et d'un faible taux 5% désaccord.

On peut constater d'après le tableau que 29% des enquêtés ont répondu que la gestion des compétences est indispensable dans le travail, bien que les enquêtés ont avancé des raisons comme l'évaluation de leurs démarche professionnelle et extérioriser le potentiel dans plusieurs domaine du travail, avec un degré d'implication affective tout à fait en désaccord. Donc elle est importante pour eux mais elle n'est pas un facteur d'implication affective.

On remarque aussi un taux de 22% des avis avancés par les enquêtés que la gestion des compétences est essentielle dans la vie professionnelle avec un degré assez d'accord pour l'implication affective.

Tableau n° 12 : le rapport entre la réponse de la gestion des compétences aux aspirations ses salaries et leurs implication affective.

implication affective les aspirations vis-à-vis la gestion des compétences	Tout à fait en désaccord		Désaccord		Assez d'accord		D'accord		Tout à fait d'accord		Sans réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Oui	7	18	2	7	7	18	10	26	10	26	2	5	38	100
non	10	53	1	5	2	11	2	11	4	21	0	0	19	100
Sans réponses	0	0	0	0	1	33	1	33	1	33	0	0	3	100
Total	17	28	3	5	10	17	13	22	15	25	2	3	60	100

Source : enquête

Les résultats de ce tableau montrent que 28% des enquêtés sont tout à fait en désaccord que la gestion des compétences répond a leurs aspirations et celle de l'entreprise, tandis que 25% ont tout a fait d'accord que la gestion des compétences répond a leurs aspirations et celle de l'entreprise. Ensuite 22% des enquêtés sont d'accord et en fin 17% sont assez d'accord vis-à-vis leur implication affective.

Un taux de 53% des enquêtés voit que la gestion des compétences ne répond pas à leurs aspirations vis-à-vis leurs implication affective avec un degré d'implication affective tout à fait en désaccord, 18% qui voit qu'elle répond mais avec un degré désaccord. 26% des enquêtés, la gestion des compétences répond à leurs aspiration et celle de l'entreprise contrairement a 21% avec un degré tout a fait d'accord par rapport a l'implication affective.

On peut déduire d'après ce tableau que la gestion des compétences répond aux aspirations des salariés de Danone comme atteindre les objectifs personnels fixés et facilite la polyvalence et la flexibilité. Donc ils ne sont pas impliqués affectivement par cette gestion.

Tableau N° 13: le rapport entre la nécessité de la gestion des compétences pour le développement professionnel.

implication affective la nécessité de la gestion des compétences	Tout à fait en désaccord		Désaccord		Assez d'accord		D'accord		Tout à fait d'accord		Sans réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Oui	17	40	3	5	8	15	11	20	14	25	2	4	55	100
non	0	0	0	0	1	50	0	0	1	50	0	0	2	100
Sans réponse	0	0	0	0	1	33	2	67	0	0	0	0	3	100
Total	17	28	3	5	10	17	13	22	15	25	2	3	60	100

Source : enquête

On remarque d'après le tableau ci-dessus que 28% ont un degré d'implication affective tout à fait en désaccord, tandis que 25% ont un degré tout à fait d'accord impliqué, en suite 22% sont d'accord vis-à-vis leurs implication affective. Et enfin 17% sont assez d'accord, vient en dernier 5% des enquêtés ont un degré d'implication affective désaccord.

Un taux élevé d'un 40% qui accorde que la gestion des compétences est nécessaire pour seulement développer les connaissances professionnelles qui sont démontrées par ce tableau ou le taux élevé marqué par un degré d'une implication affective tout à fait en désaccord, tandis que 50% n'accorde pas de l'importance à la gestion des compétences et la considère comme elle n'est pas nécessaire .

Donc la gestion des compétences est un moyen pour la motivation au travail, assure l'évolution de la carrière et atteindre des postes de responsabilités non pas l'implication affective.

Analyse et interprétation de la deuxième hypothèse :**Tableau N°14 : l'implication calculé des salariés selon le sexe.**

implication calculée le sexe	Tout à fait en désaccord		Désaccord		Assez d'accord		D'accord		Tout à fait d'accord		Sans réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Masculin	13	26	8	16	10	20	5	10	10	20	4	8	50	100
Féminin	2	20	3	30	3	30	0	0	1	10	1	10	10	100
Total	15	25	11	18	13	22	5	8	11	18	5	8	60	100

Sources : l'enquête

Ce tableau montre que 25 % de l'échantillon ont un degré d'implication calculée tout à fait en désaccord tandis que 22% ont une implication avec un degré assez d'accord, suivi de 18% en désaccord et tout à fait d'accord, vient à la fin 8% des enquêtés qui sont d'accord.

On remarque que les masculins qui sont plus non impliqué d'un taux 26 que les femmes avec un taux de 20 % avec un degré tout à fait en désaccord par rapport à leur implication calculée par contre les enquêtés ont répondu assez d'accord on constate que 30 % sont des femmes et 20% sont des hommes.

On peut déduire d'après ce tableau que le sexe masculin sont les plus non impliqué au sein de Danone par rapport aux femmes, expliqué par le sentiment de fidélité qui est plus marqué par les femmes que les hommes ou par un intérêt personnel.

Tableau N°15 : la relation entre l'implication calculée et l'ancienneté au poste.

implication calculée ancienneté au poste	Tout a fait en désaccord		Désaccord		Assez d'accord		D'accord		Tout à fait d'accord		Sans réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
[1 – 4ans]	1	14	4	57	2	29	0	0	0	0	0	0	7	100
[5 – 9ans]	5	23	4	18	6	27	2	9	3	14	2	9	22	100
10ans et plus	9	29	3	10	5	16	3	10	8	26	3	10	31	100
Total	15	25	11	18	13	22	5	8	11	18	5	8	60	100

Source : enquête

On remarque d'après le tableau ci-dessus que des enquêtés ont un degré d'implication calculée tout à fait en désaccord avec un pourcentage de 25%, suivi de 22% assez d'accord. Un taux de 18% des enquêtés ont un degré désaccord et tout à fait d'accord. En fin 8 %seulement ont un degré d'accord.

Les enquêtés avec une ancienneté de 10 ans et plus sont les plus qui sont pas impliqué avec un taux de 29% vis avis leurs implication calculée, suivi de ceux qui ont une ancienneté de [5-9 ans] avec un pourcentage de 23% et en fin un pourcentage de 14% pour ceux qui ont une ancienneté professionnelle de 1 ans jusqu'aux 4 ans.

Avec un degré d'implication assez d'accord d'une implication calculée on trouve les enquêtés d'une ancienneté de [1ans- 4ans] avec un pourcentage de 29% suivi d'un taux de 27 %de [5-9 ans] et en dernier lieu l'ancienneté 10 ans et plus avec un taux de 16%.

On peut déduire d'après ce tableau que les enquêtes qui ne s'impliquent pas sont ceux qui ont un grand nombre d'année d'ancienneté professionnelle dans

l'entreprise. Cette non implication est causée d'un manque de désir de rester membre de l'organisation ou de finir leurs carrières au sein de l'entreprise.

Tableau N°16 : l'indispensabilité de la gestion des compétences dans la vie professionnelle et l'implication affective.

implication calculée l'indispensabilité de la gestion des compétences	Tout à fait en désaccord		Désaccord		Assez d'accord		D'accord		Tout à fait d'accord		Sans réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
oui	15	25	11	19	12	20	5	8	11	19	5	8	59	100
non	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0	0	0	1	100
Total	15	25	11	18	13	22	5	8	11	18	5	8	60	100

Source : enquête

On peut constater d'après le tableau ci-dessus un taux de 25% de l'échantillon étudié sont pas impliqué avec un degré tout à fait en désaccord, viennent après assez d'accord avec un taux de 22%. 18% est marqué par désaccord et tout à fait d'accord, à la fin viennent le pourcentage 8% d'un degré d'implication calculée d'accord.

Un taux de 25% des enquêtés voient que la gestion des compétences est indispensables dans leur vie professionnelle mais elle n'a pas d'effet positif sur leur implication donc c'est un degré d'implication calculée en désaccord tandis qu'aucun ne voit qu'elle est disponible avec un taux de 0%.

Un taux de 100% des enquêtés voit que la gestion des compétences n'est pas indispensable dans leur vie avec un degré d'implication calculée assez d'accord par rapport à 20% ceux qui voient que la gestion des compétences est indispensable.

On constate que pour les salariés de Danone, le but de la gestion des compétences n'est pas l'implication calculée mais plus de responsabilité ou une meilleure considération avec un taux de 29% (voir le tableau n°31 dans les annexes)

Tableau n°17 : le rapport entre la nécessité de la gestion des compétences pour le développement des connaissances professionnelles et l'implication calculée.

implication calculée la nécessité de la gestion des compétences	Tout à fait en désaccord		Désaccord		Assez d'accord		D'accord		Tout à fait d'accord		Sans réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Oui	14	25	9	16	12	22	5	9	10	18	5	9	55	100
non	0	0	1	100	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100
Sans réponse	1	25	1	25	1	25	0	0	1	25	0	0	4	100
Total	15	25	11	18	13	22	5	8	11	18	5	8	60	100

Source : enquête

Les résultats de ce tableau montrent que 25% des salariés interrogé sont tout à fait en désaccord, 22% sont assez d'accord suivi d'un désaccord et tout à fait d'accord avec même pourcentage. 18% vis-à-vis leurs implication calculée suivi en dernier lieu le taux faible 8% sont d'accord.

Un taux de 25% accorde que la gestion des compétences est nécessaire pour le développement des connaissances professionnelles vis-à-vis leur implication calculée avec un degré tout à fait en désaccord. Concernant le degré assez d'accord en trouve aussi 22% des avis que la gestion des compétences est fondamentale pour le développement des connaissances professionnelles.

Ces résultats est dû par l'importance des pratiques de la gestion des compétences pour le développement des compétences des employés, comme la formation par exemple dans le but d'avoir des postes de responsabilité, n'ont pas l'implication que ce soit au poste ou à l'entreprise.

Tableau N°18 : le rapport entre la réponse de la gestion des compétences aux aspirations des salariés et leurs implication calculée.

implication calculée les aspirations vis-à-vis la gestion des compétences	Tout à fait en désaccord		Désaccord		Assez d'accord		D'accord		Tout à fait d'accord		Sans réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Oui	10	26	7	18	9	24	4	11	6	16	2	5	38	100
non	4	21	3	16	4	21	0	0	5	26	3	16	19	100
Sans réponses	1	33	1	33	0	0	1	33	0	0	0	0	3	100
Total	15	25	11	18	13	22	5	8	11	18	5	8	60	100

Source : enquête

On remarque d'après le tableau ci-dessus que 25% des enquêtés ont un degré d'implication calculée tout à fait en désaccord, tandis que 22% ont un degré d'implication assez d'accord impliqué à Danone. Ensuite 18% sont désaccord et d'accord vis-à-vis leurs implication calculée et enfin 8% des enquêtés ont un degré d'implication calculée d'accord.

Un taux de 26% est d'accord pour que la gestion des compétences répond à leurs aspirations, en outre un pourcentage de 21% qui voient quelle ne répond pas à leur aspiration avec un degré tout à fait en désaccord. Pour assez d'accord les taux aussi différent entre oui et non, ceux qui ont d'accord avec un taux de 24% et non par un taux de 21%.

Ces résultats s'expliquent par la nécessité de rester dans l'entreprise et attendre les opportunités qui conviennent. Donc les enquêtés ont du mal à impliquer ce qui concerne leurs implication calculée.

Analyse et interprétation de la troisième hypothèse :**Tableau N°19 : le rapport entre l'implication normative et le statut professionnel.**

implication normative le statut professionnel	Tout à fait en désaccord		Désaccord		Assez d'accord		D'accord		Tout à fait d'accord		Sans réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Cadre	2	7	3	11	5	18	5	18	7	25	6	21	28	100
Agent de maîtrise	13	41	4	12.5	4	12.5	2	6	9	28	0	0	32	100
Total	15	25	7	12	9	15	7	12	16	27	6	10	60	100

Sources : l'enquête

On remarque d'après le tableau ci-dessus que 27% ont un degré d'implication normative tout à fait d'accord et 25% sont tout à fait en désaccord, suivis d'un taux de 15% assez d'accord vis-à-vis leur implication normative, et enfin 12% pour désaccord et même pour d'accord.

Les agents de maîtrise sont plus impliqués normativement d'un degré tout à fait d'accord avec 28% que les cadres avec un taux de 25%, tandis que pour le degré tout à fait en désaccord un taux de 41 % des agents de maîtrises et 7 % sont des cadres.

On peut déduire d'après le tableau que les enquêtés sont impliqués par le sentiment d'obligation morale de continuer la relation d'emploi.

Tableau N°20 : le rapport entre l'implication normative selon le niveau d'instruction.

implication normative niveau d'instruction	Tout à fait en désaccord		Désaccord		Assez d'accord		D'accord		Tout a fait d'accord		Sans réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Primaire	1	33	0	0	0	0	0	0	2	77	0	0	3	100
Moyen	4	50	0	0	0	0	0	25	2	25	0	0	8	100
secondaire	7	40	4	25	1	6	2	12.5	2	12.5	0	0	16	100
universitaire	3	9	3	9	8	24	3	9	10	30	06	18	33	100
total	15	25	7	12	9	15	7	12	16	27	6	10	60	100

Source : l'enquête

On peut constater a partir de ce tableau que 27% de l'échantillon d'étude ont un degré tout à fait d'accord vis-à-vis leur implication normative, 25% sont tout à fait en désaccord vient ensuite un pourcentage de 15 % qui sont assez d'accord impliqué, en dernier lieu un pourcentage de 12 % pour ceux qui sont désaccord et d'accord impliqué dans l'entreprise.

Les résultats montrent que le niveau universitaire est plus élevé par rapport aux autre niveaux d'un pourcentage de degré tout à fait d'accord des 10/33 enquêtés qui confirment leurs implication normative et même pourcentage pour d'autres niveaux celui de 12.5%. Un niveau d'étude moyen marqué par un pourcentage de 50%, suivi de 40% ceux qui sont secondaire et 33% de primaire enfin avec 9% d'un niveau supérieur qui sont tout à fait en désaccord quand à leurs implication normative.

On peut déduire d'après ce tableau que les enquêtés qui ont un niveau d'instruction supérieur confirment leur implication normative dans l'entreprise avec un degré tout à fait d'accord, car ils sont les plus pris en compte dans l'entreprise pour leurs qualifications et leurs compétences.

Tableau N°21 : la relation entre la nécessité de la gestion des compétences pour le développement des connaissances professionnel et l'implication normative.

implication normative la nécessité de la gestion des compétences	Tout à fait en désaccord		Désaccord		Assez d'accord		D'accord		Tout à fait d'accord		Sans réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Oui	14	25	6	11	9	16	5	9	15	27	6	11	55	100
non	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
Sans réponse	1	25	1	25	0	0	9	50	0	0	0	0	4	100
Total	15	25	7	12	9	15	7	12	16	27	6	10	60	100

Source : enquête

On peut constater à partir de ce tableau que 27% de l'échantillon d'étude ont un degré tout à fait d'accord vis-à-vis leur implication normative, 25% sont tout à fait en désaccord vient ensuite un pourcentage de 15 % qui sont assez d'accord impliqué normativement, en dernier lieu un taux de 12 % pour ceux qui sont en désaccord et d'accord impliqué normativement dans l'entreprise. Un taux de 100% des enquêtés voient que la gestion des compétences n'est pas nécessaire pour le développement des connaissances professionnelles avec un degré tout à fait d'accord impliqué normativement, tandis que 27% ont répondu qu'elle est nécessaire avec un degré tout à fait d'accord.

25% des enquêtés sont d'accord que la gestion des compétences est nécessaire pour le développement des connaissances professionnelles avec un degré d'implication normative tout à fait en désaccord.

La gestion des compétences est nécessaire pour le développement des connaissances des employé mais renforce pas leur implication normative c'est-à-dire favorise pas la loyauté envers l'organisation.

Tableau N°22 : l'indispensabilité de la gestion des compétences dans la vie professionnelle et l'implication normative.

implication normative l'indispensabilité de la gestion des compétences	Tout à fait en désaccord		Désaccord		Assez d'accord		D'accord		Tout à fait d'accord		Sans réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
oui	14	24	7	12	9	15	7	12	16	28	6	10	59	100
non	1	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100
Total	15	25	7	12	9	15	7	12	16	27	6	10	60	100

Source : enquête

On peut constater d'après le tableau ci-dessus un taux de 27% de l'échantillon étudié sont impliqués normativement avec un degré tout à fait d'accord, vient après tout a fait en désaccord avec un taux de 25%. Un taux de 15% est marqué par assez d'accord, à la fin vien le pourcentage 12% d'un degré d'implication normative d'accord et désaccord.

La gestion des compétences est indispensable dans la vie des enquêtés, d'un taux de 28% avec un degré d'implication normative tout à fait d'accord. Tandis que 100% voient qu'elle n'est pas indispensable avec un degré tout à fait en désaccord.

Cette implication normative des salariés est expliquée par : la gestion des compétences qui renforce le sentiment d'obligation morale et de loyauté au travail exemple l'absence des retards, l'exécution des tâches dans les délais et la réduction de taux de l'absentéisme.

Tableau N° 23: la relation entre la réponse de la gestion des compétences aux aspirations des salariés et leurs implication normative.

implication normative les aspirations vis-à-vis la gestion des compétences	Tout à fait en désaccord		Désaccord		Assez d'accord		D'accord		Tout à fait d'accord		Sans réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Oui	11	29	4	11	7	18	5	13	8	21	3	8	38	100
non	3	16	2	11	2	11	1	5	8	42	3	16	19	100
Sans réponses	1	33	1	33	0	0	1	33	0	0	0	0	3	100
Total	15	25	7	12	9	15	7	12	16	27	6	10	60	100

Source : enquête

On remarque d'après le tableau ci-dessus que 27% ont un degré d'implication normative tout à fait d'accord et 25% sont tout à fait en désaccord, suivi d'un taux de 15% d'un degré assez d'accord vis-à-vis leurs implication normative, et enfin 12% pour désaccord ainsi que pour d'accord.

On déduit que 42% des enquêtés sont tout à fait d'accord impliqué mais la gestion des compétences ne répond pas à leur aspiration et celle de l'entreprise. Contrairement à 21% qui sont d'accord que la gestion des compétences répond à leur aspiration avec un degré d'implication normative tout à fait d'accord.

Ce qui concerne le degré d'implication tout à fait en désaccord un taux de 29% pour oui et 11% pour non.

On peut déduire que l'implication normative c'est la totalité des pressions sociales internalisées qui poussent l'employé à agir d'une manière à satisfaire les buts et intérêts organisationnels. En ayant une forte implication normative, l'employé ne quitte pas l'organisation car il trouve qu'il est immoral d'agir ainsi.

Discussion des hypothèses :**La première hypothèse :**

Après avoir exposé les résultats obtenus, il est possible de confirmer la première hypothèse émise au paravant qui suppose que « la mise en en place de la gestion des compétences à Danone à un faible effet sur l'implication affective des salariés »

On a pu donc vérifier l'impact de la gestion des compétences sur l'implication affectives des enquêtés de Danone. Et cela est confirmé par les réponses qu'on a pu obtenir aux différentes questions qu'on a posées.

On a constaté que 28% qui confirment que la gestion des compétences à un faible effet sur l'implication affectives des salariés avec un degré tout à fait en désaccord et 25% des enquêtés ont un degré tout à fait d'accord.

Donc il n'ya pas un attachement affectif envers leurs organisation qui permet de confirmer notre première hypothèse.

La deuxième hypothèse :

A la lumière des résultats obtenus il n'est pas possible de confirmer notre deuxième hypothèse émise au départ qui suppose que « la mise en place de la gestion des compétences favorise l'implication calculée ».

A travers les différentes questions posée aux agents de maitrise et les cadres de Danone sur l'effet de la gestion des compétences vis-à-vis de leurs implication calculée on a constaté que plus de 24% ont répondu en tout à fait en désaccord, tandis que 18 % son tout à fait d'accord. Et pour ceux d'assez d'accord viennent en deuxième position avec un taux de 22% vis-à-vis leur implication calculée.

Donc la gestion des compétences ne renforce pas le désir de rester membre de l'organisation par intérêt personnel.

À travers les résultats obtenus de nos présentes enquêtes, on est arrivé à infirmer la deuxième hypothèse.

La troisième hypothèse :

Suite aux résultats obtenus, il n'est possible de confirmer notre troisième hypothèse émise au départ qui suppose que « la mise en place de la gestion des compétences influe négativement sur l'implication normative. »

A travers les différentes réponses qu'on a obtenues des différentes questions posées durant l'enquête on remarque que 27% ont un degré d'implication normative tout à fait d'accord et 25% sont tout à fait en désaccord, suivis d'un taux de 15% assez d'accord vis-à-vis leurs implication normative, et enfin 12% pour désaccord et même pour d'accord.

L'implication normative se réfère à un sentiment d'obligation. L'employé avec un haut niveau d'implication normative sent qu'il devrait rester dans l'organisation par devoir moral, loyauté ou pour achever un projet dans lequel la personne est engagée, c'est l'acceptation des valeurs et attentes de l'organisation comme guide de la conduite individuelle.

Donc à travers les résultats qu'on a obtenu, on est arrivé à infirmer notre dernière hypothèse parce qu'on a trouvé qu'il ya une implication normative vis-à-vis la gestion des compétences.

Conclusion :

On a démontré à travers ce présent travail que la gestion des compétences a des effets positifs et négatifs sur l'implication organisationnelle des salariés de Danone Djurdjura Algérie.

Plus le salarié développe et met en pratique ses compétences, plus il demandera de liberté d'action, d'autonomie et de responsabilité. Avoir l'autonomie d'organiser son propre travail est source de satisfaction et savoir que l'on a la confiance de son encadrement, source d'implication. L'entreprise qui sait répondre à l'ensemble de ces points est en phase avec les préoccupations de ses collaborateurs et favorise ainsi leur implication. Si les salariés ont conscience que l'entreprise ne prend pas à la légère leur bien être et leur épanouissement, les salariés deviendront les premiers prescripteurs de leur entreprise envers des candidats potentiels, des actionnaires, et bien sur, des clients.

La maîtrise d'une compétence n'est donc jamais un phénomène stable et définitif, elle subit le cycle de développement propre à tout système humain avec des phases d'apprentissage, d'efficacité puis déclin et d'obsolescence.

En outre, l'implication met l'accent sur la relation qui tisse entre le salarié et son travail, et son moteur se trouve dans les aspirations profondes de l'individu, et ce sentiment n'exclut pas la motivation et la satisfaction mais les dépasse.

Donc à partir de notre étude pratique au sein de l'entreprise Danone. On a constaté que la gestion des compétences a un faible effet sur l'implication affective des salariés, d'un taux de 28 %. Donc les enquêtés ont du mal à s'impliquer affectivement avec un degré tout à fait en désaccord. Elle a aussi un faible effet sur l'implication calculée avec un pourcentage de 25%. Tandis que la gestion des compétences a un effet sur l'implication normative avec un degré d'implication tout à fait d'accord avec un taux de 27%.

L'organisation doit donc donner aux salariés les moyens et l'envie d'enrichir leur compétence, en développant des actions de formation d'importance, en créant des méthodes d'évaluations des compétences performantes. Et enfin, en mettant en place des outils de reconnaissances des compétences ainsi développées.

Par ailleurs, il est important de revenir aux objectifs même de la gestion des compétences qui peuvent constituer un autre facteur explicatif à ce constat.

Une des raisons avancées est l'incohérence entre les discours officiels notamment des équipes dirigeantes et la réalité vécue au quotidien par les salariés. Cette incohérence se trouve dans les trois activités génériques de la gestion des compétences, notamment au niveau de la rémunération, au niveau de l'évolution de l'emploi, au niveau des possibilités de carrière.

Une des raisons qu'il est possible d'avancer est liée au fait que, bien souvent la gestion des compétences est un système non homogène. Certaines activités sont plus développées que d'autres ce qui se traduit par un déséquilibre prouvant troubler les salariés.

La gestion des compétences devait, a priori, être propice à l'implication des salariés, or on constate sur le terrain que le lien n'est pas toujours évident. Une des voies pour expliquer cet état de fait est certainement liée à une prise en compte très partielle.

La liste bibliographique :

Ouvrages :

1. Annick Cohen-Haegel .**Toute la Fonction RH**, 2^eédition, Dunod.
2. Angers Maurice. **Initiation pratique à la méthodologie des sciences Humaines**, édition Casbah, Alger, 1997.
3. A .Blanchet. **Les techniques d'enquêtes en sciences sociales**, édition Dunod, Paris.
4. Beaujolin François .**La gestion des compétences**, Nathan, Paris, 1999.
5. Bernard Martory. Daniel Crozet .**Gestion Des Ressources Humaines**, 7^e édition, Dunod, Paris, 2008.
6. Bernard merck et pierre-Eric. **Gestion des compétences : la grande illusion**, 1^{ere} édition Deboeck, 2009.
7. Benjamin chaminade. **Rh & compétences dans une démarche qualité**, édition Afnor, 2005.
8. Claud Fabre .**Les Conséquences humaines des restructurations**, édition l'Harmattan, Paris.
9. Claude Lévy-Leboyer. **La gestion des compétences**, nouvelle édition, Organisation, 2009.
10. Christine Gavini : **La gestion de l'emploi**, édition Economica, Paris, 1997.
11. Dejoux Cécile .**Les compétences au cœur de l'entreprise**, organisation, Paris, 2001.
12. Didier Retour et autre. **Gestion des compétences : nouvelles relations, nouvelles dimensions**, édition Vuibert, 2009.
13. Fluck. **Développer les compétences et l'intelligence collectives**, éditions Démos, France, 2001.
14. Grawitz Madeleine. **Lexique des Sciences Sociales** ,7^eédition, Dalloz, Paris, 2002.
15. Guy Le Boterf .**Ingénierie et évaluation des compétences**, 4^eédition, organisation, Paris, 2002.
16. Guy Le Boterf. **L'évaluation des compétences**, éditions d'Organisation, Paris, 2000.

17. Jean-Guy Millet. **Gestion des compétences : le guide pratique**, édition De Boeck.
18. Jean Marie Peretti. **FAQ, Ressource Humaine**, édition Dunod, Paris, 2006.
19. Loic Cadin et Autre. **Gestion des Ressources Humaines**, 2^eédition, Dunod, Paris, 2004.
20. L. Albarrello. **Apprendre à chercher l'acteur social et la recherche scientifique**, 2^e édition, Boecke Bruxelles.
21. Lou Van Beirendonck. **Tous compétents !**, édition de boeck, paris, 2006.
22. Omar Aktouf. **Méthodologie des Sciences Sociales et Approche Qualitative des Organisations**, édition électronique Macintosh, Québec, 1987.
23. Potochi Malicet Danielle. **Élément sociologique du travail et de l'organisation**, édition Economica, Paris 1997.
24. Philippe Eray. **Précis de développement des compétences : concilier formation et organisation**, éditions Liaisons, Paris, 1999.
25. Raymond Boudon. **Les méthodes en sociologie**, 11^{eme} éd, paris, presse universitaire de France, 1969,
26. Thévenet Maurice. « Impliquer et Gérer les Personnes »in **Tout DRH**, édition Organisation.
27. Thierry Ardouin. **Ingénierie de formation pour l'entreprise**, 2^{eme} édition, Dunod, Paris, 2006.

Dictionnaires et encyclopédies :

1. Alain Bruno dir, Dictionnaire d'économie et des sciences sociales, ellipsesse, 2005.
2. André Akoun et Pierre Ansart. Dictionnaire de Sociologie, le Robert Seuil, 1999.
3. Henri Mahé de Boislandelle. Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concept et outil, Economica, 1998, p.209.n Dalloz, 1999.
4. Jean Marie Peretti. Dictionnaire des Ressources Humaines, 2^e édition, Vuibert.

5. Jean - François Dortier. Le Dictionnaire des Sciences Humaines, édition Sciences Humaines, 2004.
6. Robert le DUFF. Encyclopédie de la gestion et du Management, édition.
7. Nigahane pierre et Yves de rongé. Dictionnaire de Gestion, édition Armand Colin, Paris, 1996.

Revues :

1. Brigitte Charles-Pauvers et Zhong-Ming Wang. « **Validité interculturelle d'une échelle de mesure de l'implication organisationnelle** » in revue de GRH, édition Eska numéro 69, Juillet, Aout, Septembre, 2008.
2. Herrabah Olivier, Karim Mignonac et Bruno Sire. « **Identification ou implication organisationnelle** » In revue de gestion des ressources humaines, édition Eska, n°59, janvier, février, mars, Paris, 2006.

Sites internet :

1. www.interref.com/ateliers/grh-demain/fiche/gestion-competence.htm.
2. <http://www.Managemarket.com>.
3. www.chairecompetences.uqam.ca/pages/document_pdf/foucherpattersonnaji020304.
4. <http://sos-manager.wikispaces.com/file/view/Gestion-Comp%C3%A9tencespdf> .
5. <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/12/81/PDF/79.pdf>
6. <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2008amara-bietry.pdf>.

Guide d'entretien

Questions :

- 1) Quelle est la stratégie visée par l'entreprise à travers la mise en place de la gestion des compétences ?
- 2) Quel est l'objet du projet nature de(s) problèmes que vous cherchez à résoudre par la mise en place du projet ?
- 3) Comment la compétence et la gestion des compétences est elle définies ?
- 4) Quelles leurs place dans le champ de la GRH (recrutement, rémunération)?
- 5) Quelles sont les populations (catégorie) de l'entreprise concernées par cette démarche ?
- 6) Quels sont les outils utilisés ? (référentiels de métier passeport de compétence.....)
- 7) Quels sont les critères élaborés pour le suivi et la réussite de la mise en œuvre de la gestion des compétences?
- 8) Qui est chargé de faire fonctionner ?
- 9) Des moyens sont ils prévus (budget,.....) ?

Questionnaire :

Université Abderrahmane mira -Bejaïa

Faculté des Sciences Humaines et Sociales

Département des Sciences sociales

Option : Sociologie de Travail et des Ressources Humaines

Dans le cadre de la préparation du mémoire de fin de cycle « Master II » sous le thème : “les effets de la gestion des compétences sur l’implication organisationnelle des salariés“. Nous vous prions de bien vouloir répondre objectivement à notre questionnaire afin de collecter et de réunir les données nécessaires pour la réalisation de cette étude.

Sachant que cette enquête n’est réservée qu’à des fins purement scientifiques, les données resteront anonymes et confidentielles.

Nous vous remercions d’avance pour votre collaboration et veuillez croire l’expression de notre grand respect.

AIT ELDJOURI

ZAHOUA

I- Données personnelles :

1. Age:..... ans

2. sexe : M F

3. Niveau d'instruction :

Primaire moyen secondaire universitaire

4. Le statut professionnel :

Cadre agent de maitrise exécutant

5. La situation matrimoniale :

Célibataire marié (e) divorcé (e) veuf(Ve)

6. Ancienneté à Danone :

7. Poste occupé :.....

II-Questions relatives a la gestion des compétences :

8. Est-ce que la gestion des compétences est indispensable dans votre vie professionnelle ?

Oui non

Comment :.....
.....

9. Quelle sont les types de compétences qui se présentent au sein de votre entreprise ?

Compétences individuelles
Compétences collectives
Compétences organisationnelles

10. Quel est le type le plus adapté dans votre entreprise?

.....

11. Pensez –vous que la gestion des compétences influe sur le rendement ?

Oui non

Pourquoi :.....
.....

12. Que représente la gestion des compétences pour vous ?

- Nouveau statut
- Meilleure considération professionnelle
- Augmentation de salaire et ses effets
- Casser la monotonie

Autres.....

13. Trouvez-vous que la gestion des compétences est nécessaire pour le développement de votre connaissance professionnelle ?

Oui non

Pourquoi :.....
.....

14. Est que la gestion des compétences répond à vos aspirations et celle de l'entreprise ?

Oui non

Comment.....
.....

15. Comment peut-on apprécier la gestion des compétences sur le plan professionnel?

.....
.....
.....

16. D'après vous, une évaluation des compétences a pour but :

- Adapter les exigences d'un poste aux compétences d'une personne
- Adapter les compétences des individus au projet de l'entreprise
- Aviser l'employé de ces manques dans le but de le faire progresser

Autre :.....

17. Quels sont les types de formation que vous avez bénéficié :

- Formation initiale
- Formation professionnelle avec l'initiative personnelle
- Formation continue avec l'initiative de l'entreprise

Autre :.....

18. Selon vous le facteur d'absentéisme signifie :

- la non implication du salarié
- la charge du travail
- le sens de non confort
- Le manque des compétences
- La non prise en compte du salarié

Autre :

19. Selon vous l'implication des salariés dans l'entreprise peut réduire les dysfonctionnements professionnels:

Oui non

Comment :

20. Est-ce que la gestion des compétences a influencé sur votre implication dans l'entreprise ?

Oui non

Comment :

21. Est-ce que la gestion des compétences à renforcer le sentiment d'appartenance et l'attachement a l'entreprise ?

Oui non

Comment :

III-Questions relatives à l'implication organisationnelle :

Indiquez votre degré d'accord ou désaccord pour chacune des propositions suivantes :

Réponse de 1 (tout à fait en désaccord) ,2(désaccord) ,3(assez d'accord) 4 5
4(d'accord) ,5(tout a fait d'accord). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ▶

Questions relative à l'implication affective

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Je serais très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance a cette entreprise. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Je me sens pas attaché affectivement a cette entreprise. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Je me sens membre à part entière de cette entreprise. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Cette entreprise a une grande signification. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Questions relatives à l'implication calculée

- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 7. Rester dans cette entreprise est autant affaire de nécessité que de désir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Ce serait très difficile pour moi de quitter l'entreprise, même si je le voulais. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je quittais Cette entreprise maintenant. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités alternatives pour quitter cette entreprise. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Si je n'avais pas tant donné a cette entreprise, je pourrais penser à travailler ailleurs. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Une des rares préoccupations avec mon départ serait le peu d'alternatives possible. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Questions relatives à l'implication normative

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 13. Je ne ressens pas une obligation de rester chez mon employeur actuel. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Je ne ressens pas le droit de quitter cette entreprise actuellement, même je le voulais. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. Si je quittais cette entreprise maintenant, je n'aurais aucun remords. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. Cette entreprise mérite bien ma loyauté. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. Je ne quitterais pas cette entreprise, car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. Je dois beaucoup à cette entreprise. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Merci pour votre collaboration.

Tableau n°24: les avis des enquêtés par rapport aux items de l'implication organisationnelle (implication affective).

L'implication affective	Tout à fait en désaccord		désaccord		Assez d'accord		D'accord		Tout à fait d'accord		Sans réponse		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Les problèmes de l'entreprise sont les mêmes que les miens.	6	10	7	12	14	23	13	22	14	23	6	10	60	100
L'absence d'un sentiment d'appartenance a l'entreprise	23	38	13	22	14	23	2	3	3	5	5	8	60	100
Le non attachement affective a l'entreprise	24	40	16	27	8	13	3	5	4	7	5	8	60	100
Le sentiment d'appartenance a l'entreprise	8	13	7	12	9	15	9	15	16	27	11	18	60	100
La signification de l'entreprise pour le salarié	5	8	3	5	6	10	10	17	27	45	9	15	60	100

Source : enquête

Tableau n°25 : les avis des enquêtés par rapport aux items de l'implication organisationnelle (implication normative).

Implication normative	Tout a fait en désaccord		désaccord		Assez d'accord		D'accord		Tout à fait d'accord		Sans réponse		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Je ne ressens pas le droit de quitter l'entreprise	20	33	14	23	6	10	7	12	6	10	7	12	60	100
Il ya pas de remords si je quitte l'entreprise	11	18	5	8	12	20	6	10	16	27	10	17	60	100
L'entreprise mérite ma loyauté	9	15	5	9	8	13	9	15	22	37	7	12	60	100
Je me sens redevable envers mes collègues	8	13	8	13	13	22	11	18	12	20	8	13	60	100
Je dois beaucoup a cette entreprise	10	17	4	7	9	15	11	18	19	32	7	12	60	100

Source : enquête

Tableau n °26 : les avis des enquêtés par rapport aux items de l'implication organisationnelle (implication calculée).

L'implication calculée	Tout a fait en désaccord		désaccord		Assez d'accord		D'accord		Tout à fait d'accord		Sans réponse		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
C'est difficile de quitter l'entreprise	17	28	15	25	4	7	11	19	6	10	7	12	60	100
C'est perturbant si je quitte l'entreprise	6	10	15	25	10	17	5	08	17	28	7	12	60	100
Je n'ai pas assez d'opportunité alternative de quitter l'entreprise	27	45	10	17	12	20	3	5	2	3	6	10	60	100
Je vais travailler ailleurs si je n'avais pas donné a cette entreprise	15	25	6	10	12	20	7	12	12	20	8	13	60	100
mes rares préoccupation de départ c'est le peut d'alternative	18	30	15	25	7	12	3	5	9	15	8	13	60	100

Source : enquête

Tableau n° 27 : la répartition des enquêtés selon l'influence de la gestion des compétences sur leurs implication dans l'entreprise.

L'influence de la gestion des compétences sur l'implication	F	%
Oui	39	65
Non	14	23
Sans réponse	7	12
total	60	100

Source : enquête

Tableau n°28 : les avis des enquêtés concernant l'implication comme facteur peut réduire les dysfonctionnements professionnels.

L'implication peut réduire les dysfonctionnements professionnels	F	%
Oui	47	78
Non	4	7
Sans réponse	9	15
total	60	100

Source : enquête

Tableau n° 29: la répartition des avis des enquêtés dont la gestion des compétences à renforcer le sentiment d'appartenance et l'attachement à l'entreprise.

La gestion des compétences renforce l'appartenance à l'entreprise	F	%
Oui	40	66
Non	13	22
Sans réponse	7	12
total	60	100

Source : enquête

Tableau n° 30: les avis des salariés sur la représentation de la gestion des compétences pour eux.

La représentation de la gestion des compétences pour les enquêtés	F	%
Nouveau statut	26	29
Meilleure considération professionnelle	41	46
Augmentation de salaire et ses effets	15	17
Casser la monotonie	7	8
total	89*	100

Source : enquête

*les enquêtés ont le droit de répondre à plusieurs réponses.

Tableau n° 31: les avis des salariés sur l'appréciation de la gestion des compétences sur le plan professionnel.

l'appréciation de la gestion des compétences sur le plan professionnel	F	%
L'efficacité et le résultat Obtenu	8	11
Réactivité face aux échecs et problèmes	5	7
La capacité d'être responsable dans le poste occupé	5	7
La motivation, la satisfaction du salarié et l'épanouissement	3	4
Avoir une propre gestion de carrière	4	6
Elle doit être réalisée dans un cadre transparent et objective	4	6
Valoriser le potentiel humain	10	14
Sans réponse	32	45
total	71*	100

Source : enquête

*les enquêtés ont le droit de répondre à plusieurs réponses.

ORGANIGRAMME DANONE DJURDJURA ALGERIE

