

*Université Abderrahmane MIRA de Béjaia*  
*Faculté des sciences humaines et sociales*  
*Département des sciences sociales*

**Thème**

**L'identité professionnelle  
des cadres et l'auto-évaluation  
de leurs compétences.**

**Cas pratique : l'entreprise la S.P.A GENERAL EMBALLAGE**

*Mémoire de fin de cycle  
en vue d'obtention d'un diplôme de master*

*Option : Sociologie du travail et des ressources humaines*

Réalisé par :  
➤ AZZI Nassima  
➤ AMER Ghania

Encadré par :  
M. LAOUDI Ferhat

**Année Universitaire  
2014/2015**

# *Remerciement*

Au terme de notre travail, nous tenons à exprimer nos remerciements les plus sincères au Bon Dieu le puissant pour la force et le courage de mener jusqu'à la fin de ce travail

Nous tenons à présenter nos remerciements à notre encadreur M<sup>er</sup> LAOUDI Ferhat pour avoir honoré en acceptant de guider ce petit projet et pour son écoute, ses conseils, son temps et son patience inconditionnel tout au long de ce travail

Nous remercions vivement tous les enseignants du département des sciences sociales qui nous ont fait part de leur enseignement tout au long de cursus Universitaire.

Nos remercions également les personnels de l'entreprise General Emballage en particulier M<sup>elle</sup> Akkouche Lynda pour avoir pris en charge et de diriger notre travail Sur le terrain.

Nous tenons à exprimer notre gratitude à tous les cadres de General Emballage qui ont accepté de répondre à nos questions avec gentillesse

Grand merci à tous

# *Dédicace*

*Je dédie ce modeste travail à :*

*Mes chers parents, pour leurs soutiens, leur optimisme et la confiance qu'ils m'ont accordés tout au long de mon cycle d'étude.*

*Mes grands-parents pour leur encouragement*

*Mes adorables frères, soeurs Ali, Smail, dylane.,cylia, Lyna*

*Mes oncles et mes tentes surtout Billal*

*A toute ma famille*

*Mes meilleurs amis Karime, lyes, loucif ,Amirouche, Mamah, Nono,Nouara, Taous, Lydia, Assia, hamida, Khadoudja*

*A mon adorable Jacob qui ma vraiment soutenu*

*A ma binôme Ghanou et sa famille*

*A toutes les personnes qui me connaissent de près ou de loin, seulement  
pour leurs existences*

*Nassima*

# *Dédicaces*

*Je dédie ce simple travail à :*

*Mes très chers parents, pour leurs soutiens, leurs optimismes et la confiance qu'ils  
m'ont accordé tout au long de mon cycle ;*

*Mes sœurs Kahina et Ouardia*

*Mes frères Youcef et Hamza*

*Mes beaux frères Moussa et Bob*

*Mes très chers neveux Ouaghlis et Massilas*

*Ma grande mère, mon oncle Boukhalfa et mes tentes surtout ma tente bilouche*

*Mes cousines et cousins surtout ma chère Nouara*

*Ma binôme Nina et sa famille*

*Mes amis très proches Amirouche, Taous, Lydia, Assia, Hamida, Khedouja*

*Et sans oublié Jakoub*

*Et à tous ceux qui sont proches de mon cœur et au bonheur au plus chers je dédie  
ce modeste travail.*

*Ghania*

## Liste des abréviations :

abréviations	signification
GRH	Gestion des ressources humaines
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GE	Général Emballage
RH	Ressources humaines
SPA	Société par action

## Sommaire

<b>Introduction</b> .....	I
<b>Chapitre I : Le cadre méthodologique</b>	
1- La problématique.....	2
2- Les hypothèses.....	4
3- Les concepts clés.....	4
4- Méthode et technique utilisées.....	11
5- L'échantillon.....	12
<b>Chapitre II : La gestion et l'évaluation des compétences</b>	
<b>Section 1 : Généralité sur la gestion des compétences</b>	
1- Origine de la pensée compétence.....	15
2- Les compétences qu'est-ce que c'est ?.....	16
3- Typologie de la compétence.....	18
4- Les caractéristiques de la compétence.....	20
5- Identifier les compétences.....	21
6- La gestion des compétences et son évolution.....	22
7- Les outils de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences...26	
<b>Section 2 : Evaluation des compétences</b>	
1- Quelques éléments historiques de la pratique de l'évaluation.....	29
2- L'évaluation.....	31
3- Identifier l'évaluation.....	32
4- Evaluer les compétences.....	32
5- L'objet de l'évaluation.....	33
6- Les objectifs de l'évaluation.....	35
7- Les méthodes d'évaluation.....	36
8- Qualités des outils utilisés.....	40

## **Chapitre III : L'identité professionnelle des cadres**

### **Section 1 : L'identité professionnelle**

1- La genèse de l'identité professionnelle.....	42
2- L'identité.....	42
3- L'identité professionnelle des cadres.....	42
4- La construction de l'identité professionnelle.....	43
5- La place du travail dans l'identité.....	44

### **Section 2 : Les théories de l'identité**

1- L'identité professionnelle selon EVERETT Hughes.....	45
2- L'approche culturaliste de RENAUD Sainsaulieu.....	45
3- Les modèles identitaires de RENAUD Sainsaulieu.....	47
4- L'approche interactionniste de Claude DUBAR.....	48
5- Les formes identitaires de Claude DUBAR.....	50

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

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

1- Historique de la SPA Général Emballage.....	53
2- La situation géographique.....	54
3- Structure organisationnelle de Général Emballage.....	54
4- Définition de structure de l'entreprise.....	54

### **Section 2 : Analyses des cas**

Etude des cas.....	57
--------------------	----

<b>Conclusion.....</b>	<b>79</b>
------------------------	-----------

<b>La liste bibliographique.....</b>	<b>81</b>
--------------------------------------	-----------

<b>Les annexes.....</b>	<b>86</b>
-------------------------	-----------

# Introduction

Dans un marché mondialisé où la concurrence est exacerbée et les évolutions technologiques constantes, le niveau d'instabilité entraîne un besoin croissant d'adaptation de la part des entreprises.

Dans ce contexte, le facteur humain, par définition plus statique que les capitaux ou que l'information, apparaît souvent comme un frein à la mise en œuvre de la stratégie, ainsi plus de la moitié des opérations de restructuration lourde (fusion, diversification) caractéristiques des années 90 n'ont pas atteint les résultats escomptés du fait point déblocage liés aux facteurs humains et sociaux.

Depuis l'émergence des grandes entreprises, deux conceptions de la meilleure manière d'obtenir l'efficacité sont apparues. L'approche de l'efficacité par l'organisation a dominé la première moitié du siècle. L'efficacité de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. L'organisation impose ses exigences. Le travailleur est beaucoup plus considéré comme un composant interchangeable que comme une personne vivante avec ses aspirations, ses motivations, voir ses besoins.

Les ressources humaines sont un ensemble de dispositifs qui gèrent la vie et l'activité d'un salarié à l'entreprise. Les RH peuvent être représentés par deux axes qui sont : « contribution/rétribution » et « recrutement/ accompagnement ». Le premier vise à traiter de la participation des salariés à l'entreprise. Le second décrit le cycle de vie du salarié.<sup>1</sup>

L'expression « ressources humaines » recouvre la prise en charge dynamique des hommes dans l'entreprise. Les composantes sont particulières :

- La gestion de l'emploi, gestion prévisionnelle des emplois, programme de recrutement, embauche, gestion des carrières et des promotions, analyse des postes, évaluation des personnes.
- La gestion de la rémunération qui doit partir de l'analyse et de l'évaluation des postes, grille des salaires, politique de rémunération, intéressement et participation.<sup>2</sup>

La gestion des ressources humaines désigne l'ensemble des moyens mis en œuvre pour garantir en permanence à l'entreprise une adéquation entre ses ressources et ses besoins en personnel, sur le plan quantitatif comme sur le plan qualitatif<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> AUTISSIER David et autres, L'atlas du management, édition d'organisation, paris, 2010. P296

<sup>2</sup> PERETTI Jean Marie, Ressources humaines, édition vuibert, paris, 2009. P40

<sup>3</sup> CITEAU Jean Pierre, GRH principes généraux et cas pratiques, édition armand colin, paris, 1995. P45

Les compétences professionnelles est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de la mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer. »<sup>4</sup>

La sociologie du travail a mis l'accent sur l'identité de classe, comme seule identification possible et a montré à quel point cette catégorisation rendait compte d'un rapport au travail, mais également d'un mode de vie, de loisirs, de coutumes, c'est ainsi que la condition ouvrière a été décrite de manière précise et qu'une sociologie des cadres a recherché à se constituer.<sup>5</sup>

Par la présente étude, on tente par notre objectif d'étudier comment les cadres évaluent les compétences au sein de l'entreprise Générale Emballage entre autre étudier leur identité professionnelle.

Par ce fil conducteur, on essaye de concrétiser notre étude par la segmentation de notre étude en deux axes essentiels qui sont à la fois théorique et pratique.

Concernant l'élaboration de plan de travail ou nous avons le divisé en quatre chapitres :

**Le premier chapitre :** dans ce chapitre, nous présentons le cadre méthodologique de la recherche qui contient en lui-même la problématique de recherche, les hypothèses élaborées pour répondre à la question de départ, les concepts clés, les méthodes et la technique pour la collecte des données, l'échantillon et en dernier les difficultés rencontrées lors de la réalisation de notre étude.

**Le deuxième chapitre :** est composé de deux sections, la première concernant la gestion des compétences avec l'origine de la pensée et un éclaircissement sur la notion « compétence », ses caractéristiques, sa typologie et son évolution, nous avons aussi traité quelques notions de la GPEC, ses outils et ses enjeux.

Dans la deuxième section, nous avons parlé sur l'évaluation des compétences en insistant sur l'identification, les objectifs de l'évaluation, son objet, les méthodes et les outils utilisés.

**Le troisième chapitre :** on a devisé ce chapitre de l'identité professionnelle des cadres en deux sections, dans la première section on parlera sur l'identité professionnelle, sa

---

<sup>4</sup> [www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/zarafian.html](http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/zarafian.html)

<sup>5</sup> OSTY Florence, Identité au travail et accès à la reconnaissance. In : Minguet GUY et autres, travail, entreprise et société, édition, puf, paris. P 58

genèse, sa définition aussi sa construction, mais aussi dans la deuxième section on a cité quelques théories dont lesquelles on présentera quelques approches, modèles et formes de l'identité.

**Le quatrième chapitre :** on fera une présentation de l'organisme d'accueil la SPA GENERALE EMBALLAGE en parlant sur sa situation géographique, sa structure organisationnelle, définition de structure de l'entreprise, aussi on essayera d'analyser et interpréter les réponses des cadres.

Enfin, on termine notre étude, par une conclusion qui comprend des résultats les plus importantes auxquels on a aboutis dans ce travail.

## 1/ La problématique :

Cette approche moderne de la gestion des ressources humaines est de plus en plus nécessaire, car toute organisation a besoin de l'intégrer à sa stratégie d'entreprise, une gestion qui est considérée comme un facteur déterminant dans le développement de cette dernière et qui est définis comme « une appellation large, englobant l'ensemble des processus, tâches, activités nécessaires au traitement des questions du personnel »<sup>1</sup>.

L'entreprise est « une unité de production originale, caractéristique du capitaliste, formé d'un groupe d'hommes travaillant ensemble à des postes différents, en vue de produire des biens à vendre avec profit sur le marché. Mais c'est aussi un groupe sociale d'où utilité en dehors de profit, objectif commun, relation, information,...etc.»<sup>2</sup>

Parler de ressources humaines, ce n'est pas considéré que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources. Ce dernier n'est plus une contrainte mais un gisement de ressources. La gestion des ressources humaines a « pour identifier, acquérir, intégrer, organiser, développer, mobiliser les compétences individuelles et collectives nécessaires pour réaliser ses objectifs »<sup>3</sup>.

Les ressources humaines désigne « le personnel d'une institution, les collaboratrices et collaborateurs, il s'agit des questions non administratives dans la GRH, notamment tous les processus qui contribuent à parfaire les performances des collaborateurs, développer leurs compétences et leur parcours professionnel. Touche aussi la dimension relationnelle du travail, le climat et la motivation du personnel »<sup>4</sup>.

Les ressources humaines sont (trop) rarement la priorité des entreprises et de leurs dirigeants. Certains, cependant, ont pris conscience que la gestion optimale des ressources humaines donne à l'entreprise un avantage compétitif déterminant.

La fonction ressources humaines décline la stratégie globale de l'entreprise en terme humains et, par son activité même, contribue à favoriser le développement de l'entreprise. En ce sens, on peut donc considérer qu'elle fait pleinement partie des fonctions dites « stratégiques » de cette dernière<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup>YVES Emery, Renouveler la gestion des ressources humaines, 15<sup>ème</sup> édition, presse polytechnique et universitaire, LAUSANE, 2003.P10

<sup>2</sup> GRAWITZ Madeleine, Lexique des sciences sociales, 7<sup>ème</sup> édition Dalloz, paris. P153

<sup>3</sup>PERETTI Jean Marie, Ressources humaines, Dunod, paris, 2006. P6

<sup>4</sup>YVES Emery. Op cite. P10

L'importance que l'entreprise souhaite accorder à la gestion des ressources humaines n'est plus une idée très neuve, mais sa réalité, décelable dans le développement des pratiques plus générales, semble beaucoup plus récente.

Cela suppose que toute entreprise doit s'appuyer sur des nouvelles logiques et des nouvelles productions favorisant l'investissement immatériel, qui consiste en acquisition, conservation et développement de la ressource humaine la plus précieuse, qui doit être non seulement compétence et professionnelle, mais aussi performante et efficace.

La notion de compétence est « l'élément central de la GPEC. Elle regroupe l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être requis pour tenir un emploi. Les outils de la GPEC auront pour but d'agir sur les facteurs combinés de la compétence »<sup>6</sup>.

Le statut social des cadres et des ingénieurs étroitement liées à l'idée d'une organisation du travail. Il tient à un savoir faire particulier, permettant de faire travailler en équipe des personnes en compétences et aux talents différents, d'ajuster les ressources humaines ou technique dans des ensembles complexes<sup>7</sup>.

L'évaluation est utile à plusieurs stades de la vie du salarié pour mesurer, entre autre, le niveau des compétences acquises et celles restant à acquérir<sup>8</sup>.

L'auto-évaluation est l'un des piliers de la technique du portfolio pour l'évaluation et le développement<sup>9</sup>.

Les cadres en gestion agissent en interaction entre eux, ce qui crée un fortement identitaire au sein de cette même entreprise. Motivé par des salaires, les cadres sont dans l'obligation d'effectuer certaine tâche exécutoire qui nécessite un niveau des performances élevés acquise par l'expérience et l'identité de ses cadres.

L'identité de l'individu ne peut être construite seule, à travers les interactions, à ce propos disent **ZAVALLONI** et **L. GUERIN (1984-1987)**, l'identité « est une

<sup>5</sup> LETHIELLEUX Laetitia, L'essentiel de la gestion de compétences, 5<sup>ème</sup> édition, 2011-2012. P50

<sup>6</sup> PERETTI Jean Marie, Op cite. P5

<sup>7</sup> COMPOY Eric, ETIENNE Maclouf et autres, Gestion des ressources humaines, université paris1 pantheon-Sorbonne.P7

<sup>8</sup> PERETTI Jean Marie, Gestion des ressources humaines, 15<sup>ème</sup> édition, Vuibert, paris, 2008. P84

<sup>7</sup> KARVAR Anousheh et ROUBAN Luc, Op cite. P10

<sup>8</sup> LETHIELLEUX Laetitia, Op cite. P53

<sup>9</sup> BEIRENDONCK Lou Van, Tous compétents le management des compétences dans l'entreprise, édition De Boek Université rue des minimes 39, B-1000 Bruxelles, 2006. P107

interaction active et ne peut se concevoir que dans un mouvement atemporel, l'identité en 'suspens' et temporelle 'continuité' »<sup>10</sup>.

Soulignons que l'identité professionnelle construite à partir des activités quotidienne de travail dans les expériences des savoirs partagés et transmet, et cela le conduira à avoir une certaine position dans le groupe avec son hiérarchie. Et que l'identité individuelle construite tout au long de sa vie.

Etant donné que notre étude porte sur les cadres entre identité professionnelle et l'auto-évaluation de leurs compétences au sein de la SPA Général Emballage, partant de ce contexte nos questions seront posées comme suit :

- Sur quel critère les cadres évaluent-ils leurs compétences ?
- Comment les cadres définissent-ils leurs identités professionnelles ?

## **2/ Les hypothèses :**

L'hypothèse est une réponse supposé à une question de recherche, elle peut être définie comme un « énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et impliquant une vérification empirique »<sup>11</sup>.

A cet effet nous essayerons de répondre à notre question de départ en formulant les hypothèses suivantes :

- Les cadres de l'entreprise accentuent, dans l'évaluation personnelle de leurs aptitudes et de leurs capacités, sur la création et la nouveauté et la prédisposition d'exécuter les activités dans un temps optimal. Ces exigences professionnelles proviennent du savoir obtenu pendant les études universitaires et les formations subies, aussi par les pratiques exercées régulièrement.
- Les cadres décrivent leur identité professionnelle par rapport à leurs tâches réalisées et leurs fonctions accomplies surtout ce qui concerne l'encadrement et l'initiation.

<sup>10</sup> COSTALAT-FOURNEAU Anne-Marie, Représentation sociale, représentation de soi, une question épistémologique, in : textes sur les représentations sociales (1021-5573) volume4, université Paul Valéry, Montpellier, France, 1995. P2

<sup>11</sup> ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Ed .Casbah université, Alger, 1997. p102

### 3/Définition des concepts :

Afin de mener notre enquête de recherche et d'en vérifier nos hypothèses suggérées, il est indispensable d'éclairer le contenu théorique des concepts et notions clés des variables émises dans nos réponses provisoire.

« Le concept organise la réalité en retenant les caractères distinctifs, significatifs des phénomènes.»<sup>12</sup>

#### Entreprise :

L'entreprise est une organisation comme le sont un hôpital, un lycée, une organisation humaine. Dans toute organisation, la direction fixe les objectifs, définit les tâches de chacun, contrôle leur exécution et effectue les ajustements nécessaires. L'entreprise se distingue d'autre organisation par ses objectifs économiques (réaliser des bénéfices), mais elle a en commun avec l'organisation l'effet de regrouper des personnes dont les actions doivent être coordonnées pour atteindre des objectifs.<sup>13</sup>

L'entreprise est une unité économique et sociale autonome qui englobe à la fois la direction, le personnel et les moyens d'action en vue de la poursuite d'une fin déterminée. Entendue dans ce sens, l'entreprise n'a pas de personnalité juridique, mais elle est cependant prise en considération par la loi, notamment dans le domaine des relations du travail en ce qui concerne la continuation des conventions collectives<sup>14</sup>.

Est une unité qui vend sur le marché des biens et des services qu'elle produit en combinant des facteurs de production ( travail, capital),son objectif est de réaliser le profit maximum, c'est un milieu favorable à l'étude des comportements des individus et des activités de ces individus<sup>15</sup>.

La notion RH désigne une réalité fondamentale inscrite au cœur de toute entreprise ; c'est elle qui rend possible l'entreprise en tant qu'entité globale, organisant la coexistence des différents groupes partiels et leurs activités, et assumant le lien de collaboration et de conflit que cette coexistence comporte.<sup>16</sup>

<sup>12</sup> GRAWITZ Madeleine, Méthodes des sciences sociales, Ed. Dalloz, paris, 2001. P385

<sup>13</sup> SOUTENAIN.J.F, FARCET.P, Organisation et gestion de l'entreprise, Ed. Berti Edition, Alger, 2007.P 285

<sup>14</sup> DION Gérard, DICTIONNAIRE CANNADIEN des relations du travail, 2<sup>ème</sup> édition LAVAL Québec, 1986. P192

<sup>15</sup> PIRIOU Jean Paul et CLERC Denis, Lexique science économique et social, 8<sup>ème</sup> Ed, paris, 2007.P51

<sup>16</sup> KERLAN Françoise, Guide pour la GPEC, édition d'organisation, paris, 2007. P22

**Gestion des ressources humaines :**

La GRH est l'ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre dans une organisation pour identifier, acquérir, intégrer, organiser, développer et mobiliser les compétences individuelles et collectives nécessaires pour réaliser ses objectifs<sup>17</sup>.

La gestion des ressources humaines peut se résumer à faire en sorte que l'entreprise ou l'organisation à laquelle on s'intéresse dispose en temps voulu des personnels dont elle a besoin. Autrement dit, c'est avoir les ressources qu'il faut, où il faut quand il faut. Il s'agit d'une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations.<sup>18</sup>

**Compétence :**

La compétence est un ensemble de conduites organisées, au sein d'une structure mentale, elle aussi organisée, relativement stable, et mobilisable à la demande.<sup>19</sup>

La compétence prend sens par rapport à l'action ; on ne peut parler des compétences que dans le cadre précis d'une situation de travail. Elle combine de façon dynamique les différents éléments qui la constituent «savoirs, savoir-faire et pratiques, raisonnements. » pour répondre à des exigences d'adaptation.<sup>20</sup>

**La gestion de compétence :**

La gestion des compétences se définit comme un ensemble d'activités destinées à exploiter et développer de manière optimale les compétences des individus et des groupes dans le but de réaliser la mission de l'entreprise et d'améliorer les performances des collaborateurs.<sup>21</sup>

La gestion de compétences n'est pas uniquement un concept. Elle s'applique dans la pratique, nos activités ne doivent pas seulement être justifiées scientifiquement, elles doivent aussi avoir un point d'appui dans l'entreprise. La gestion de compétences est une façon de penser et d'agir intégrant diverse activités de ressources humaine d'une

---

<sup>17</sup> PERETTI Jean Marie, Op cite. P6

<sup>18</sup> LAETITIA Lethielleux, Op cite. P17

<sup>19</sup> LEVY-LEBOYER Claude, La gestion des compétences, édition d'organisation, Groupe Eyrolles, 2009. P22

<sup>20</sup> CADIN Loïc, GUERIN Francis et PIGEYRE Frédérique, Gestion des ressources humaines, 3<sup>ème</sup> édition Dunod, paris, 2007. P171

<sup>21</sup> BEIRENDONCK Lou Van, Op cite. P 33

manière consciente et méthodique et conformément à la mission et à la stratégie de l'entreprise.<sup>22</sup>

La gestion des compétences en situation de coopération forme que cherche à prendre la gestion des ressources humaines consiste à accompagner, à favoriser et à préparer les changements vers des organisations qualifiantes : la compréhension des liaisons à établir entre choix stratégiques, organisationnel opérationnel, d'une part, et outil et méthode de la gestion des ressources humaines, d'autre part, est l'une des conditions de la construction d'une gestion pertinente des ressources humaines.<sup>23</sup>

### **Gestion prévisionnel des emplois et des compétences :**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences consiste en la conception et la mise en œuvre d'actions préventives permettant d'anticiper les problèmes d'ajustement quantitatif et qualitatif des emplois et des compétences, à la fois sur le plan individuel et collectif face à des contraintes internes et externes à l'organisation.<sup>24</sup>

### **Evaluation :**

Evaluer, c'est porter un jugement de valeur en GRH, ce jugement s'exprime dès qu'une décision concernant les salaires est prise, qu'il s'agisse de recrutement, d'augmentation de salaire ou de promotion. C'est sur la base de ce jugement que l'organisation choisit ses membres et décide de leur devenir.<sup>25</sup>

L'évaluation, concerne directement ou indirectement, le devenir des salaires dans l'entreprise (rémunération, promotion, affectation,...), et à ce titre, concerne le pouvoir de la hiérarchie. Sinon, l'évaluation est perçue comme un simple exercice formel inutile. L'évaluation concerne la fonction de contrôle que doit exercer toute hiérarchie.<sup>26</sup>

L'évaluation de la performance renvoie aux résultats obtenus par un salarié au regard des objectifs qui lui ont été préalablement assignés. Elle débouche, de près ou de loin, sur une sanction (rémunération, évolution, promotion...)<sup>27</sup>.

L'évaluation des compétences concerne l'appréciation des « savoir-faire opérationnels validés » d'un collaborateur. Celles-ci renvoient essentiellement aux situations professionnelles actuelles et visent notamment à identifier quelles sont les

<sup>22</sup> BEIRENDONCK Lou Van. Op cite. P33

<sup>23</sup> BEAUJOLIN François, La gestion des compétences, édition Nathan, paris, 1999. P8

<sup>24</sup> COMPOY Eric, ETIENNE Maclouf et autres, Op cite. P 1

<sup>25</sup> CERDIN Jean Luc, Gérer les carrières, vade-mecum, édition Ems. P196

<sup>26</sup> WEISS Dimitri, Ressources humaines, 2<sup>eme</sup> édition d'organisation, paris, 2003. P76

<sup>27</sup> Ibid. P76

compétences d'un salarié qu'il convient d'adapter, d'améliorer ou éventuellement d'acquérir (notamment par la formation, des itinéraires professionnels, etc.)<sup>28</sup>

### **L'auto-évaluation :**

L'auto-évaluation est une technique que l'on utilise rarement de manière isolée. Une décision de sélection, de promotion, de mutation ou d'évaluation de potentiel de développement ne se fondera jamais uniquement sur les résultats d'une auto-évaluation. D'ailleurs, cette technique a une validité prédictive très limitée<sup>29</sup>.

Une auto-évaluation réaliste est une condition du développement futur. Une auto-évaluation figure donc de plus en plus souvent parmi les méthodes d'évaluation, qu'il s'agisse d'évaluation de compétence ou de prestation. Ceux qui se surestiment systématiquement ont peu de chance de percevoir la nécessité d'investir dans le développement de leurs compétences<sup>30</sup>.

### **Evaluer le potentiel :**

Les compétences d'un salarié ne sont pas toutes déjà mobilisées par ce dernier dans son travail. Ainsi, le salarié peut disposer de certaines aptitudes pas encore décelées ou encore non mobilisées ou développées sur son poste actuel et qui, pourtant, pourraient être utiles à l'entreprise. Il s'agit alors d'évaluer le « potentiel » du salarié. Même si tout salarié peut détenir des compétences encore mal décelées ou exploitées, force est de constater que les entreprises privilégient souvent la population de salariés cadres comme terrain d'expérimentation pour déceler les fameux « hauts potentiels » qui seront amenés à occuper des postes à très forte responsabilité en interne dans les années à venir.<sup>31</sup>

### **La notion de cadre :**

Les cadres représentent et incarnent le principe méritocratique, à travers la collation de diplômes ou la promotion interne et les carrières « maison ». Le cadre n'est ni un propriétaire, ni un héritier, mais il n'est pas non plus un simple agent technique sans savoir-faire dépasse la seule maîtrise technique, tout comme il échappe à la seule logique de la rentabilité financière. Il reste donc doublement vulnérable, pris entre une gestion de proximité reposant sur sa légitimité technique, et une participation aux objectifs définis par les gouvernements des organisations.<sup>32</sup>

<sup>28</sup> Ibid. P76

<sup>29</sup> BEIRENDONCK Lou Van, Op cite. P106

<sup>30</sup> Ibid. P107

<sup>31</sup> COMPOY Eric, ETIENNES Eric et autres, Op cite. P98

<sup>32</sup> KARVAR Anousheh et ROUBAN Luc, Op cite. P18

Le terme apparaît dans les années 1930 pour désigner les actifs dont les niveaux de diplôme et de revenu sont élevés. Ce sont des « salariés exerçant, par délégation du chef d'entreprise, une fonction d'initiation ou de responsabilité », laquelle requiert « compétence et technique », afin d'assurer l'organisation, de contrôle ou même l'exécution d'un travail donné.<sup>33</sup>

Un cadre se définit comme un nombre de personnel responsable d'un secteur déterminé dont il assure l'encadrement. La catégorie de cadres se manifeste, être un cadre est une promotion pour certains et un acquis pour d'autres, il désigne un salarié exerçant par délégation du chef de l'entreprise une fonction d'initiative ou de responsabilité exigeant compétence et technicité pour assurer l'organisation, le contrôle ou même l'exécution du travail.<sup>34</sup>

Un cadre c'est un salarié qui occupe des positions de coordination et les responsabilités hiérarchiques ou professionnelles, qui se voient investis de la tâche d'accomplir les objectifs de l'entreprise ou d'une unité administrative.<sup>35</sup>

Un cadre c'est l'ensemble des professions caractérisées par l'exercice de responsabilités hiérarchiques ou professionnelles, par une autonomie reconnue dans l'organisation de leur travail et par un niveau de salaire relativement élevé. Le terme, initialement réservé aux salariés ayant une responsabilité hiérarchique leur donne autorité sur l'organisation du travail et l'appréciation des résultats.<sup>36</sup>

Selon Raymond Boudon : « un cadre est une personne qui possède un diplôme ou bien une expérience professionnelle, vient pallier l'absence ou l'insuffisance du diplôme, car la fonction de cadre requiert initiative, créativité et responsabilité dans le travail ».<sup>37</sup>

### **Dirigeants :**

Selon le Grand Larousse Encyclopédique, Dirigeant « c'est ce qui dirige, que exerce ou qui détient un pouvoir »<sup>38</sup>

« Le dirigeant est un catalyseur des travaux s'accomplissent autour de lui, quelque fois en sa présence, mais en tout cas, ils ne se feraient pas sans lui, même s'il ne contribue pas directement. Il ne peut réussir dans ce rôle, s'il est capable d'écouter, de

<sup>33</sup> GILLES Ferreol et autres, Dictionnaire de sociologie, éd Armand colin, paris, 2007.P8

<sup>34</sup> GRAWITZ Madeleine, Op cite. P49

<sup>35</sup> DION Gérard, Op cite. P51

<sup>36</sup> PIRIOU Jean Paul et CLERC Denis, Op cite. P17

<sup>37</sup> BOUDON Raymond et autres, Dictionnaire de sociologie, édition la rousse, paris, 2003.P21

<sup>38</sup> Le Grand Larousse Encyclopédique de la langue française, Montréal(Québec), 2007. P369

s'informer, d'informer, d'instruire, de persuader, de motiver tout les collaborateurs de l'entreprise »<sup>39</sup>.

### **Cadres moyens :**

Les cadres moyens occupent quant à eux des niveaux de management oscillant entre le terrain (surveillant) et la haute sphère. Ils dirigent d'autres managers, voire des employés, et se chargent de traduire les objectifs de la direction en données exploitables par les responsables et collaborateurs de niveau inférieur. Au sein des organisations, les cadres intermédiaires sont des chefs d'agence ou de département, des chefs de projets, des responsables d'unité, des chefs district ou de service.

### **Cadres dirigeants :**

Ils sont chargés de prendre des décisions sur la direction de l'organisation et d'instaurer des règles s'appliquant à tous les membres. Les hauts dirigeants sont des vice-présidents PDG, présidents en horaires, directeurs généraux ou encore membres du comité de direction.<sup>40</sup>

### **L'identité :**

«Une caractéristique de personnes; objets réels représentés, événements... considérer comme substituable l'un à l'autre ». C'est-à-dire c'est toute la trajectoire de l'individu (son passé, famille,...) et d'autre part les différenciations d'attitudes, comportement, opinions confrontés à des changements à des situations nouvelles (changement d'emplois, retraite, chômage).<sup>41</sup>

### **L'identité professionnelle :**

Selon Renaud SAINSAULIEU, l'identité professionnelle se définit comme :

« La façon dont les différents groupes du travail s'identifient aux pairs, collègues, clients ». L'observation des relations de travail d'après l'étude effectuée par Renaud SAINSAULIEU dans plus de cinquante ateliers et services administratifs d'entreprise des années soixante et du début des années soixante-dix a permis de dégager quatre modèles de normes et de valeurs, quatre modes d'identité collectives, quatre manières d'être avec les collègues et les chefs.<sup>42</sup>

<sup>39</sup> POUPON Yves, JEAN PAUL LEVI Michel, *Dirigeant : 50 outils pour gagner*. P21

<sup>40</sup> ROBBINS Stephan, DESENZO David et autres, *Management l'essentiel des concepts et des pratiques*, éd 6<sup>ème</sup> édition, pearson éducation, France, 2008.P28

<sup>41</sup> GILLES Ferreol, Op cite. P116

<sup>42</sup> ALTER N, *Sociologie de monde de travail*, 1<sup>er</sup> édition, édition puf, paris, 2006. P107-108

« Comme une configuration présentant une certaine cohérence typique et comme une dynamique impliquant les évolutions significatives, en réponse aux mutations de leur entreprise. »<sup>43</sup>.

---

<sup>43</sup> DUBAR Claude, La socialisation, 3<sup>ème</sup> édition, Armand colin, paris, 2000. P185

**La méthode utilisée :**

Vu la nature de l'objectif qu'on vise par notre thème, qui consiste de comprendre la catégorie des cadres entre l'identité professionnelle et l'auto-évaluation de leurs compétences. Ainsi que lors de notre constat de pré-enquête on a constaté que ce thème doit être approfondie pour collecter le maximum d'informations fiables et qui répondent vraiment à notre étude.

La méthode est définie selon **M.GRAWITZ** comme étant « un ensemble de règles ou de procédés pour atteindre dans les meilleures conditions (temps, argent, etc.) un objectif : vérité, expérience, vérification, apprentissage »<sup>44</sup>. ainsi **M.ANGERS** rajoute qu'elle est « un ensemble de procédures pour qualifier des phénomènes »<sup>45</sup>.

On peut définir la méthode comme « l'ensemble de règles indépendante de toute recherche, et des continues particuliers visant surtout de processus et des formes de raisonnement de perception rendant accessible la réalité à saisir »<sup>46</sup>.

Notre thème de recherche s'inscrit dans une démarche qualitative, d'après la nature de notre sujet d'étude et en relation avec nos hypothèses nous avons adopté cette méthode qui se réfère à l'élaboration d'un guide d'entretien et l'analyse de contenu.

On tente à travers notre terrain d'étude de comprendre la représentation des compétences et l'identité professionnelle de nos enquêtés au sein de l'organisme d'enquête par une collecte des données qualitatives.

**L'interview semi-directive :**

L'interroger aura à répondre le plus directement possible à des questions précises (mais qui restent tout de même assez larges) ; il ne doit pas dévier du cadre de chaque question ni associer librement selon. Ce genre d'interview est, comme son nom l'indique, à mi-chemin entre le non directif et le directif. Dans la pratique, c'est souvent une combinaison de ces deux formes que l'on utilise. Le but recherché est de s'informer, mais en même temps de vérifier, à l'aide de questions, des points particuliers liés à certaines hypothèses préétablies.<sup>47</sup>

---

<sup>44</sup> GRAWITZ Madeleine, Op cite. P274

<sup>45</sup> ANGERS Maurice, Op cite. P60

<sup>46</sup> GRAWITZ Madeleine, Op cite. P49

<sup>47</sup> AKTOUF Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Québec, 2006.

**L'échantillon de l'enquête :**

C'est une partie ou un sous ensemble d'une population mère qu'on nomme parfois simplement la « population » - « correspond à l'ensemble de tous les individus qui ont des caractéristiques précises en relation avec les objectifs de l'étude ». <sup>48</sup>

Nous avons ciblé les cadres de l'entreprise General Emballage, le choix de cette catégorie est dicté par le thème. Les cadres disposent d'un niveau d'instruction élevé, de ce fait il s'agit d'une catégorie influente au sein de l'entreprise et peut donner des informations de qualité sur le sujet de notre mémoire.

Notre échantillon est constitué de dix cadres qui occupent des postes variés au sein de la SPA General Emballage.

Nous avons pu réaliser l'enquête au cours d'une durée de quarante cinq jours, du 01/04/2015 jusqu'au 15/05/2015.

Dans notre travail de recherche on a opté pour l'échantillon visé qui fait partie de l'échantillonnage non probabiliste lié à la méthode qualitative, et de point de vue statistique on ne peut pas généraliser les résultats de l'enquête.

---

<sup>48</sup> DEPLELLEAU François, La démarche d'une recherche en sciences humaines, éd de Boeck, Canada ,2000. P213

## **Section 1 : Généralité sur la gestion des compétences :**

### **1-Origines de la pensée compétences<sup>1</sup> :**

Les caractéristiques humaines sont décrites, évaluées et développées depuis des milliers d'années.

Le terme « compétence » n'est certainement pas une nouveauté. Selon le dictionnaire Larousse, cette notion dérive du latin *competentia* qui désigne des aptitudes et de l'anglais *compétence*, principalement associé à la capacité de réaliser quelque chose. Quoi qu'il en soit, la compétence est liée à l'aptitude et à la capacité, mais il semble que l'aspect capacité ait pris le dessus avec le temps. Aussi remarquable que cela puisse paraître, certains auteurs (ULDERS, 1998) remontent à 1596 pour en retrouver l'étymologie, mais nous préférons fonder notre travail sur les diverses acceptions actuelles du terme « compétence », aussi bien dans la réflexion que dans la pratique. Aujourd'hui, la gestion de compétences est le résultat de quelques évolutions importantes des ressources humaines qui ont marqué le vingtième siècle. Nous les énumérons par ordre chronologique.

Pendant longtemps, dans le milieu professionnel, le mot compétences ; d'abord dans un environnement militaire puis, plus tard dans le contexte de l'entreprise a été associé à des caractéristique du comportement.ces caractéristiques ont d'abord été qualifiées de dimensions ou de critères de comportement, puis de compétences.

En général, on considère que c'est au cœur des années 1970 que les économies américaines, puis européenne se mirent à théorie sur les compétences.

Les entreprises américaines et européennes bien établies se virent confrontées à une concurrence accrue et se lancèrent dans la recherche d'autres méthodes pour conforter ou renforcer leur avantage concurrentiel. Elles s'attardèrent sur une de leurs principales ressources : les « êtres humains » ou ressources humaines. Elles recherchaient des moyens de flexibiliser le travaille et montrèrent donc un intérêt accru pour les aptitudes et les compétences des individus et des groupes de travailleurs. De plus en plus, le personnel fut considéré comme la clé de succès.

Ce processus imposa évidemment une description exacte des compétences exigées pour remplir une fonction spécifique ainsi que le développement de tests rigoureux permettent d'évaluer dans quelle mesure les collaborateurs satisfaisaient à ces critères.

---

<sup>1</sup> BEIRENDONCK Lou Van, Op cite. P15-16-17

Ces développements, notables d'abord au Royaume- Uni, eurent une influence sur les Etats- Unis, qui fondèrent en 1994 un National Skills Standards Board( NSSB, conseil des critères de compétences nationaux) afin de finir un système national des critères d'aptitudes et de compétences.

Au Royaume-Uni, décrit la compétence comme suit : the ability to apply knowledge, understanding, practical and thinking skills to achievev effective performance to the standards requireding employment'( La capacité à mettre en œuvre les compétences au niveau des connaissances, de l'intelligence, de la pratique et de la réflexion pour atteindre une efficacité dans la performance répondant ou critère exigés par l'emploi.)

Richard Boyatzis prit la tête du projet et parvint à la conclusion que la différence entre les managers efficaces et moins efficaces ne s'expliquait pas par un seul facteur spécifique mais par un vaste éventail de caractéristique, relative à la ^personnalité, à l'expérience à la motivation. Boyatzis décrit une compétence comme une caractéristique sous-jacente ayant un lien de cause à effet avec des performances efficaces ou supérieures pour une fonction donnée.

Cette notion de compétences distinctives évolua des compétences individuelles aux compétences des entreprises. C'est particulièrement notable dans les travaux de Hamel & Prahalad 1990. Ils suggèrent que les entreprises possédaient des compétences qui formaient le cœur de leur avantage concurrentiel. Une organisation peut obtenir un avantage concurrentiel si elle parvient à identifier et à gérer ces compétences de base.

En devenant une notion clé de la gestion de ressources humaines, le concept de compétence a progressivement élargi sa signification théorique et sa portée pratique.

## **2-Les compétences qu'est-ce que c'est ?<sup>2</sup>**

La notion de compétence est une nouvelle venue dans le vocabulaire des psychologues de travail, et plus généralement, des gestionnaires de ressources humaines. Nous parlons couramment d'aptitudes, d'intérêts, de traits de personnalité comme représentant des paramètres selon lesquels les individus diffèrent entre eux.

Mais, de plus en plus souvent les exigences d'un poste à pouvoir sont définies par la hiérarchiques en terme de compétence. Et, par ailleurs, la notion de compétence semble remplacer le terme de « dimension » pour définir les caractéristiques que l'on se propose de décrire à l'aide d'un « assessment center ».

---

<sup>2</sup>LEVY-LEBEROY Claude, Op cite. P17

Il est donc important de préciser le statut respectif de ces différents concepts ainsi que les relations qui sont susceptibles d'exister entre eux.

### **2-1- Définition du mot compétences :**

La compétence est le pouvoir reconnu à une personne physique ou morale de poser des actes dans un domaine déterminé. La compétence c'est l'ensemble de qualité qui à un travailleur de satisfaire aux exigences d'une fonction donnée. La compétence est faire à la fois l'aptitude, attitude et de connaissance acquise par l'expérience ou la formation dans un domaine particulier<sup>3</sup>.

La compétence peut être envisagée sous l'angle des savoirs, du comportement professionnel, de l'expérience ou encore du processus de résolution de problème à mettre en œuvre au cours de l'action. La compétence est une combinatoire formée de savoir, savoir-faire et savoir- être ; l'individu va mobiliser simultanément ces différentes sources<sup>4</sup>.

La compétence se définit comme un ensemble de savoir, savoir faire, savoir être qui sont définis dans l'exercice d'un emploi ou d'un métier, dans une situation d'activité donnée. La compétence n'est donc pas établie a priori, elle résulte de l'action elle-même dans laquelle l'individu est engagé. C'est une combinaison de connaissance, de savoir-faire, expériences et attitudes s'exerçant dans une situation de travail concrète<sup>5</sup>.

Les compétences constituent des dimensions permettant de caractériser les individus, donc des concepts qui se prêtent à l'évaluation. Les compétences sont ancrées sur des comportements observables dans l'exercice ou d'un métier ou d'un emploi, et qu'elles se traduisent par des comportements qui contribuent au succès professionnels dans l'emploi occupé. « La compétence se réfère à une des séries de comportement qu'il faut adopter pour accomplir les tâches et les missions d'un poste avec compétences ». En d'autres termes, les compétences constituent un lien entre, d'une part, les missions à accomplir et les comportements mis en jeu pour ce faire et d'autre part, les qualités individuelles nécessaires pour se comporter de manière satisfaisante<sup>6</sup>.

<sup>3</sup> DION Gérard, Op cite. P101

<sup>4</sup> COHEN-HEAGEL Annick, Toute la fonction ressource humaine, 2<sup>ème</sup> édition, DONUD, paris, 2010. P150

<sup>5</sup> CETEAU Jean Pierre, Op cite. P71

<sup>6</sup> LEBEROY-LEVY Claude, Op cite. P23

«Les compétences, étendues comme savoir mobiliser les connaissances ou des qualités pour faire face à un problème donné »<sup>7</sup>.

La compétence prend sens par rapport à l'action ; on peut parler des compétences que dans le cadre précis d'une situation de travail. Elle combine de façon dynamique les différents éléments qui la constituent « savoirs, savoir-faire pratique, raisonnement. » pour répondre à des exigences d'adaptation<sup>8</sup>.

La multiplicité des définitions : le mot « compétence » est souvent employé dans le langage courant ; pourtant rares sont les références à une définition communes. Ainsi, on considère parfois qu'il s'agit de « l'ensemble des connaissances, capacités d'action et comportement structurés en fonction d'un but et dans un types de situation données ».ou encore « l'ensemble de savoir-faire et savoir-être qui sont manifestés dans l'exercice d'un emploi-métier, dans une situation d'activité données ». Plus récemment, on a pu parler de « capacité de personnes, ayant un caractère prédictif, intégrant des modalités variées identifiables et utilisables dans les différentes contexte de gestion »<sup>9</sup>.

### **3 /Typologie des compétences :**

Il existe trois types de compétences :

- compétences individuelles
- compétences collectives
- compétences organisationnelles

#### **A- 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.<sup>10</sup>

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

---

<sup>7</sup> BREILLOT Jean-Marie et, BREILLOT Marie-France Gérer les compétences dans l'entreprise, édition Harmattan, 1993. P25

<sup>8</sup> CADIN Loïc, GUERIN Francis et PIGEYRE Frédérique, Op cite. P171

<sup>9</sup> COMPOY Eric et ETIENNE Maclouf et autres, Op cite. P4

<sup>10</sup> RETOUR Dedier et autre, Gestion des compétences : nouvelles relations, nouvelles dimensions, édition Vuibert, 2009. P59

sa formation initiale confirmée par ces diplômes et des savoirs faire opérationnels acquis au cours de sa vie professionnelle. Chaque individu développe une compétence propre dans le but de répondre aux modifications incessantes de son environnement économique et sociale, de son environnement de travail.<sup>11</sup>

La compétence individuelle est un savoir-faire opérationnel d'une personne, validé dans son activité<sup>12</sup>.

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.

### **B- 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<sup>13</sup>.

Selon GUY Le Boterf<sup>14</sup>, 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 partagées :

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

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 de tous les dispositifs mis en œuvre dans l'entreprise.

<sup>11</sup> POTOCHI Malicet Danielle, Elément sociologique du travail et de l'organisation, édition Economica, Paris, 1997. P97

<sup>12</sup> [www.chaire-compétences.ugam.ca/pages/document-pdf/foucherpattersonnaji020304](http://www.chaire-compétences.ugam.ca/pages/document-pdf/foucherpattersonnaji020304). [En ligne]PDF consulté le 25/12/2012.

<sup>13</sup> RETOUR Dédier et autre, Op cite. P60

<sup>14</sup> LE BOTERF Guy, L'évaluation des compétences, éditions d'organisation, paris, 2000. P280

Fluck<sup>15</sup>, 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 collective 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, générer un savoir agir collectif spécifique à une équipe de travail.

### **C- 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.

Bref, c'est un savoir-faire spécifique à l'entreprise à la fois rare, précieux et difficilement imitable par les concurrences 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 notion<sup>16</sup> :

**A- 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

<sup>15</sup> FLUCK, Développer les compétences et l'intelligence collectives, éditions Démos, France, 2001. P129

<sup>16</sup> GAVINI Christine, La gestion de l'emploi, édition Economica, paris, 2007. P87

donnée rencontrée par l'individu en occupant son poste de travail dans l'entreprise.

**B- 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.

**C- 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 fonctions des objectifs fixés par l'entreprise.

**D- La compétence est une notion abstraite et hypothétique** : Elle est inobservable, ce qu'on observe ce sont les manifestations de la compétence ; les performances.

### **5/Identifier les compétences :**

Identification des compétences requises représentent une étape essentielle des bilans et des décisions fondées sur les compétences. Il faut dire que la tâche n'est pas aisée et ceci pour trois raisons :

- Aucun poste n'a un contenu fixe dans le temps et il faut éviter de faire de description qui sclérose la nature des missions définissant un poste donné.
- Un même poste peut être occupé de manière différente par des individus différents. Et cela est d'autant plus vrai quand s'élève l'échelle hiérarchique. Il faut donc éviter de réaliser des listes qui sous-estiment la nécessaire adaptabilité et les possibilités d'initiatives individuelles.
- Il faut se méfier des intitulés de poste : à une même dénomination, dans une même entreprise, peuvent correspondre des compétences différentes parce que la situation et l'environnement sont dissemblables.

A ces trois sources de difficultés s'ajoutent une quatrième, liée à la complexité et à la diversité des missions qui composent un poste. De ce fait, il faudra non seulement choisir une méthode d'analyse, mais également décider à quel niveau peut être fait l'inventaire des compétences.

Ces difficultés un point de choix, pour chaque, la meilleure méthode destinée à réunir des informations et les traduire en liste de compétences.<sup>17</sup>

#### **5-1/La distinction entre la compétence et qualification :**

La qualification est un jugement porté sur le niveau et sur le degré de compétence d'individu, compte tenu de l'emploi qu'il occupe. Elle se distingue de la compétence

---

<sup>17</sup>LEVY-LEBEROY Claude, Op cite. P45-46

en ce sens qu'elle peut être définie comme la reconnaissance, à un moment donné, de compétences.

Comme la compétence, c'est un concept de nature contingente variant d'une entreprise à une autre, d'un secteur à un autre<sup>18</sup>.

### **6/La Gestion des compétences et son évolution :**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences que nous connaissons aujourd'hui est le résultat d'une lente évolution des pratiques. D'abord gestion prévisionnelle des « emplois », devenue progressivement gestion prévisionnelle des « compétences », voire gestion des « carrières », elle s'est aujourd'hui imposée comme pratique de gestion des ressources humaines à part entière. Si les formes qu'elle a pu adopter par le passé ont évolué, l'objectif de chacun des modèles a toujours été constant : proposer au DRH un dispositif permettant à la fois d'apporter des « réponses » aux inquiétudes et exigences du moment tout en favorisant la capacité d'anticipation des entreprises.

C'est principalement à partir du début des années 1980 que la notion de compétences s'est développée pour se substituer progressivement à la notion de poste. Si les raisons qui ont favorisé cette émergence peuvent être clairement identifiées, en revanche, les conséquences pour les différents acteurs concernés sont encore en phase d'exploration.

#### **❖ La première période qui peut être identifiée est celles des années 1960 :**

Les conditions économiques sont favorables ; les prévisions établies des entreprises sont à la fois à long terme, quantitatives et collectives, portant principalement sur la gestion des effectifs salariés ; on parle de « gestion prévisionnelle des emplois ».

#### **❖ Le début des années 1970 :**

Se caractérise par la prise en compte, de la part des entreprises, de nouvelles attentes des salariés (amélioration des conditions de travail, épanouissement dans le travail) ; pour cela, la gestion prévisionnelle, tout en restant quantitative et à long terme, devient de plus en plus individualisée (grâce aux débuts de la gestion de la « carrière » des salariés).<sup>19</sup> la gestion prévisionnelle intégrée s'accompagne d'une recherche d'un management à visage humain, l'objectif de la gestion prévisionnelle du personnel est la prévision des affectations individuelles conformes aux besoins de l'entreprise et aux aspirations des individus, cette orientation de la gestion

<sup>18</sup> LETHIELLEUX Leatitia, Op cite. P44

<sup>19</sup> COMPOY Eric, ETIENNE Maclouf et autres, Op cite. P6

prévisionnelle a surtout appliquée à la gestion des cadres et plus précisément à la gestion de leurs carrières.<sup>20</sup>

❖ **La survenue des deux chocs pétroliers (1973-1979) :**

Vient modifier les priorités des entreprises : désormais, les prévisions à long terme sont beaucoup plus aléatoires, voire impossibles. La gestion prévisionnelle ne s'effectue plus dans un contexte de croissance mais dans un environnement de crise. Les conséquences économiques et humaines des deux chocs pétroliers sont désastreuses pour des pans entiers de l'économie française (la sidérurgie, particulièrement). dans de tels secteurs d'activité, les ajustements en termes d'effectifs trouvent leurs limites : pour reconvertir les salariés concernés et tacher d'anticiper les éventuels reclassements, la gestion prévisionnelle n'est plus seulement quantitative.

❖ **A partir de la première moitié des années 1980 :**

L'identification des compétences des salariés et l'évaluation de leur évolution deviennent une préoccupation à part entière des entreprises. Ce sont les débuts de la « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ».

❖ **Aujourd'hui :** L'équilibre trouvé en matière de gestion prévisionnelle se traduit à la fois par une dimension quantitative (gestion des effectifs) et une dimension qualitative (gestion des carrières et des compétences), tant sur le plan individuel que collectif.<sup>21</sup>

Ces dernières années, la gestion prévisionnelle a eu tendance à s'effacer derrière la compétence, la gestion des compétences qu'on appelle aussi pour marquer davantage la rupture, « gestion par les compétences »- tend à se substituer à la GPEC qui apparait rétrospectivement comme une transition entre des approches centrées sur l'emploi et d'autres centrées sur les compétences.<sup>22</sup>

**6-1/La gestion des compétences :**

Dans le domaine des ressources humaines, la gestion des compétences se définit comme un ensemble d'activités destinées à exploiter et développer de manière optimale des compétences des individus et des groupes, dans le but de réaliser la mission de l'entreprise et d'améliorer les performances des collaborateurs.<sup>23</sup>

<sup>20</sup> WEISS Dimitri, Op cite. P 394

<sup>21</sup> COMPOY Eric, ETIENNE Maclouf et autres, Op Cite. P7

<sup>22</sup> WEISS Dimitri, Op Cite. P394

<sup>23</sup> BEIRENDONCK Lou Van, Op cite. P19

En autre terme, l'objectif est d'utiliser et de développer au mieux les compétences existantes ou à recruter. Dans cette perspective, le développement de carrière, la formation, le recrutement et la sélection ou la gestion de performances ne sont donc pas des objectifs en soi, mais plutôt un moyen d'améliorer les performances de l'entreprise en tant qu'unité. En gestion de compétence, on parle d'intégration horizontale et verticale. La mise en œuvre réussite d'une gestion de compétence cohérente et univoque implique une intégration aussi bien horizontale que verticale.

La gestion des compétences en situation de coopération- forme que cherche à prendre la gestion des ressources humaines consiste à accompagner, à favoriser et à préparer les changements vers des organisations qualifiantes : la compréhension des liaisons à établir entre choix stratégiques, organisationnels, d'une part, et outils et méthodes de la gestion des ressources humaines, d'autre part, est l'une des conditions de la construction d'une gestion pertinente des ressources humaines<sup>24</sup>.

La GPEC est une démarche d'ingénierie des RH qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, tant sur le plan quantitatif que qualitatif.

La GPEC est un processus qui doit faire l'objet d'une perpétuelle mise à jour, l'entretien annuel d'évaluation est l'outil de base.<sup>25</sup>

La gestion prévisionnelles des emplois et des compétences définit l'essentiel de la démarche engagée par une entreprise est l'ensemble des actions visant à assurer en permanence l'adéquation emploi ressource. Plus concrètement, la gestion prévisionnelles des emplois et les compétences consistent, à partir d'une stratégie définit en termes d'objectifs, à élaborer des plans d'actions destinés à neutraliser de façon anticipée les inadéquations quantitatives ou qualitatives entre les besoins futurs (emploi) et les ressources humaines (compétences disponible). La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences n'est donc pas la gestion des ressources humaines comme telles, mais elle définit le cadre et les relations à partir desquels les différentes activités de gestion des ressources humaines vont pouvoir s'organiser<sup>26</sup>.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences consiste en la conception et la mise en œuvre d'actions préventives permettant d'anticiper les problèmes

<sup>24</sup> BEAUJOLIN François, La gestion des compétences, édition Nathan, paris, 1999. P39

<sup>25</sup> THEVENET Maurice et autres, Fonction RH politique, métiers et outil des RH, Edition Pearson éducation, France, Paris, 2007. P137

<sup>26</sup> CITEAU Jean Pierre, Op cite. P63

d'ajustement quantitatif et qualitatif des emplois et des compétences, a la fois sur le plan individuel et collectif face à des contraintes internes et externes à l'organisation. Il s'agit donc d'un cadre qui permet de coordonner les différentes politiques de gestion des ressources humaines dans le but « d'amortir » les déséquilibres prévisibles à moyen terme.

La conception de la mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences impliquent la participation et la collaboration de plusieurs acteurs dans l'entreprise :

- **La direction générale** : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permet de mettre cohérences les diverses politiques ressources humaines avec la stratégie de l'entreprise.
- **La direction des ressources humaines** : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permet de coordonner l'action des différents pôles ressources humaines (recrutement, formation).
- **La ligne hiérarchique, les syndicats et les salariés** : ces différents acteurs interviennent plus au moins directement dans les mises en œuvre opérationnelles des politiques ressources humaines<sup>27</sup>.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticiper les écarts entre les ressources de l'entreprise tant sur un plan quantitatif (effectif) que sur un plan qualitatif (compétence).

La GPEC comporte un double dimension, collectif et individuelle. Sur le plan collectif, il s'agit d'intégrer les ressources humaines comme une variable stratégique à part entière et de maîtriser les évolutions de l'emploi à moyen terme d'un point de vue quantitatif et qualitatif sur le plan individuel, il s'agit de permettre à chaque salarié d'être acteur face au marché et de permettre à chaque salariés d'élaborer et de mettre en œuvre un projet d'évolution professionnelle<sup>28</sup>.

## **7/Les outils de la GPEC :**

### **A- La formation :**

La formation est un moyen de produire de la compétence. Elle peut être envisagée selon plusieurs niveaux :

<sup>27</sup> COMPOY Eric, ETIENNE Maclouf et autres, Op cite. P 1

<sup>28</sup> WEISS Dimitri, Op cite. P395

- Une approche économique, il s'agit d'appliquer une logique d'investissement aux ressources immatérielles(ou intellectuelles) de l'entreprise. L'entreprise investit pour la formation en vue de permettre à ses salariés d'acquérir de nouvelles compétences, elle attend un retour sur son investissement en termes d'accroissement de la productivité et de la compétitivité
- Une approche psychologique, la formation est un partage entre un projet individuel fondé sur des attentes et l'intérêt économique de l'entreprise lié à la notion d'investissement.
- Une approche sociologique, la formation devient un outil de socialisation des individus (cf. intégration des nouveaux salariés). Elle devient un vecteur du développement de la culture organisationnelle.

### **B-La transmission des savoirs :**

Les entreprises sont, aujourd'hui, confrontées au départ massif en retraite des seniors. Or, peu ont anticipé la transmission des savoirs au risque de voir se perdre des compétences et des réseaux informels tissés au fur et à mesure de leur carrière. Il existe pourtant de nombreux outils favorisant la transmission des connaissances au sein de l'entreprise comme les logiciels groupware, la mise en place de parrainage ou tutorat...

### **C- L'évaluation :**

L'évaluation est utile à plusieurs stades de la vie du salarié pour mesurer, entre autres, le niveau des compétences acquises et celles restant à acquérir. Pour être utile et efficace, un certain nombre de principes doivent être respectés :

Expliquer le **pourquoi de l'évaluation** : s'agit-il de rémunérer, promouvoir, recruter, former, favoriser la communication, collecter des données, créer un dialogue social... ?

L'objet de l'évaluation, l'évaluation porte-t-elle sur les compétences d'après un référentiel établi ? Sur les résultats d'une mission ? Elle n'est pas arbitraire et illimitée mais circonscrite à un domaine défini au préalable et portée à la connaissance de la personne évaluée.

L'identification de l'évalué et de l'évaluateur, pour mener une évaluation, il faut obligatoirement une personne à évaluer et un évaluateur. Se pose alors une question de la légitimité de l'évaluateur, est-ce que un supérieur hiérarchique direct ? Éloigné ? Exerce-t-il une mission proche de celle de la personne évaluée ?

L'ensemble de ces questions renvoie à la perception de la légitimité de l'évaluation par la personne qui y est soumise. De cette légitimité naît l'efficacité de ce procédé, outil aidant à mesurer les effets des politiques correctrices de la GPEC.<sup>29</sup>

### **7-1/ Les enjeux de la gestion des compétences**<sup>30</sup>:

#### **❖ L'enjeu économique :**

Face au défi de la mondialisation et à une concurrence exacerbée, les entreprises cherchent une plus grande adaptabilité (modification des termes de l'échange, performance accrue). La notion du capital humain prend alors tout son sens : des compétences acquises deviennent un enjeu économique et devant les coûts engagés pour les obtenir (les formations,.....) les entreprises attendent un retour sur investissement. La notion du capital humain renvoie, par analogie à la notion de capital (le travail étant un facteur de production) et à la capacité des hommes à produire une valeur ajoutée irréductible à leur seule force de travail.

#### **❖ L'enjeu organisationnel :**

La concurrence est l'exigence d'une plus grande adaptabilité des ressources de l'entreprise conduisant à rechercher la flexibilité. Cette flexibilité peut être quantitative (l'entreprise joue sur la quantité et le volume des facteurs de production, capital comme travail) ou qualitative (l'entreprise tente de réunir les compétences dont elle a besoin pour sa production). La notion de compétence devient alors un enjeu sur le plan organisationnel lors de mise en place de flexibilité qualitative.

L'importance prise par la notion de compétence amène à réfléchir sur le rôle de l'organisation dans le développement de ces compétences. L'organisation devient un acteur de l'accroissement des compétences lorsqu'elle permet le développement des compétences des salariés qu'elle emploie. On parlera dans ce cas sur l'organisation qualifiante elle sera dite « apprenante » lorsque l'intérêt portera sur le processus collectifs de création, de diffusion d'assimilation des connaissances et des savoir-faire dans l'organisation. L'accent est mis sur le processus de création et de transfert de la connaissance.

#### **❖ L'enjeu sociétal :**

La législation en vigueur a renforcé la responsabilité sociale des entreprises en insérant dans la loi l'exigence de l'employabilité. Dorénavant, il revient aux organisations de mettre en œuvre des moyens dont elles disposent pour assurer aux salariés la mise à jour et le maintien de leurs compétences tout au long de leur carrière.

<sup>29</sup> LETHIELLEUX Leatitia, Op cite. P54

<sup>30</sup> Ibid. P46

Ce souci de l'employabilité, très intimement lié à la notion de compétence, répond à un enjeu sociétal. Les salariés doivent être en mesure de répondre aux attentes du monde du travail au moment où ils ont perdu l'emploi qu'ils occupaient auparavant. Le salarié est amené à devenir un acteur de son parcours professionnel au côté de son entreprise.

### **7-2/Les avantages de la gestion des compétences<sup>31</sup> :**

- **La gestion de compétences pour l'entreprise :**

- Permet de meilleures performances et de meilleurs résultats ;
- Permet une planification proactive du personnel ;
- Facilite une synergie continue entre les objectifs de l'entreprise et ceux des collaborateurs ;
- Facilite un changement de culture ou soutient la culture d'entreprise souhaitée ;
- Soutient les valeurs de base et les principaux objectifs de l'entreprise ;
- Aligne les ressources humaines sur la stratégie de l'entreprise ;
- Améliore le rendement des investissements de formation et offre une aide dans la planification des activités de succession ;

- **La gestion de compétences pour le management en ligne:**

- Offre un cadre clair facilitant la gestion du personnel ;
- Implique un partenariat avec les RH ;
- Offre les mêmes avantages que pour les collaborateurs.

- **La gestion de compétences pour les RH :**

- Est un moyen de positionner les RH au niveau stratégique ;
- Offre plus de transparence quant aux compétences à attirer, à conserver et à développer ;
- Structure et intègre mutuellement les processus de RH et les aligne avec les objectifs de l'entreprise.

---

<sup>31</sup>BEIRENDONCK Lou Van, Op cite. P43

## **Section 2 : L'évaluation des compétences :**

Le besoin dévaluer est pressant pour embaucher, pour promouvoir ou muter, pour distribuer des récompenses.

Les technique, et parfois même les objets de l'évaluation, sont mal connus. Au delà de l'attrance pour l'irrationnel, le développement limité mais inquiétant de ces techniques dévoile une grande ignorance de la nature humaine et des bases du comportement de l'homme au travail.

### **1/Quelques éléments historiques de la pratique d'évaluation<sup>32</sup> :**

L'évaluation ne date pas d'hier, elle existait déjà de temps des compagnons et a été mise en œuvre de manière systématique que se soit sous la forme de notation ou de l'entretien annuel d'évaluation à l'âge industriel. Nous pouvons considérer avec beaucoup chercheurs que l'évaluation est un phénomène très ancien, on a toujours évalué. On doit signaler que certains auteurs se sont forgés sur ce qu'on appelle « le modèle de compagnonnage » (maitre et l'apprenti). Même les formes et le continue de l'évaluation ont évolué, de la notation à ce qu'on désigne aujourd'hui l'entretien déévaluation. En réalité nous devons comprendre ce qu'on appelle évaluation en générale, elle a évolué au cours du temps à l'époque des organisations moderne qui correspond à l'âge industriel ; l'évaluation n'a pas cessé de s'enrichir et de contenu et de forme ; il faut dire que les facteurs environnementaux et la dynamique interne aux organisations ont beaucoup infecté la forme et le contenu. Nous allons voir une rapide perspective ou on distingue trois grandes périodes.

#### **A/ Courant classique du management :**

Ce courant correspond à l'époque de l'industrialisation et l'émergence de la productivité de masse à partir du 20<sup>ème</sup> siècle. La préoccupation des managers et consultants de l'époque est de rendre efficace et prévisible le fonctionnement des usines en appliquant les principes de la rationalité scientifique du travail dans son ensemble, et aux pratiques d'évaluation en particulier. L'évaluation se base sur la logique du poste, en vue d'éliminer la subjectivité. Dans ce courant, on y utilise deux termes de « notation » et « évaluation ». La note est donnée selon les objectifs de connaissance, qualités morales, traits de personnalité, qui permet de respecter les principes de justice et d'équité ; cette méthode de notation s'appliquera plus tard aux administrations et aux écoles. L'évaluation correspond à analyser le poste de travail

---

<sup>32</sup> TESSIER Nathalie et autres, L'évaluation, entre performance individuelle et dynamique collective, 29<sup>ème</sup> Congrès (à quoi sert la GRH), Dakar 9 au 12 novembre 2008.P3-4-6

pour construire une grille et des critères permettant par la suite de mesurer la contribution de l'homme dans l'augmentation de la productivité.

Les organisations tayloriennes, s'occupent d'un aspect particulier lors de l'évaluation tel que le résultat ; l'objectif visé est la sélection selon l'aptitude physique et professionnelle pour occuper efficacement un poste préalablement défini. La dimension humaine compte très peu dans l'organisation. Les changements qui ont eu lieu durant cette période telle que la montée de la liberté individuelle due aux politiques économiques de libre-échange et le libre-entreprise ont incité les entreprises à s'intéresser au développement de la performance individuelle. Quelques décennies plus tard, dans la période d'après-guerre, le principe de la performance individuelle sera repris par l'école néo-classique des organisations, dans ce qu'on désigne la direction par objectif (NPO). Il s'agit de fixer des objectifs et analyser les résultats atteints. Le collaborateur est jugé selon un principe d'objectivité. La DPO introduit parfois certains éléments du courant des relations (qu'on verra juste après), tel le principe de décentralisation.

### **B/Le courant des relations humaines :**

Les années 1920-30 sont marquées par un large essor du taylorisme associé à plusieurs phénomènes qui en stimuleront la remise en cause : les conséquences économiques et sociales de la Grande Crise, la montée du syndicalisme, ainsi que la difficulté idéologique à concilier la doctrine libérale on donnant de l'importance à la liberté individuelle avec un système managérial fondé sur l'obéissance et le contrôle. L'organisation est conçue comme un ensemble humain, où les personnes doivent pouvoir simultanément créer du lien social et participer à un projet commun qui transpose les intérêts individuels. Cette mouvance se prolonge jusque dans les années 1960-70 où nombre de consultants proposent de substituer l'enrichissement des tâches et le management participatif aux principes de standardisations et de spécialisation du travail.

Les travaux de Mac Gregor s'orientent sur l'individu sous le nom de la théorie X et la théorie Y, où les défenseurs de la théorie X sont plus directifs et contrôlent davantage, tandis que ceux de la théorie Y adoptent une attitude participative en dialoguant et en échangeant avec les salariés. Ils encouragent l'initiative en créant de confiance et impliquent les salariés dans la démarche d'évaluation des performances.

Le courant des relations humaines met ainsi l'accent sur la motivation individuelle et propose l'entretien « d'appréciation » en tant que moment clé dans la mise en œuvre d'un management participatif, on s'intéresse au dialogue. On pense principalement au développement du collaborateur.

Il s'agit d'un passage de l'évaluation « sanction » à l'évaluation « mise au point » c'est-à-dire on passe de la notation à l'entretien. Le premier cas est réalisé uniquement par le supérieur qui va juger et prendre une décision. Dans le second, le supérieur et le collaborateur réfléchissent ensemble, et le principe d'interaction guide l'entretien qui peut être précédé d'un travail préalable réalisé par chaque partie pour ensuite échanger des points de vue différenciés.

Les méthodes d'évaluation spécifiques de ce courant incluent l'évaluation de groupe, la méthode des incidents critiques et la direction participative par objectif (la DPO avec la décentralisation du travail).

### **C/Le modèle néo-participatif professionnel, ou l'évaluation des compétences :**

Le troisième grand courant qui marque l'évolution des pratiques et théorise de l'évaluation est centré sur la notion de compétence. Dès le début des années 1990, la compétence devient un fondement des parcours professionnels et de la performance de l'entreprise où elle fait l'objet de l'évaluation dans la plupart des entreprises.

En plus des principes du management participatif, ce courant préconise un fort enrichissement du travail, également justifié par l'élévation générale des niveaux de formation et de qualification.

### **2/L'évaluation :**

L'évaluation des performances et des compétences des salariés est un outil de gestion ressources humaines mais aussi un acte fondamental du management pour une entreprise.<sup>33</sup>

L'évaluation est considérée comme un puissant levier pour déployer les objectifs stratégiques de l'entreprise, la mesure des contributions individuelles ainsi que le développement des compétences.<sup>34</sup>

L'évaluation conduit à mener le niveau de compétence d'une personne et de détecter les compétences restant à acquérir pour mener à bien sa mission au sein de l'organisation.<sup>35</sup>

« Évaluer, c'est porter un jugement de valeur sur la gestion des ressources humaines, ce jugement s'exprime dès qu'une décision concernant les salariés est prise, qu'il

<sup>33</sup> COHEN-HEAGEL Annick, Op cite. P184

<sup>34</sup> Ibid. P184

<sup>35</sup> LETHIELLEUX Leatitia, Op cite. P45

s'agisse de recrutement, d'augmentation de salaire ou de promotion. C'est sur la base de ce jugement que l'organisation choisit ses membres et décide de leur devenir.<sup>36</sup>

### **3/Identifier l'évaluation :**

L'évaluation est un processus tellement sensible qu'elle éveille pour chaque partie prenante de multiple intérêt associés et objectifs assignés à l'évaluation. Distinguons trois niveaux : organisationnelles (direction et DRH), l'évalué et le management (en général le supérieur direct)<sup>37</sup>.

L'évaluation, concerne directement ou indirectement, le devenir des salariés dans l'entreprise (rémunération, promotion, affectation,...) et, à ce titre, concerne le pouvoir de la hiérarchie. Sinon, l'évaluation est perçue comme un simple exercice formel inutile. L'évaluation concerne la fonction de contrôle que doit exercer toute hiérarchie<sup>38</sup>.

### **4/Evaluer les compétences :**

Les comportements n'est qu'une facette parmi d'autres de ce qu'on appelle « compétence » du salarié. En effet on peut aussi souhaiter évaluer, outre les connaissances théoriques du salarié, sa capacité à mobiliser ses connaissances en situation de travail ou encore son attitude à l'égard des personnes auxquelles son travail l'amène à être confronté (collègues, client...). L'évaluation des compétences d'un salarié constitue également un enjeu pour l'entreprise en termes d'affectation des ressources humaines ; l'objectif de l'évaluation peut être, identifier un certain nombre de compétences clé chez un salarié, qui pourraient éventuellement être mobilisée à l'avenir en interne sur un autre poste à la suite d'un redéploiement stratégique de l'activité de l'entreprise<sup>39</sup>. Il est bien évident que l'évaluation des compétences est au cœur de la gestion des salariés au sein de l'entreprise. Pour l'entreprise il s'agit d'assurer l'adéquation à court ou moyen terme du salarié au poste qui est confié, éventuellement de la préparer au nouvel emploi auquel on le destine. A ce titre, l'évaluation des compétences doit être cohérente avec le système de formation, mise aussi avec les systèmes de mutation, les dispositifs d'adaptation au changement.<sup>40</sup>

<sup>36</sup>CERDIN Jean Luc, Op cite. P196

<sup>37</sup>COMPOY Eric, ETIENNE Maclouf et autre, Op cite. P94

<sup>38</sup>WEISS Dimitri, Op cite. P76

<sup>39</sup>COMPOY Eric, ETIENNE Maclouf et autre, Op cite. P98

<sup>40</sup>WEISS Dimitri, Op cite. P80

### **5/L'objet de l'évaluation :**

L'un des pièges de l'évaluation consiste à mélanger sans cesse les objets de l'évaluation en passant de l'un à l'autre, en appliquant à tort les résultats obtenus pour l'un d'entre eux à un autre. Quatre niveaux de l'évaluation doivent être distingués :

- La personne : ce qu'elle est, ses compétences,
- Ce qu'elle fait : son comportement,
- Les résultats qu'elle obtient : ses performances,
- Sa capacité à évaluer : ses potentiels.

#### ➤ **La personne – (compétence) :**

L'évaluation de la personne repose le plus souvent sur la mise en évidence de traits de personnalité, ensemble des traits constituant un profil.

Depuis le début des années 90 un nouveau concept est de plus en plus utilisé pour décrire la personnalité, celui de **compétence**. car le concept devient un concept fourre-tout. On pourrait pour s'en convaincre citer la définition de le Boterf pour qui la compétence recouvre cinq éléments : savoir, savoir- faire, savoir- être, savoir- apprendre, et faire-savoir.<sup>41</sup>

L'évaluation des compétences concerne l'appréciation des savoir-faire opérationnels validés d'un collaborateur. Celle-ci renvoie essentiellement aux situations professionnelles actuelles et visent notamment à identifier qu'elles sont les compétences d'un salarié qu'il convient d'adapter, d'améliorer ou éventuellement d'acquérir (notamment par la formation des itinéraires professionnels...).<sup>42</sup>

#### ➤ **Le comportement- une évaluation difficile :**

Plusieurs méthodes d'évaluation du comportement sont utilisées : la méthode des incidents critiques, l'échelle graduée des comportements et les BARS. Elles sont lourdes à manipuler mais peuvent présenter des avantages.

La méthode la plus connue est celle des incidents critiques. Dans sa forme la plus simple, elle consiste, pour l'évaluateur, à tenir un journal de bord dans lequel il recense les comportements ayant une incidence forte sur le rendement ou la qualité.

<sup>41</sup> IGALENS Jacques, *Audit des ressources humaines*, 3<sup>ème</sup> édition mise à jour et enrichie, paris, 2000. P103

<sup>42</sup> WEISS Dimitri, Op cite. P76

Cette méthode fondée sur l'observation ne convient pas si l'évaluateur n'est pas en contact permanent avec ses collaborateurs.

➤ **La performance- une évaluation nécessaire :**

La performance est, de tous les niveaux d'évaluation, le plus utile sinon le plus facile.

Trois grandes catégories d'évaluation des performances ont successivement vu le jour et coexistent aujourd'hui : l'évaluation du rendement, l'évaluation de l'atteinte d'objectifs préalablement définis et la mesure du potentiel d'amélioration de la performance. L'évaluation du rendement est certainement aussi ancienne que le travail lui-même. Elle consiste à calculer le rapport d'unités produites par unité de temps passé. Elle suppose que le travail puisse être appréhendé à travers un indicateur de performance unique.

L'atteinte d'objectifs préalablement définis est le plus souvent utilisée dans le cadre de la direction par objectif.

Enfin, le potentiel d'amélioration de la performance repose sur une mesure complexe

➤ **Les potentiels- évaluation ou comportement :**

Les potentiels d'un individu sont des possibilités, des virtualités qui n'ont pas encore pu s'actualiser du fait des circonstances. Ces potentiels peuvent être des talents encore inexploités, des savoir-faire, des connaissances inutilisées mais aussi des goûts, des désirs, des motivations.<sup>43</sup>

Pour l'organisation, la pratique de l'évaluation permet de poursuivre plusieurs objectifs. En précisant les de chaque salarié de façon régulière et systématique et contrôlant leur degré de réalisation. La procédure d'évaluation permet d'abord d'aligner les efforts individuels sur les objectifs généraux de l'entreprise. L'évaluation permet ainsi de donner à la juxtaposition des efforts de chaque salarié et hiérarchie une orientation commune en cohérence avec la stratégie de l'entreprise décidée par la direction.

Pour les ressources humaines, l'intérêt est tout autre. Les résultats de l'évaluation peuvent fournir une base solide de référence pour fonder, articuler et légitimer les principales politiques en matière de gestion des ressources humaines : définition de

---

<sup>43</sup> IGALENS Jacques, Op Cite. P109

plan de formation, politique de mobilité interne, attribution de prime ou augmentation de salaire individuelle, décision de licencier pour absence de résultats.<sup>44</sup>

Enfin, l'évaluation peut être vue comme un moment particulier qui permet de développer la communication entre l'encadrement et les collaborateurs, une communication certes imposée et cadrée par le directeur des ressources humaines, mais qui permet à chacune des parties (évalué et évaluateur) d'obtenir des informations importantes l'intéressant, information qui souvent ne sont pas échangées naturellement.<sup>45</sup>

### **6/ Les objectifs de l'évaluation :**

L'évaluation est « un processus tellement sensible qu'elle éveille pour chaque partie prenant de multiples intérêts associés et objectifs assignés à l'évaluation. Distinguons trois niveaux : organisationnel (direction et DRH), l'évalué et le management (en général le supérieur direct). »<sup>46</sup>

- « Elle permet de **mesurer les effets de la formation dans le temps** (à chaud/ à froid) que soient les objectifs et les acteurs de la formation.
- Elle permet d'identifier les causes de dysfonctionnements à l'intérieur du processus de formation par un recueil d'avis systématique.
- Elle permet de travailler sur la dimension globale de la formation, que ce soit au niveau d'une action de formation professionnelle, d'une famille de modules ou d'un plan de formation ».<sup>47</sup>
- « Permettre de déterminer si les objectifs fixés ont été atteints.
- Mesurer l'efficacité et l'efficacités des formations.
- Mesurer l'impact de formations.
- Être un facteur de régulation du secteur formation.
- Entreprendre des actions correctrices pour optimiser le prochain plan de formation.
- En règle générale, évaluer l'impact économique, social et organisationnel des formations sur le fonctionnement de l'établissement ».<sup>48</sup>

L'évaluation peut être vue comme un moment particulier qui permet de développer la communication entre l'encadrement et les collaborateurs. Une communication certes imposée et cadrée par la DRH, mais qui permet à chacune des parties (évalué et

<sup>44</sup> COMPOY Eric, ETIENNE Maclouf et autres, Op cite. P94

<sup>45</sup> Ibid. P95

<sup>46</sup> Ibid. P94

<sup>47</sup> COMPOY Eric, ETIENNE Maclouf et autre, Op cite. P153

<sup>48</sup> DEMARAIS Guylaine, MARTINET Christiane, La maîtrise de la gestion des ressources humaines, Editions LAMARRE, paris. P48

évaluateur) d'obtenir des informations importantes l'intéressant, informations qui souvent ne sont pas échangées naturellement »<sup>49</sup>.

### **7/ Les méthodes d'évaluation :**

**A-Auto-évaluation :** est une technique que l'on utilise rarement de manière isolée. Une décision de sélection, de promotion ou d'évaluation de potentiel de développement ne se fondera jamais uniquement sur les résultats d'une auto évaluation.

Auto-évaluation figure de plus en plus souvent parmi les méthodes d'évaluation, qu'il s'agisse d'évaluation de compétence ou de prestation. Une auto-évaluation réaliste est une condition du développement futur. Ceux qui se surestiment systématiquement ont peu de chances de percevoir la nécessité d'investir dans le développement de leurs compétences.<sup>50</sup>

Afin de stimuler l'implication des subordonnées, elle prévoit que ceux-ci fassent leur définition de fonction précéder à l'identification de leurs principales responsabilités, proposent des objectifs et fassent l'auto évaluation de leurs performances. Le supérieur hiérarchique par de ces intrants et négocie chacun des points (la définition de fonction, les responsabilités, les objectifs et le résultat...). Dans cette perspective, l'auto évaluation n'est qu'un moment d'une démarche très régulée par le supérieur hiérarchique. Les travaux d'évaluation de l'auto évaluation sont assez contradictoires, certains mettent en évidence des biais d'indulgences systématiques, d'autres mettent l'accent sur les biais de sévérité.<sup>51</sup>

### **B-Feed-back à 360° :**

#### **Qu'est-ce que le feed-back à 360 ?**

Le feed-back à 360 est une méthode d'évaluation basée sur les informations provenant de l'entourage proche. Le concept du 360 se fonde sur l'idée que les personnes avec lesquelles on travaille régulièrement (les collègues, les collaborateurs, les supérieurs, les clients) sont considérées comme des évaluateurs valables pouvant fournir des informations utiles sur le fonctionnement actuel d'une personne. Les clients peuvent être externes ou appartenir à d'autres départements dans l'entreprise et attendre des services de la part de la personne évaluée. Chaque groupe d'évaluateurs, à l'exception du supérieur, doit compter au minimum trois sondés afin de garantir l'anonymat. Le candidat s'auto-évalue également. L'évaluation se déroule

<sup>49</sup> COMPOY Eric, ETIENNE Maclouf et autres, Op cite. P 94

<sup>50</sup> BEIRENDONCK Lou Van, Op cite. P106

<sup>51</sup> CADIN Loïc, GUERIN Francis et autre, Op cite. P393

normalement à l'aide d'un questionnaire structuré présenté à toutes les personnes impliquées dans le processus. Il est établi à partir du profil de compétences propre à la fonction. Dans de nombreux cas, des informations complémentaires provenant d'entretiens individuels sont fournies en plus de celles provenant du questionnaire.<sup>52</sup>

La rétroaction multi sources souvent appelé appréciation à 360°, est le procédé selon lequel un individu en position de management reçoit un avis personnel de la part de plusieurs sources (subordonne, paire, responsable, hiérarchique et clients...) l'intérêt d'un tel dispositif est de fournir une évaluation plus systémique d'un individu. Cette évaluation peut servir à identifier des besoins de développement et à améliorer la performance<sup>53</sup>

Lorsque le directeur des ressources humaines d'une entreprise a besoin d'un outil permettant à la fois de diagnostiquer et d'évaluer les compétences d'un ou plusieurs salariés, le 360° peut être particulièrement appropriée. Cet outil est ainsi utile dans une perspective de moyen et long terme, dans un but d'évaluation des compétences du salarié, de son potentiel ou encore de sa performance en vue d'une formation ou promotion. Le 360° est particulièrement adapté pour des salariés bénéficiant déjà d'une certaine ancienneté dans l'entreprise ou ayant été amenés à travailler en mission comme responsable ou dirigeant.<sup>54</sup>

Le 360° se développe fortement dans les grandes entreprises, il s'agit d'un système par lequel les compétences du manager seraient évaluées non seulement par ses responsables hiérarchiques, ses subordonnées et par lui-même. Cette méthode permet d'identifier la capacité d'adaptation, le sens de l'innovation et leadership et les compétences « transversales »

Pour améliorer les compétences managériales et favoriser les progrès de managers, les entreprises adoptent l'évaluation multi niveau, appelée 360°. Un cadre est évalué par des salariés situés à trois niveaux. Par exemple, trois de ses collaborateurs, trois de ses collègues, son chef et deux cadres de mêmes niveaux que son chef. Cette évaluation peut être précédée d'une réflexion du cadre sur les perceptions que ces trois niveaux ont de style de management.<sup>55</sup>

---

<sup>52</sup> Ibid. P96

<sup>53</sup> CADIN Loïc, GUERIN Francis et autre, Op Cite. P393

<sup>54</sup> COMPOY Eric, ETIENNE Maclouf et autres, Op cite. P109

<sup>55</sup> PERETTI Jean Marie, Op cite. P92

**B-1- Les avantages et les inconvénients de 360° feed-back**<sup>56</sup>:**Les avantages :**

- La plus part des compétences comportementales peuvent être évaluées.
- L'information est relativement disponible.
- L'implication de plusieurs évaluateurs garantie une fiabilité, une validité et une vraie semblance supérieure des évaluations.
- Une grande corrélation entre des évaluations favorables et des critères comme la réussite, la promotion, l'efficacité générale.
- On impliquant différents évaluateurs qui connaissent personnellement la personne évaluée de son contexte professionnel, l'acceptation est finalement supérieure.
- Une meilleure acceptation du feed-back entraîne une motivation supérieure pour travailler les points à développer.
- Un traitement automatisé simple et par conséquent disponibilité rapide des résultats.
- Un bon point de départ pour l'élaboration d'un plan de développement.

**Les inconvénients :**

- Un accompagnement attentif lors de la mise en œuvre et de l'interprétation des résultats est nécessaire.
- Les jugements des compétences se fondent sur les compétences démontrées pour la fonction que la personne évaluée occupe. Il s'agit de bien évaluer l'impact des influences contextuelles.
- On suppose l'absence de compétences souhaitées dans le futur qui n'ont pas été démontrées aujourd'hui.
- Seules les compétences de la fonction exercée peuvent être analysées.
- Il y a un risque potentiel que l'amitié ou le soutien entre collègues influence les évaluations, ce qui réduit leur fiabilité.

**C- Assessment center ou le centre d'évaluation**<sup>57</sup> :

L'assessment center est une technique surtout utilisée pour l'évaluation des cadres ; elles sont un outil de développement, de promotion et de gestion des carrières, et

---

<sup>56</sup>BEIRENDONCK Lou Van, Op cite. P 101

<sup>57</sup>ASHWERTH. M et autre, Quelles finalités pour l'évaluation des salariés dans l'entreprise ?, 6<sup>ème</sup> promotion du MBA Dauphine MRH, 2009. P24

visent à évaluer les réactions comportementales (gestion du stress, stabilité émotionnelle, capacités d'adaptation...) lors de mises en situation réelles ou fictives. Elle est reliée surtout à l'évaluation du potentiel.

Cette méthode, qui concerne essentiellement les cadres, est pratiquée par des experts (psychologues, éducateurs, cadre supérieurs). Le salarié est confronté à une situation professionnelle simulée, afin de mesurer ses capacités face aux exigences du poste qu'il serait amené à occuper. Les critères utilisés sont définis au préalable puis l'application de certaines techniques :

- Le tri de courriers et de dossiers « basket test » : le salarié doit trier et analyser un certain nombre de documents, puis faire une synthèse auprès d'un consultant qui évalue les décisions prises et leur justification. Cette technique permet de mesurer les qualités de synthèse et d'organisation, le sens des priorités et la résistance au stress ;
- Le jeu de rôle : le salarié est mis en situation pour évaluer ses qualités relationnelles et sa capacité de négociation, par exemple en remotivant un membre de son équipe ;
- La simulation d'une discussion de groupe : le salarié est alors évalué sur son sens de l'argumentation et son pouvoir de conviction.

### **C-1-Les avantages et les inconvénients de centre d'évaluation<sup>58</sup> :**

#### **Les avantages sont :**

- Une validité élevée ;
- Une fiabilité inter-évaluateurs élevée ; la validité intrinsèque favorise l'acceptation et la motivation pour la participation des candidats
- La plupart des compétences sont analysables ; les line managers peuvent être impliqués directement dans l'assessment et apprennent à mieux gérer la composante sociale de l'entreprise ;
- Différents évaluateurs et un ensemble de méthodes d'évaluation garantissent des résultats plus fiables et réduisent les risques d'erreur ;

#### **Les inconvénients sont :**

- La vigilance dans la mise en œuvre afin de garantir la validité et la fiabilité ;
- Un fort coefficient de temps et de main d'œuvre ;

<sup>58</sup>BEIRENDONCK Lou Van, Op cite. P88

- Le risque d'erreur augmente au fur à mesure que l'on évalue un nombre accru de compétences ;
- Si les simulations ne sont pas adaptées aux éléments propres à la fonction, les prévisions deviennent sujettes à caution.

### **8/Qualité des outils utilisés**<sup>59</sup> :

Les trois principales qualités métriques des outils d'évaluation sont la validité, la fidélité et la sensibilité.

**A- La validité** d'un outil de mesure est sa capacité à « dire la vérité » c'est-à-dire à mesurer correctement ce qu'il prétend mesurer. La mesure porte sur la capacité d'une personne à occuper un poste, il faudrait comparer les résultats de l'évaluation au succès professionnel obtenu dans le poste.

**B- La fidélité** d'un instrument de mesure est sa capacité à fournir des résultats identiques lorsqu'on l'utilise plusieurs fois. La fidélité dans le temps consiste à utiliser deux fois, consécutivement et dans les mêmes conditions, le même outil de mesure (méthode « test-retest ») et à obtenir les mêmes résultats. La fidélité d'équivalence est présente lorsque deux utilisateurs indépendants arrivent au même résultat. La fidélité d'homogénéité (ou interne) exige que plusieurs sous-parties du même instrument, censées le même élément, indiquent le même résultat.

**C- La sensibilité** dépend de la capacité d'un instrument de mesurer à discriminer effectivement les objets mesurés.

**En conclusion :** L'objet de l'évaluation doit toujours être en rapport avec l'objectif de l'évaluation et le résultat de l'évaluation ne doit pas aller au-delà de ce qui a été évalué.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> IGALENS Jacques, Op cite. P114

<sup>60</sup> Ibid. P114

## **Section 1 : L'identité professionnelle**

### **1/ La genèse de l'identité professionnelle :**

L'origine de la notion identité revient aux études Durkheimienne 1897, et son développement a commencé depuis les études du père fondateur de ce concept **Erick ERICKSON 1933**. Si on parlant de la question de l'identité au travail, elle a été découverte tardivement en sociologie : la société industrielle, dont le taylorisme a constitué le fleuron, a été analysée principalement sous l'angle des rapports sociaux de classe pour expliquer la constitution du mouvement ouvrier. La sociologie du travail a mis l'accent sur l'identité de classe, comme seule identification possible et a montré à quel point cette catégorisation rendait compte d'un rapport au travail, mais également d'un mode de vie, de loisirs, de coutumes, c'est ainsi que la condition ouvrière a été décrite de manière précise et qu'une sociologie des cadres a recherché à se constitué.<sup>1</sup>

Le contexte du travail change progressivement d'angle et de conception, les identités construites au travail suivent en parallèle ce changement manifeste.

### **2/ L'identité :**

On définit l'identité comme étant un caractère de ce qui est identique à une personne ou un groupe<sup>2</sup>

Dans les années 1930, E. Erikson dans ses travaux écrit que l'identité « désigne ce qui est unique et donc le fait de se distingué et de se différencier irréductiblement des autres, mais aussi elle qualifie ce qui est identique ». <sup>3</sup>

### **3/ L'identité professionnelle des cadres**<sup>4</sup>:

Le statut social des cadres est étroitement lié à l'idée d'une organisation du travail. Il tient à un savoir faire particulier, permettant de faire travailler en équipe des personnes aux compétences et aux talents différents, d'ajuster les ressources humaines ou techniques dans des ensembles complexes.

Les cadres, c'est l'organisation. Les cadres apparaissent en tant que groupe professionnel un peu avant la seconde guerre mondiale, au même moment que les

<sup>1</sup> OSTY Florence, Identité au travail et accès à la reconnaissance. In : Minguet GUY et autres, travail, entreprise et société, édition, puf, paris. P 58

<sup>2</sup> La Rousse, Dictionnaire de français, édition la rousse, se jet, 2004. P102

<sup>3</sup> PEREIRA.S, La gestion de temps de travail. In, Allègre. C et autres. Gestion des ressources humaines, édition Boeck, paris, 2008. P111

<sup>4</sup> ROUSSEL Eric et LAZUCH Gilles, Cadres dynamique et représentation entreprise société, édition le GDR cadre et le centre natas de sociologie, Nantes, juin 2004. P101

thèses organisationnelles de la production fordiste, singulièrement, alors que se développaient les idées technocratiques. Le cadre n'est ni un propriétaire, ni un héritier, mais il n'est pas non plus un simple agent technique. Son savoir faire dépasse le seule maîtrise technique, tout comme il échappe à la seule logique de la rentabilité financière, pris s entre une de proximité reposant sur sa légitimité technique, et une participation aux objectif définis par le gouvernement des organisations.

Les cadres forment ainsi aujourd'hui tout à la fois une catégorie de salariés identifiés par leur activité au sein de l'entreprise, un groupe défini par ses pratiques sociales, un corps d'électeurs et professionnelles, un ensemble d'affiliés à un régime de retraite spécifique, un ensemble d'adhérents d'une structure syndicale, une catégorie de perception et de repérage pour les acteurs sociaux, une catégorie statistique, un objet d'étude pour la sociologie... Finalement, grâce à l'habile mise en œuvre de multiples technologies sociales de mobilisation, d'identification et de classement, leur plus grand succès est certainement d'avoir réussi à convenir la légitimité du groupe cadres aux yeux de tous et à en valoriser les représentations associées.

#### **4/ La construction de l'identité professionnelle :**

##### **4-1- Le travail comme source identitaire<sup>5</sup> :**

L'un des cadres majeurs d'interaction auquel participe l'individu est le travail ou se construit son identité à des degrés divers. **Hogg et Terry** disent « pour un nombre d'individus, l'identité professionnelle dite organisationnelle peut être marquante et déterminante que celle qui leur est attribuée sur la base du genre, de l'âge, de l'ethnicité, de la race ou de la nationalité »

A partir de la, **Elakremi** constate, de plus est un lieu de socialisation, le travail et aussi « un moyen de régulation identitaire par le biais de différents organismes, notamment la centralité qui se réfère à l'importance de l'appartenance professionnelle, la cohésion qui désigne le sens de continuité identitaire, liée au travail à travers le temps et les situations, la distinction constitue la capacité de l'individu à se définir comme différents des autres sur la base de son travail, enfin, la valorisation de l'action de l'individu en terme d'attribution sociale dans un contexte d'échange avec autrui ».

---

<sup>5</sup> ELAKREMI Assaad et autres, Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail, département des relations industrielles, paris, 2009. P664-665

#### **4-2- Les identités au travail :**

Dans le cadre organisationnel, les plus nombreux sociologues utilisent les termes d'identité individuelles, sociales ou collectives pour interpréter les discours tenus par les individus sur le rapport au travail, au groupe professionnel à l'entreprise mais aussi sur leur biographie antérieure et leur vision d'avenir.

Dans leurs travaux, **Sainsaulieu** et **Dubar** introduisent les notions d'identités, d'identification et de culture chez l'acteur en situation de travail, ils mettent en lumière l'importance que revêtent les situations quotidiennes d'échange et de pouvoir qui génèrent « des effets d'apprentissage culturel » dans l'asphère professionnelle.

C'est la vision partagée par l'interactionniste **E. Hughes** dans la construction de l'identité dans le milieu du travail.

#### **5/ La place du travail dans l'identité :**

La notion d'identité est large et complexe, elle contient plusieurs formes qui la désignent, « l'identité professionnelle » une forme parmi d'autres comprend toutes les identifications que fait l'individu dans le cadre de sa profession, a ce fait on disant qu'elle est constituée des normes, valeurs, règles et appartenances multiples qui constituent les références de base auxquelles s'identifient les membres d'un groupe professionnel. Ainsi, elle est le résultat d'une recherche de reconnaissance par les pairs dans le cadre de l'espace de travail. Ces derniers essayent de se reconnaître par l'appartenance à un groupe de référence comme disait **R.K. MERTON**.<sup>6</sup>

Dans la société moderne, le travail ou la profession est devenue un source majeure d'identification, l'identité sociale de l'individu est imprégnée par son identité professionnelle, a ce propos Daniel Verba affirme dans son ouvrage : « le métier d'éducateur de jeunes enfants » que « dire sa profession ou son métier, c'est donc bien affirmé qui l'on est, se signifier aux yeux des autres, se valoriser ou se dévaloriser a tel point que notre activité professionnelle et le titre par le quel nous la désignons, nous disposons, à l'inverse des société traditionnelles, bien plus surement dans l'espace social, que notre nom propre ou notre appartenance régionale. »<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Ibid. P 63

<sup>7</sup> VERBA Daniel, Le métier d'éducateur de jeunes enfants, édition la découverte, paris, 2003.P26

## Section 2 : Les théories de l'identité :

### 1/ L'identité professionnelle selon Everett Hughes :

Hughes est considéré comme le premier sociologue interactionniste qui insiste sur les relations essentielles entre le travail et l'identité, ce qu'il appelle plusieurs fois « social drama of works »<sup>8</sup>.

Il a découvert aussi le rôle que joue le processus qu'il appelle « occupational socialization » dans la détermination de l'identité, définit comme « le résultats des institutions et travail qui sont structurés selon les hiérarchies d'intérêt et de prestige, formant un réseau souvent opaque de filières d'emploi qui permet à chacun de construire son identité dans ses relations avec les autres »<sup>9</sup>

### 2/ L'approche culturaliste de Renaud Sainsaulieu :

Dans sa réflexion, **Sainsaulieu** s'appuie sur des enquêtes empiriques entre soixante et soixante dix, réalisées dans 50 ateliers, repose sur plus de 200 entretiens individuels et 8000 questionnaires.

Pour son travail, il a choisi la démarche interactive, il a décidé de partir des théories existantes et les confronter au terrain afin d'en nuancer certains aspects.

Dans « l'identité au travail », **Sainsaulieu** a pour objectif d'étudier les phénomènes d'apprentissage culturel dans l'organisation du travail.

A partir de cette idée, il formule le postulat et l'hypothèse générale de recherche :

« Le phénomène organisationnel étant considérable à notre époque, il ne peut manquer de médiatiser en toute institution la reproduction des conduites et des cultures »<sup>10</sup>.

D'après cette enquête, il développe un courant de pensée fondé sur un mode de structuration de l'organisation ou l'expérience de la socialisation joue un rôle fondamental, il choisit de traiter de l'identité sous l'angle de la relation de travail.

Selon **Sainsaulieu**, l'entreprise ne se réduit pas à un espace où s'agrègent les facteurs de production. A partir de l'analyse culturelle de la vie au travail, il dégage trois constats qui sont les suivants :

<sup>8</sup> FRANCOIS B. Maroy C, Formation et socialisation au travail, édition Boeck, paris, 1996.P 31

<sup>9</sup> Ibid. P31

<sup>10</sup> SAINSAULIEU. R. L'identité au travail, Edition presses des sciences politique, paris, 1988. P10

- l'entreprise est une source des identités collectives différenciées.
- elle est un théâtre d'une expérience communautaire, car elle développe en son sein une forme de société intégrée (la culture d'entreprise).
- la culture d'entreprise est en face à face de la culture de la société globale.<sup>11</sup>

Sainsaulieu rajoute que l'entreprise atteint les formes d'une véritable expérience de société, il ne s'agirait plus d'un simple appareil de production, c'est aussi un lieu de constitution et d'évolution des identités individuelles et sociales via l'appropriation ou l'opposition aux valeurs et aux normes qui la fondent.

Il définit l'identité au travail dans multiples définitions complémentaires qui sont à la fois : « la façon dont les différents groupes au travail s'identifient aux pairs, aux chefs, aux autres groupes » ainsi elle « est fondée sur des représentations collectives distinctes ». Et telle serait un « processus relationnel d'investissement de soi » (investissement dans des relations durables, qui mettent en question la reconnaissance réciproque des partenaires). Qui s'ancre dans l'expérience relationnelle et sociale du pouvoir.<sup>12</sup>

**Sainsaulieu** explique que « si le pouvoir est profondément recherché, c'est que l'individu risque dans toute relation la perte de la reconnaissance de soi ; l'identité individuelle est intimement liée au pouvoir, car elle dépend des moyens de lutte que l'individu trouve dans son expérience sociale pour imposer et faire respecter sa différence ». Ces relations naissantes permettront « l'accès à l'identité au travail »<sup>13</sup>

Enfin, SAINSAULIEU a choisi de traiter l'identité sous l'angle de la relation du travail. Il interprète les identités professionnelles comme des effets culturels de l'organisation et fait des relations de travail le lieu où s'expérimente l'affrontement des désirs de reconnaissance dans un contexte inégal au pouvoir.

---

<sup>11</sup>AINSAULIEU R, PIOTET François, Presses de la fondation nationale, paris, 1994. P277

<sup>12</sup> SAINSAULIEU R, Sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement, 2<sup>ème</sup> édition revue et mise à jours, éd presses de sciences PO et Dalloz, 1995. P225

<sup>13</sup> SOUSSI Sid Ahmed, changement technologiques et identité au travail, thèse en vue de l'obtention du grade PH.D en sociologie, université Montréal, septembre, 1998. P15

### **3/ Les modèles identitaires de Renaud Sainsaulieu :**

#### **❖ L'identité fusionnelle :**

Est caractéristique de situations fortement contraintes, contrôlées et rationalisées, privant de toute initiative, de tout pouvoir, sur l'exécution de ses tâches et toute prise sur son avenir dans l'entreprise.<sup>14</sup>

Cette forme d'identité est rencontrée notamment chez les ouvriers spécialisés occupant des tâches répétitives et déqualifiées.

#### **❖ L'identité de négociation :**

Se rapporte à un environnement faisant appel à la qualification professionnelle, aux compétences techniques, à la responsabilité. Ces fonctions sont suffisamment valorisantes pour permettre aux individus la reconnaissance sociale, la négociation avec les pairs, avec la hiérarchie.<sup>15</sup>

Ce type est apparu principalement chez les ouvriers professionnels, les employés et les agents techniques et les cadres occupant de véritables responsabilités d'encadrement.

Dans cette identité, les différences sont mieux acceptées, riches en capacités d'affirmation cognitives et affectives dans les relations interpersonnelles et collectives entre collègue, et le propre des professionnels et des cadres détenant beaucoup de savoir stratégiques dans le développement des organisations<sup>16</sup> ;

Mais aussi est un modèle démocratique d'acteurs en mesure de se différencier et de communiquer de façon contradictoire.

#### **❖ L'identité affinitaire :**

Apparaît lorsque sont offertes des possibilités de promotion rapide sous forme de mobilités socioprofessionnelles. Le monde vécu du travail est celui des relations privilégiées avec des collègues ou des supérieurs hiérarchiques choisit nous pas en fonction de leur appartenance aux collectifs de travail de l'individu, mais en raison de leur position particulière dans des réseaux informels de l'entreprise le groupe d'appartenance n'a pas ici la même importance que pour le type précédent. Il s'agit

<sup>14</sup> MAGAKIAN J et autres, 50 fiches pour aborder la gestion stratégique des ressources humaines, Edition Bréal, Paris, 2003. P120

<sup>15</sup> Ibid. P120

<sup>16</sup> SAINSAULIEU. R, Op cite. P201

plutôt, par le développement des relations affinitaires, de permettre une identification à des groupes de références de statut social supérieur<sup>17</sup>.

Selon **Sainsaulieu**, cette forme identitaire serait celle des jeunes diplômés, techniciens, cadres, mais aussi d'employés et d'ouvriers.

#### ❖ L'identité de retrait :

Apparaît dans le même type de situation chez les travailleurs peu qualifiés qui choisissent une stratégie des désengagements insatisfaits ou démotivés. Ils refusent de s'impliquer dans les relations interpersonnelles ou dans les groupes formels ou informels.<sup>18</sup>

Donc, le travail pour ces personnes n'est pas une valeur dans une telle structure de relation, on y voit surtout une nécessité économique ou le moyen de réaliser un projet extérieur impliquant d'autres relations et d'autres créations.<sup>19</sup>

En 1998, toute fois, **sainsaulieu** revient sur sa typologie des modes de socialisation dans et par le travail et à l'instar d'autre comme Claude Dubar.

#### 4/L'approche interactionniste de Claude Dubar :

La conception de **Claude Dubar** à la stratégie identitaire issue d'un ensemble de recherche empirique, réalisées entre le début des années soixante et à la fin des années quatre-vingt, partage un point commun avec la conception collective des identités professionnelles traditionnelles de **Sainsaulieu**, que l'identité sa façonnera à partir de la connaissance et reconnaissance réciproque, entre le sujet et son groupe social par des processus de travail qui occupent une place essentielle dans la construction identitaire.

Dans le contexte mouvant, de transformations technologiques, évolution du marché du travail, impliquant des changements sensibles dans l'identification des individus au sein des groupes professionnels.

C'est dans ce cadre, que cet auteur s'intéresse à la construction de l'identité et à ce propos, il exprime clairement dans son ouvrage (2000) :

« Parmi les évènements les plus importants pour l'identité sociale, la sortie du système scolaire et la confrontation au marché du travail constituent désormais un moment essentiel de la constitution d'une identité autonome »<sup>20</sup>.

<sup>17</sup> MAGAKIAN J et autres, Op cite. P120

<sup>18</sup> Ibid. P120

<sup>19</sup> SAINSAULIEU. R, Op cite. P202

De ce point de vue, le processus d'identité est une définition sociale d'une réalité individuelle, personnelle pour ce qui est des acteurs singuliers, impersonnels dans le cas d'identités collectives. Il ajoute, l'identité n'est jamais construite et qui peut se modifier au fil du temps. Cette construction biographique implique que l'individu entre dans des relations de travail, participe à des actions collectives dans des organisations et intervienne dans des jeux d'acteurs. Alors, en étudiant la dynamique des identités professionnelles, l'auteur se penche sur la représentation du travail par les acteurs, l'évolution de l'emploi et le rapport à la formation.

Par ailleurs, construire une identité professionnelle, c'est continuellement s'engager dans des négociations, complexes avec les autres et avec soi-même pour se faire reconnaître.

A partir d'investigations approfondies au sein de LASTREE sur les thèmes des innovations de formation rapide dans six entreprises et d'entretiens biographiques auprès d'échantillons aléatoires de salariés, Dubar en collaboration avec d'autres chercheurs a étudié trois dimensions principales :

- Le monde vécu du travail « situation objective de travail, mais aussi signification que lui accorde l'individu ».
- Les relations de travail « place dans le collectif de travail, relations interpersonnelles et développement de groupes informels, mais aussi perception subjective de ces relations et sentiment d'appartenance à l'atelier, au service de la professionnalité et espoirs de changement ».
- La trajectoire professionnelle et la perception de la venir « description des différentes étapes, mobilité, promotion, mais aussi vision subjective de la professionnalité »<sup>21</sup>.

D'après cette recherche, **Dubar** met en effet l'existence de quatre formes d'appartenance professionnelle qui selon lui sont construites pour rendre compte des types de logiques d'action, de justifications des pratiques de travail, d'emploi ou de formation, de rationalités pratiques.

<sup>20</sup> DUBAR Claude, La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles, Edition Armand Colin, Paris, 1991. P117

<sup>21</sup> MAGAKIAN. J et autres, Op cite. P121

### **5/ Les formes identitaires de Claude Dubar :**

#### **❖ Du modèle du retrait à l'identité d'exclusion :**

Représente les ouvriers spécialisés n'ayant pas ou peu bénéficié de formation professionnelle initiale et continue. Donc ils sont incompetents, peu informé, détenteurs de savoir pratiques, dépendants de leur responsable hiérarchique et pour lesquels le lieu de reconnaissance est avant tout l'espace concret de travail. Dans ce cas, ce modèle s'articule entre transaction subjective de rupture et transaction objective fondée sur l'absence de reconnaissance. Ces deux transactions sont synonymes d'échec et provoquant l'exclusion.<sup>22</sup>

#### **❖ Du modèle fusionnel à l'identité bloquée :**

Ce type est nommé encore « identité catégorielle ou nouveau professionnel », « désigne le produit d'une transaction subjective de salariés souvent diplômés de l'enseignement technique, qui caressent l'espoir d'une progression de carrière qui les mènes vers des postes qualifiés. Mais l'entreprise n'est pas toujours à même de pouvoir proposer une telle opportunité. Il y a alors risque de blocage ».<sup>23</sup>

#### **❖ Du model de négociation à l'identité d'entreprise :**

Pour **Dubar** les deux types de transaction convergent. « Désigne les salariés possédant des diplômes de niveau plus élevé accueillant favorablement toutes les opportunités, suivre une formation continue par exemple. »<sup>24</sup>

Entretient de bonnes relations avec les supérieurs, se reconnaissent volontiers de l'entreprise et acceptent plus que les autres de s'engager pour elle. « L'employeur, de son coté assure la reconnaissance par la mise en œuvre d'une politique de promotion interne dont la formation constitue le levier offensif ».<sup>25</sup>

Leurs compétences sont reconnues par leurs responsables qui n'hésitent pas à faire appel à eux car ils sont soucieux de la qualité et de la rentabilité de l'entreprise. Donc on peut dire que c'est une identité compétitive.

#### **❖ Du modèle affinitaire à l'identité de réseaux :**

Cette forme identitaire est nommée encore « identité individualiste ou incertaine », caractéristique « des jeunes salariés d'origine non ouvrière qui ont choisit de s'incérer

<sup>22</sup> LALLEMENT. M. Le travail, une sociologie contemporaine, édition Gallimard, France, 2007.P266

<sup>23</sup> Ibid. P266

<sup>24</sup> MAGAKIAN J et autres, Op cite. P121

<sup>25</sup> LALLEMENT. M. Op Cite. P267

dans un réseau extérieur à l'entreprise. Ils sont souvent diplômés de l'enseignement supérieur et ne trouvent pas ce à quoi il s'attendait dans l'entreprise où ils travaillent. Ils sont aussi peu satisfaits de leurs conditions actuelles et marquent leur distance par rapport à leur collectif de travail ; se développent alors des stratégies individualistes, basées sur des réseaux informels.<sup>26</sup>

### **Conclusion :**

Par cette vision, on constate qu'il existe dans le travail divers types de processus identitaires et différents logiques d'acteurs. L'individu n'est jamais neutre ou indifférents et chacun doit être capable de reconnaître et d'accepter sa différence.

Il semble que tout ce qui distinguait le cadre des autres salariés soit en train de se dissoudre au sein d'un large salariat qualifié qui pourrait rassembler aussi bien une assistante de direction, un technicien supérieur ou un commercial qu'une chef de caisse de grande surface.

Les entreprises s'ingénient à découper en segments leur population de cols blancs pour mieux cibler leurs politiques et adapter leurs efforts de fidélisation en direction de quelques-uns seulement. De ces pratiques de segmentation découle un renforcement des inégalités de rémunération mais aussi de tous les autres dispositifs de gestion.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> MAGAKIAN J et autres. Op Cite. P121

<sup>27</sup> FALCOZ Christophe, Bonjour les managers adieu les cadres I, édition d'organisation, 2003, paris. P69

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

L'objectif de cette section, est de tracer les phases de l'évolution de l'**SPA GENERAL EMBALLAGE**, présenté sa gamme de production, ainsi que sa structure organisationnelle.

### **1/ historique de l'entreprise de l'SPA Général Emballage :**

Suite à la nouvelle politique économique adoptée par l'Algérie et qui encourage les investissements dans l'industrie, plusieurs entreprises privées sont nées, Général Emballage est l'une d'elles.

Cette société de nature juridique Sarl a été créée le 01 aout 2000 par décision APSI N°13051 du 06 juin 1998 à la zone d'activités Taharacht ,Akbou, Bejaia par Monsieur Mohand et Ramdane BATOUCHE avec un capital social de départ de 32 millions de dinars algériens.les travaux de construction de bâtiment ont débuté en aout de la même année et sont réalisés par des entreprises algérienne. en 2002, les équipements de fabrication importés d'Espagne furent installés, la société qui a commencé à fabriquer ses premiers produits en juin de la même année c'est-à-dire 2002.

Le capital de l'entreprise a été porté à 70 millions de dinar algérien en 2005, puis à 150 millions de dinars algériens en 2006 et ensuite 1 023 200 000,00 DA en 2007.

L'assemblée générale des actionnaires de la société tenue en date du 03 juin 2009 a décidé de modifier la société en société par action (SPA) et à augmenter le capital par l'intégration de deux nouveaux associés (MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND II « Cyprus II » LP et MAGHREB PRIVATE EQUITY II « Mauritius » PCC) pour le porter à 1 823 200 000,00 DA, comme elle a décidé d'autoriser Monsieur Ramdane BATOUCHE a cédé trois parts sociales lui appartenant à Mesdames Samia, Ourida et Lynda BATOUCHE.

Le capital de SPA Général Emballage a été porté à deux (02) milliards de dinars algérien par conversion du compte courant associés suite à la résolution N°02 de l'Assemblée Générale extraordinaire tenue le 30 juin 2009.

### **Siege Akbou**

**Siege social** : zone d'activité de TAHARACHT, AKBOU BEJAIA.

- Téléphone : 034-35-68-60/61
- Fax : 034-35-90-43
- Email : [contact@generalemballage.com](mailto:contact@generalemballage.com)

- Site web : [www.generalemballage.com](http://www.generalemballage.com)

**Unité Sétif :**

- Téléphone : 036-92-41-40/036-93-41-30
- Fax : 036-93-60-96

**Unité Oran :**

- Téléphone : 040-23-79-65

**2/La situation géographique :****Raison sociale :**

Général Emballage est une société par action au capital de deux (02) milliards de Dinars Algériens. Son activité principale est la fabrication et la transformation du carton ondulé. L'entreprise dispose actuellement d'un siège social et de deux unités de production implantées à Akbou, Oran Et Sétif.

**Localisation :**

La Spa Général Emballage est implantée au niveau de la Zone d'Activité de Taharacht, située à 2.5 kms au Nord-est du chef lieu de la commune d'Akbou. D'une superficie de 24Ha, elle est un véritable carrefour économique vu le nombre d'unités industrielles qui exercent dans différents domaines.

**3/ Structure organisationnelle de GENERAL EMBALLAGE :**

La structure de GE est une structure fonctionnelle transversale, chaque chef fonctionnel est responsable de son personnel et de la réalisation des objectifs fixés et des missions confiées par la direction, comme il a une autonomie d'action à un certain niveau.

**4/ Définition des structures de l'entreprise :**

Ici on va essayer de définir chaque structure, et éclaircir les rôles de chaque structure.

**A-Commercial :**

Le service commercial prend en charge commandes des clients et répond à leurs besoins. Après avoir négocié et étudié les quantités à produire, les prix à appliquer, les délais de livraison et le mode de paiement et après confirmation de la commande par le

client, le service commercial établit une fiche de transmission pour le service programmation qui donne l'ordre de fabrication au service production.

### **B-Production :**

La production est considérée comme le service le plus important dans l'entreprise, à ce niveau, le carton ondulé est fabriqué à partir de différentes matières première (test liner, fluting « partie d'ondulation » et kraft liner) en appliquant une colle sous une température bien déterminée afin de coller les feuilles entre elles et ainsi des plaques de carton ondulé qui seront transformées sur la ligne transformation, en divers types d'emballage.

Dans le processus de production l'objectif principal est de minimiser les déchets, rentabiliser les équipements et améliorer les performances.

La SPA Général Emballage d'une ligne onduleuse est de dernière génération conforme aux normes européennes, dont la capacité de production est de 51450 tonnes/an et une vitesse de 350 mètres linéaire/minute, sur une laize de 2,45 mètre.

### **C-Contrôle qualité :**

La SPA Général Emballage a adopté une stratégie d'amélioration de qualité de son produit en installant un laboratoire de contrôle de qualité qui est l'un des premier laboratoire à l'échelle nationale de par son appareillage sophistiqué permettant de contrôler la qualité des produits consommable et des produits finis conformément au cahier de charges établi par l'entreprise.

### **D-Maintenance :**

Ce service joue un rôle important dans l'entreprise en veillant de manière permanente au bon fonctionnement des équipements et en procédant à leur réparation immédiate en cas de panne, comme il est chargé de la prévision des pièces de rechange et surtout du planning préventif d'entretien des installation.

### **E-Finance et comptabilité :**

La fonction finance et comptabilité se charge de l'enregistrement et du traitement des informations relatives aux mouvements financiers de l'entreprise, cette fonction est structurée en deux services :

-Comptabilité Générale.

-Contrôle de gestion.

**F- Approvisionnement :**

Le service d'approvisionnement assure à l'entreprise les besoins en matière premières, en pièces de rechange et équipements, il est divisé en trois services :

- les achats
- la gestion des stocks
- le magasin

**G- Planification et ordonnancement :**

Son rôle de planifier la production et suivre les réalisations.

**H- Informatique :**

Le rôle du service informatique consiste à :

- Développer les logiciels pour les besoins de l'entreprise.
- Maintenir les logiciels.
- Assistance et formation du personnel utilisant le matériel informatique.

**I- Moyen généraux :**

Ce service s'occupe du suivi de tout les consommations (téléphone, électricité, gaz.....etc.), de l'assainissement et de l'entretien de l'usine ....etc.

**J- Ressources humaines :**

Ce service se charge de tout ce qui a lien avec le personnel.

**NB** : la présentation faite ci- dessus est tirée à partir des documents internes de l'entreprise.

**Analyse des cas :****Cas n°1 :**

**Il s'agit d'un chef de service ressources humaines, et développement de formation, âgé de 58ans, marié, niveau d'instruction universitaire, expérience professionnel 30ans, recruté au sein de Général Emballage depuis 16ans.**

Pour ce cadre l'entreprise SPA Général Emballage est connu au niveau national et international, elle est comme un leader sur le marché, « c'est la source de ma survie ».

Concernant la satisfaction au travail ce cadre s'estime satisfait, ces sources de motivation se résument par les compétences et l'expérience dans la réalisation de ses tâches, il a bénéficié des formations, promotion.

D'après ce chef, l'ambiance de travail est agréable, une bonne communication et l'entente. D'ailleurs la relation entre les collègues est fortement chargée d'amitié et de camaraderie qui dépasse le cadre professionnel, tout cela facilite l'accomplissement de la tâche.

A cet effet, MAX Weber<sup>1</sup>, dans sa théorie a affirmé qu'une organisation sociétaria durable peut faire naître des liens affectifs entre ses membres.

Selon SAINSAULIEU, les cadres partagent le type l'identité de négociation, cette dernière « se rapport à un environnement faisant appel à la qualification professionnelle, aux compétences techniques, à la responsabilité. Ces fonctions sont suffisamment valorisantes pour permettre aux individus la reconnaissance sociale, la négociation avec les pairs, avec la hiérarchie ».<sup>2</sup>

Le diplôme des cadres influencent sur l'efficacité de l'entreprise, de ce fait un cadre doit d'abord atteindre les objectifs de l'entreprise en premier lieu pour assurer sa place dans le marché de travail.

Selon l'enquêté, un cadre se représente comme un salarié avant tout, vivant de la vente et de la mise à disposition d'employeur de ses capacités de travail et relève lui aussi d'une relation de subordination.

La profession des cadres se traduit par le fort potentiel, la qualité et la capacité dans la maîtrise des tâches, l'occupation des positions de coordination et les responsabilités hiérarchiques ou professionnelles.

---

<sup>1</sup> DUBAR Claude, Op cite. P90

<sup>2</sup> MAGAKIAN J et autres, Op cite. P120

Cet enquêté déclare, qu'un cadre détient un pouvoir de commandement et un pouvoir de prendre les décisions. Le pouvoir des cadres repose moins sur la technique que sur un rôle réticulaire dans la mise en convergence des compétences et des expertises, d'ailleurs ils sont souvent définis comme «ceux qui ne comptent pas leurs heures ».<sup>3</sup>

La réussite des cadres est d'assumer des responsabilités impliquant une grande indépendance dans l'organisation de son propre emploi du temps.

La compétence se définit comme un ensemble de savoir, savoir faire, savoir être qui sont définis dans l'exercice d'un emploi ou d'un métier, dans une situation d'activité donnée. La compétence n'est donc pas établie à priori, elle résulte de l'action, elle-même dans laquelle l'individu est engagé. C'est une combinaison de connaissances, de savoir-faire, expériences et attitudes s'exerçant dans une situation de travail concrète<sup>4</sup>.

D'après ce cadre, l'expérience est l'une des principes qui comble la compétence, qui se présente comme une richesse professionnelle. Est une pratique qui permet d'acquérir avec le temps un savoir-faire ou une connaissance de la vie.

Les connaissances se combinent avec l'expérience pour former le savoir faire chez les cadres parce qu'il n'existe pas non plus de formation scolaire professionnelle réussie sans mise en jeu de vrais savoirs professionnels de référence.

L'utilité de la formation dans le perfectionnement des capacités des cadres est un facteur de régulation sociale car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économique, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise.

La formation est un moyen de produire la compétence. Elle peut être envisagée selon plusieurs niveaux :

- Une approche économique : il s'agit d'appliquer une logique d'investissement aux ressources immatérielles de l'entreprise. L'entreprise investit pour la formation en vue de permettre à ses salariés d'acquérir de nouvelles compétences ; elle attend un retour sur son investissement en terme d'accroissement de la productivité et la compétitivité ;
- Une approche psychologique : la formation est un partage entre un projet individuel fondé sur des attentes et l'intérêt économique de l'entreprise lié à la notion d'investissement.

<sup>3</sup>Ibid. P10

<sup>4</sup> CITEAU Jean Pierre, Op cite. P71

- Une approche sociologique : la formation devient un outil de la socialisation des individus. Elle devient un vecteur du développement de la culture organisationnelle.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> LETHIELLEUX Laetitia, Op cite. P54

**Cas n° 2 :**

**Il s'agit d'un gestionnaire du personnel âgé de 38ans, marié, ayant un master comme diplôme universitaire, spécialité comptabilité, recruté au sein de Général Emballage depuis 6 ans.**

Pour ce cadre l'entreprise Général Emballage est « sa source de revenue ».

Pour la satisfaction au travail notre cadre dit : « pas mal » alors d'après sa réponse notre enquêté n'est pas vraiment satisfait dans son travail.

Les sources de motivation de notre enquêté est « le salaire », le salaire n'est pas uniquement employée pour les ouvriers et employés. Elle recouvre aussi les diverses primes touchées en plus du salaire habituel par les travailleurs, les honoraires pour les professions libérales et les revenus des chefs d'entreprise.

Selon l'enquêté, le climat de travail n'est pas mauvais, il est en amélioration, « moi-même je déteste le style de commandement dans l'accomplissement de ma tâche » on espère qu'il existera certains contacts avec les collaborateurs, l'entraide, et le feedback entre les collègues et surtout l'autonomie.

Ce cadre dévoile, que le diplôme doit donc être négocié et son contenu doit être public. Elle doit offrir un cadre d'appui cognitif et comportemental crédible. Pour conduire les considérables mutations du travail et de l'organisation.

Face au défis de la mondialisation et à une concurrence exacerbée, les entreprises cherchent une plus grande adaptabilité (modification des termes de l'échange, performance accrue). La notion du capital humain prend alors tout son sens : des compétences acquises deviennent un enjeu économique et devant les couts engagés pour les obtenir (les formations,...) les entreprises attendent un retour sur investissement.<sup>6</sup>

D'après ce gestionnaire un cadre peut se définir selon un niveau de qualification et de formation initiale ou par une trajectoire professionnelle qui conduit d'un emploi « non cadre » à un emploi « cadre ».

D'après l'enquêté, la profession des cadres, s'interprète par leur statut dans l'organisation.

Le statut social des cadres et des ingénieurs étroitement liées à l'idée d'une organisation du travail. Il tient à un savoir faire particulier, permettant de faire travailler

---

<sup>6</sup> Ibid. P46

en équipe des personnes en compétences et aux talents différents, d'ajuster les ressources humaines ou technique dans des ensembles complexes<sup>7</sup>.

Un cadre détient un pouvoir de prévoir et planifier ; organiser l'allocation des ressources ; commander ; coordonner et contrôler.

La réussite des cadres se mesure pour notre enquêté par la capacité de surmonter toutes les difficultés rencontrées pendant le travail, qui assume ces responsabilités et qui peut remédier les conflits qui existent entre les salariés.

Ce cadre définit la compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté. La compétence « est l'ensemble des connaissances, capacités d'action et comportements structuré en fonction d'un but et dans un type de situations données ». <sup>8</sup>

Le responsable dit qu'Il faut d'abord vécu une expérience même hors du monde de gestion, il mentionne que l'expérience est l'un des piliers qui facilite l'adaptation à l'entreprise et au poste surtout au début.

Selon ce gestionnaire, les connaissances se combinent avec l'expérience pour former le savoir pratique, les connaissances et l'expérience deux types qui doivent être présenter pour former le savoir chez les cadres, connaître les nouvelles technologies plus l'expérience donne un travail de cadres qualifié, les connaissances c'est la théorie alors que l'expérience c'est la pratique les deux forment un savoir pratique.

L'utilité de la formation dans le perfectionnement des capacités des cadres, se représente comme un moyen d'enrichir son savoir faire et son savoir théorique aussi.

« Il n'est pas inutile de rappeler que la formation est à la base de la plupart des améliorations de performance ; elle est la condition de l'amélioration de la qualité du travail : c'est l'impact le plus évident de la formation que de contribuer à élever le niveau de connaissance et d'aptitude à la communication des salariés ». <sup>9</sup>

<sup>7</sup> KARVAR Anousheh et ROUBAN Luc, Op cite. P10

<sup>8</sup> COMPOY Eric, ETIENNE Maclouf et autres, Op cite. P4

<sup>9</sup> MARTORY Bernard, CROZET Daniel, Op cite. P90

**Cas n°3 :**

**Il s'agit d'une femme célibataire, âgé de 32ans, ayant un master comme diplôme universitaire, spécialité comptabilité, recruté à GE depuis 3ans.**

Selon ce cadre, la SPA Général Emballage est une source de connaissance et un groupe social en communication qui vise à atteindre les objectifs fixés.

Pour la satisfaction au travail notre enquêtée est satisfaite, car il n'y a pas de pression dans le travail. Lui convient très bien car elle est très aise soi dans son bureau ou dans l'organisation.

La source de motivation de ce cadre est la possibilité d'apprendre en travaillant. Et se qui veut expliquer ici l'autonomie, la diversité dans le travail, les bonnes relations interpersonnelles, l'adéquation entre capacités et activités à réaliser sont autant de dimensions qui apportent la satisfaction et sentiment de motivation à travailler.

Selon l'enquêtée, l'ambiance de travail est convenable, « on est comme une famille », il existe des affinités dans le milieu du travail, le partage des connaissances.

Selon R SAINSAULIEU le monde vécu du travail est celui des relations privilégiées avec des collègues ou des supérieurs hiérarchiques choisit nous pas en fonction de leur appartenance aux collectifs de travail de l'individu, mais en raison de leur position particulière dans des réseaux informels de l'entreprise le groupe d'appartenance n'a pas ici la même importance que pour le type précédent. Il s'agit plutôt, par le développement des relations affinitaire de permettre une identification à des groupes de références de statut social supérieur.<sup>10</sup>

Pour ce cadre possédé un diplôme n'y est pas un signal particulier de compétence et peut rester secondaire, mais l'expérience est importante.

D'après l'enquêtée, un cadre est un salarié qui perçoit une rémunération régulière versée pour un travail. Il est représenté par son statut et par le pouvoir qu'il possède. Le statut des cadres et des ingénieurs étroitement liée à l'idée d'une organisation du travail.<sup>11</sup>

Pour l'interprétation de la profession notre cadre évoque « qu'elle est chargé d'une mission hiérarchique comme le cadre comptable, cadre DRH en fonction de ces compétences ». Et pour elle les professions d'un cadre comptable est nombreuses différentes d'un métier à un autre mais d'une manière générale un cadre comptable a

<sup>10</sup> MAGAKIAN J et autre, Op cite. P120

<sup>11</sup> KARVAR Anousheh et ROUBAN Luc , Op cite. P17

pour mission principale d'opérer une gestion efficiente de finances de l'entreprise, elle doit être capable de suivre, de contrôler et de redresser la comptabilité de l'entreprise pour la quelle elle travaille, elle doit organiser le travail dans son service et s'assurer de la bonne exécution des différentes tâches, elle doit élaborer la politique financière de l'entreprise, définir les grandes lignes de la stratégie à adopter pour atteindre les objectifs financiers de l'entreprise et de déterminer les voies et moyens pouvant conduire à l'essor : économique de l'entreprise le contrôle de l'état des comptes, de l'entreprise fait également partie de ses attributions.<sup>12</sup>

Le pouvoir pour notre enquêtée c'est l'aptitude de maîtriser un travail, trouver des solutions, résoudre les conflits et partager les moments difficiles et aussi de faire un travail de réflexion, de pertinence et de qualité.

Notre cas ici déclare que pour accéder à la réussite c'est lorsqu'il voit que ses projets sont réalisés, la direction se félicite et il n'ya pas de réclamations, pour lui c'est une grande réussite.

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. Par conséquent, il n'existe pas une définition unanime qui englobe toute les tendances et les idéologies en ce qui concerne ce concept. La notion de compétence n'est pas seulement polysémique, elle est selon Beaujolin, « ambigüe et imprécise »<sup>13</sup> : ambigüe, 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.

Selon ce cadre, l'expérience constitue une source de compétence parce qu'elle est considérée comme un moyen pour être compétent dans la réalisation de travail. Avoir une expérience dans un domaine particulier des années et des années ce qui signifie un cadre compétent.

D'après l'enquêtée, les connaissances se combinent à l'expérience pour former le savoir pratique chez les cadres par l'exercice des fonctions et des nouveaux procédés dans la réalisation de leurs travaux.

Elle dévoile qu'il n'ya pas de formation sans avantages, à chaque fois il ya des nouvelles approches, des nouvelles techniques.

<sup>12</sup> [www.cabinet de recrutement de cadres.fr...cadres/cadre-comptabilite-mission](http://www.cabinet.de/recrutement-de-cadres.fr...cadres/cadre-comptabilite-mission)

<sup>13</sup> BEAUJOLIN François, Op cite. P05

Pour ce cadre, l'utilité de la formation est essentielle pour prévenir l'obsolescence des connaissances. Toute formation est nécessairement enrichissante, elle facilite l'accomplissement de la tâche

**Cas n°4 :**

**Il s'agit d'un ingénieur en électromécanique, âgé de 31ans, marié, expérience professionnel 4ans, c'est un chef de service depuis 14 mois, recruté au sein de l'entreprise de Général Emballage depuis 3ans.**

Pour ce cadre, l'entreprise la SPA Général Emballage se représente comme un leader sur le marché du travail.

Ce cadre est satisfait dans son travail, ses sources de motivation dépend de la formation et le bon contacte et le salaire.

Notre enquêté a expliqué que l'ambiance de travail au sein de l'entreprise, pour eux avaient toujours une pression, ce n'était pas facile de négocier avec les supérieurs et encore pire avec les subordonnées.

D'après ce cadre hautement qualifié prend de meilleurs décisions et dans les délais bref, ce qui permet à l'entreprise d'être réactive et prête à parer les éventuels dangers et risques du monde, il faut identifier la qualification du poste pour le quel il est recruté celle-ci est déterminé par les caractéristiques de la fonction, mais également par la catégorie du salaire et le cadre peut être qualifié par l'efficacité et par la capacité.<sup>14</sup>

Pour cet ingénieur, Le cadre est un leader au sein de son entreprise. Un leader formule toujours la vision de l'organisation d'une manière qui souligne les valeurs de ses interlocuteurs, qui valorise le travail de chacun. Le leader implique aussi fréquemment les gens dans les choix à faire pour réaliser la vision de l'entreprise.<sup>15</sup>

L'interprétation de la profession de cadre, selon l'enquêté se renvoie comme : un salarié qui a de grandes responsabilités, ou membre d'une profession libérale exerçant des fonctions d'encadrement et/ou de direction.

Le pouvoir pour ce cadre, le terme s'est appliqué à celui qui doit être capable de coordonner l'activité de la part de l'organisation dont il a la charge, il doit préparer, diriger, contrôler les actions et le personnel dépendant de lui. Pour réaliser ce programme il doit détenir une délégation de pouvoir de la part de son employeur et l'étendue de cette délégation indique son degré d'autonomie. Suivant son caractère, selon l'organisation dans laquelle il s'insère, selon la mission à effectuer et le type de personnel supervisé.<sup>16</sup>

<sup>14</sup> [www.editions-tissot.fr/...](http://www.editions-tissot.fr/) Travail/dictionnaire-droit-travail. Définition as px...qualification

<sup>15</sup> HARVARD Business Review, *Le leadership*, édition horizons, Paris, 1999. P63

<sup>16</sup> SPIELMANN. M, *Quel avenir pour les cadres*, Edition l'harmattan, paris, 1997. P13

A l'égard de ce cadre, l'éclaircissement donné au sujet de sa réussite se renvoie par l'acceptation du changement dans l'organisation.

D'après ce cadre, la compétence c'est le fait de savoir agir de manière responsable et validée ou de savoir mobiliser, intégrer et transférer des ressources (connaissances, capacité) dans un contexte professionnel donné.

La compétence est un savoir agir démontré. Elle est indissociable de la notion d'expérience.<sup>17</sup>

La compétence c'est une combinaison de connaissance, savoir faire, expérience et comportement s'exerçant dans un contexte précis.

D'après ce cadre, l'expérience est associée à l'ancienneté dans l'occupation du poste. Cette pensée est modifiée et l'on peut dire que l'expérience ne dépend pas principalement de la durée de présence dans le poste mais du nombre d'évènements affrontés.

Selon ce cadre, les connaissances se combinent avec l'expérience pour former le savoir-pratique chez les cadres notre examiné voit que « l'utilisation des connaissances au quotidien permet déjà une meilleure maîtrise mais aussi une amélioration continue » réflexivité incorporée à une expérience, impliquant une intelligence contextuelle et interactionnelle pour bien juger en situation, intelligence capable d'une activité de détour dans sa façon d'appréhender les situations.

La formation assure les montées en compétences nécessaire au développement des activités.<sup>18</sup> Et ce que notre cadre affirme ici que la formation est un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation, la formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement à atteindre des objectifs précis pour un groupe d'employés donné.<sup>19</sup>

<sup>17</sup> LETHIELLEUX LAETITIA, Op cite. P43

<sup>18</sup> MARTORY Bernard, CROZET Daniel, Op cite. P91

<sup>19</sup> FR POUPE-Conseil, Guide de gestion des ressources humaines, Québec, 2003. P86

**Cas n°5 :**

**Il s'agit d'un ingénieur en maintenance, âgé de 27 ans, célibataire, recruté au sein de l'entreprise G.E depuis 8 mois.**

Pour ce cadre, l'entreprise Général Emballage est « son employeur ». Donc l'entreprise est son employeur, patron, et il évoque aussi que l'entreprise est sa source de revenu ; salaire et prime de rendement.

Ce cadre est satisfait dans son travail, surtout les rencontres avec les étrangers, il a toujours du nouveau, il n'y a pas de la routine, il a appris beaucoup de choses, ses sources de motivation se renvoient aux salaires, le savoir et au bon travail.

Pour cet ingénieur, l'ambiance de travail au sein de l'entreprise est agréable, le contact avec les collègues, la participation à la prise de décision, l'entente.

D'après ce cadre, le diplôme influence sur l'efficacité de l'entreprise positivement car avec sa qualification l'entreprise fait un saut en avant et se large dans tout les domaines.

Selon notre enquête « un cadre doit être un atout indispensable pour l'entreprise » cependant se que notre enquête déclare ici c'est que un cadre est celui qui encadre, celui qui dirige, organise et structure une équipe, il est chargé de définir des objectifs directs et de déterminer les orientations pour l'organisation.

Cet enquête représente la profession d'un cadre comme « un lien entre l'opérationnel et le décisionnel » et se que veut dire par l'opérationnel et le décisionnel pour notre enquête regroupe l'ensemble des activités et du personnel liées directement à la fabrication, à l'expédition des biens produits par l'entreprise ( production, vente logistique,...), et les opérationnels sont directement acteurs sur les flux traités par l'entreprise, et décisionnel affirme quatre fonctions fondamentales, à savoir la collecte, l'intégration, la diffusion et la présentation des données.

Pour ce cadre, le pouvoir avec notre maitrise « est de faire représenter et engager formellement et juridiquement la responsabilité de cette dernière auprès des tiers qui constituent ses partenaires » fixé par exemple les prix de vente des produit et services proposés au marché par l'entreprise on notera que ce pouvoir a long temps été limité par l'état qui exerce encore dans certaine circonstances sur un contrôle.

L'éclaircissement donné au sujet de la réussite des cadres, selon l'enquête, c'est être patienté à attendre longtemps un résultat et à préserver dans ses efforts sans se lasser ni se décourager.

Pour ce cadre, l'expérience est le produit de ce qu'une personne a fait ses connaissances et de ses compétences. L'expérience peut s'acquérir par l'intermédiaire d'un emploi formel, d'activités bénévoles ou dans la vie de tous les jours.

Selon ce cadre, les connaissances se combinent avec l'expérience pour former le savoir pratique chez les cadres notre examiné voit que « l'utilisation des connaissances au quotidien permet déjà une meilleur maîtrise mais aussi une amélioration continue » réflexivité incorporée à une expérience, impliquant une intelligence contextuelle et interactionnelle pour bien juger en situation, intelligence capable d'une activité de détour dans sa façon d'appréhender les situations.

Selon ce cadre, l'utilité de la formation dans le perfectionnement des capacités des cadres s'explique par le savoir et par le développement des connaissances et des aptitudes. L'idéal de la formation tout au long de la vie demeure dans une logique de compétence, l'investissement de formation devient un facteur clé de la valeur dans l'entreprise. La formation apparait comme une condition de l'employabilité, pour le salarié, et de la compétitivité pour l'entreprise.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> PERETTI Jean Marie, Op cite. P161

**Cas n°6 :**

**Il s'agit d'un ingénieur en mathématiques appliqués, âgé de 36 ans, marié, recruté par G E depuis 8ans**

Pour ce cadre représente l'entreprise la SPA GE comme une société industrielle qui produit des biens, aussi le lieu de son travail.

Cet enquêté est trop satisfait dans son travail, parce qu'il y avait une communication pertinente entre les salariés, un débat d'idée avec une autonomie, ses sources de motivations se dégagent par le salaire et les primes obtenus.

L'ambiance de travail n'est pas mauvaise, ce cadre n'arrive pas à concilier la vie professionnelle et privé, car la surcharge des travaux professionnels à qu'il consacre beaucoup de temps ne leur permet pas de concilier les deux vies.

Pour ce cadre le diplôme non seulement un certificat officiel mais aussi il est nécessaire à l'exercice d'un emploi car il a une grande influence sur l'efficacité de l'entreprise.

Un cadre pour cet enquêté est celui qui organise et suit le déroulement du travail de son groupe, service ou département.

C'est dans l'entreprise ou l'administration que la gestion des cadres est réellement mis en œuvre ; c'est à ce niveau qu'elle doit être formalisée et négociée, pourquoi pas dans un texte contractuel comme une « charte de gestion des cadres »<sup>21</sup>

D'après cet ingénieur la profession de cadre c'est de disposer d'un pouvoir décisionnaire largement autonome et de percevoir l'une des rémunérations les plus élevés de l'entreprise ou l'établissement.

L'éclaircissement donné au sujet de la réussite des cadres, selon l'enquêté, se renvoie à la patience. Avant d'être un cadre il était d'abord un simple salarié qui accédé à la formation, l'expérience, ancienneté professionnelle puis après une promotion qui lui a nommé un cadre.

La notion de compétence est l'élément central de la GPEC. Elle regroupe l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être requis pour tenir un emploi. Les outils de la GPEC auront pour but d'agir sur les facteurs combinés de la compétence.<sup>22</sup>

<sup>21</sup>KARVAR Anousheh, ROUBAN Luc, Op cite. P13

<sup>22</sup> LETHIELLEUX Laetitia, Op cite. P50

D'après la conception de cet ingénieur, l'expérience est de travailler plus ce qui implique une grande connaissance de l'environnement professionnel dans la meilleure maîtrise des procédés. La force de l'expérience vient de cet ensemble d'effets qui ont tendance à étendre leur action.

La formation est un facteur de régulation sociale car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économique, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> CITEAU Jean Pierre, Op cite. P113

**Cas n°7 :**

**Il s'agit d'un ingénieur en génie mécanique, âgé de 37 ans, marié, il est chargé d'études méthodes industrielles, fonction technique, expérience professionnelle 10 ans, travaille à l'entreprise G.E depuis 8ans.**

Ce cadre représente la SPA G.E comme un organisme économique. Et se qui veut dire ici c'est un ensemble des services des bureaux affectés à une tâche, ensemble organisé, et aussi un ensemble composant d'une structure fonctionnelle transversale.

Cet ingénieur est satisfait dans son travail il a dit « je suis vraiment satisfait », pour lui la motivation est un facteur indispensable dans la réalisation des tâches, donc ses sources de motivation se renvoient au salaire, aux natures des tâches existées et aux promotions. Il déclare aussi que les interactions relationnelles permettent aux salariés d'avoir de bonne relation au sein de l'entreprise et cette source là le rend plus motivé.

D'après l'enquêté, le climat de travail favorable et ça dû au niveau d'instruction des salariés, à la participation de la prise de décision, au feed-back qui existe entre les salariés.

Selon notre ingénieur, la qualification volontaire s'applique aux métiers non réglementés, et fait appel à la participation sur une base volontaire.

Notre cadre dénonce, qu'un cadre organise et suit le déroulement du travail de son groupe, service ou département. C'est à lui d'en décider sa responsabilité vis-à-vis des résultats à obtenir.

La profession des cadres, disponibles et exemplaire, il est proche de son équipe qu'il responsabilise et dont il cherche à promouvoir chaque membre. Rigoureux, leader, il possède des qualités professionnelles s'appuyant sur les valeurs de l'entreprise. Il doit être honnête, équitable, il inspire confiance en donnant droit à l'erreur.<sup>24</sup>

Selon notre enquêté, le pouvoir est de développer un réseau de soutien pour passer de transactionnel à interpersonnel, mesurer son évolution pour passer de connaissance à action, avoir une très haute opinion de soi même, il faut avoir de la sagesse et le sérieux dans le travail.

---

<sup>24</sup> FALCOZ Christophe, Op cite. P128

Pour se responsable, la réussite se mesure par la réalisation ; obtenir des résultats tangibles, piloter ; faire preuve de vision et de leadership, être démontrer d'un savoir faire dans l'action, connaitre ; posséder des compétences pratiques et/ou techniques.<sup>25</sup>

Pour ce cadre, la compétence est un ensemble stabilisé de savoir, de conduite types, de procédures standards, de type de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau.

La compétence se définit comme l'ensemble de savoir-faire et savoir-être qui sont manifestés dans l'exercice d'un emploi-métier, dans une situation d'activité donnée.<sup>26</sup>

Pour l'enquêté, l'expérience c'est de travailler plus ce qui implique une plus grande connaissance de l'environnement professionnel dans la meilleure maitrise des procédés.

Selon l'enquêté, les connaissances se combinent avec l'expérience pour former le savoir-faire par l'environnement de travail et la polyvalence des taches et tout dépend le poste occupé.

Pour ce cadre, l'utilité de la formation est indispensable. La formation est objective pour remplir l'objectif bien définit, elle développe les compétences et enrichisse les connaissances ainsi l'adaptation et l'intégration dans le poste occupé et de s'identifier dans leur firme.

La formation est un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation, la formation nait d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement à atteindre des objectifs précis pour un groupe d'employés donné.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> [www.bearinpoint.com/livre-blanc-secteur-public-les-cles-de-reussite-du-manager-public-a-l-heure-de-la-modernisation-de-l-action-publi...](http://www.bearinpoint.com/livre-blanc-secteur-public-les-cles-de-reussite-du-manager-public-a-l-heure-de-la-modernisation-de-l-action-publi...)

<sup>26</sup> COMPOY Eric, ETIENNE Maclouf et autres, Op cite. P4

<sup>27</sup> FR POUPE-Conseil, Op cite. P86

**Cas n°8 :**

**Il s'agit d'un DEUA en électro-électronique, âgé de 35 ans, célibataire, niveau d'instruction universitaire, expérience professionnelle 6ans.**

Pour ce cadre l'entreprise GE, est un lieu de travail, un lieu où le salarié concrétise un projet.

Concernant la satisfaction au travail notre enquêté dit : « Je ne suis pas satisfait, j'aimerais bien d'apporter plus et d'apprendre ». Ses sources de motivations, le salaire, la curiosité au travail, accéder à un meilleur poste. Pour lui l'évolution dans une carrière professionnelle est un facteur motivant parce que cette volonté pousse le salarié à faire beaucoup d'effort dans son travail et d'avoir les objectifs.

La motivation est un facteur essentiel dans la réussite de l'entreprise, elle rend l'entreprise plus performante et compétitive.

Le climat de travail pour notre enquêté est favorable par rapport aux relations professionnelles, la communication, l'entraide entre les salariés, l'échange des opinions y a une bonne entente.

Le diplôme pour ce cadre est une épreuve que l'on passe en vue d'acquérir les connaissances et cela à une influence sur l'efficacité de l'entreprise.

D'après l'enquêté, un cadre est « une personne appartenant à la catégorie supérieure des salariés ». Alors s'est également un membre de l'encadrement ou du management d'une entreprise ou d'une administration.

Pour notre cadre, la profession d'un cadre est de faire enseigner aux membres comment accomplir les tâches, et les guider et les orienter, il est notamment essentiel de connaître et comprendre les tâches à accomplir de posséder la capacité de communiquer.

Selon ce cadre, le terme pouvoir s'est appliqué à celui qui doit être capable de coordonner l'activité de la part de l'organisation dont il a la charge, il doit préparer, diriger, contrôler les actions et le personnel dépendant de lui. Pour réaliser ce programme il doit détenir une délégation de pouvoir de la part de son employeur et l'étendue de cette délégation indique son degré d'autonomie. Suivant son caractère, selon l'organisation dans laquelle il s'insère, selon la mission à effectuer et le type de personnel supervisé<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> SPIELMANN M, Op cite. P13

D'après ce cadre, le mot compétence désigne tout court la capacité. La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté.

Selon l'enquête, les connaissances se combinent avec l'expérience pour former le savoir-faire, le savoir théorique joue un rôle important, lorsqu'on est pleinement conscient théoriquement on est toujours armé pour la pratique, par une étude, les connaissances, les compétences on pratique.

Ce responsable définit la formation comme un enseignement à donner à une personne des connaissances théorique et pratique nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité, c'est utile pour une éducation morale ou intellectuelle d'une personne.

La formation est la condition de l'amélioration de la qualité du travail : c'est l'impact le plus évident de la formation que de contribuer à élever le niveau de connaissances et d'aptitude à la communication des salariés.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> MARTORY Bernard, CROZET Daniel, Op cite. P90

**Cas n°9 :**

**Il s'agit d'un assistant de ressource humaine, âgé de 25 ans, célibataire, niveau d'instruction secondaire, expérience professionnelle 1ans.**

Selon notre cadre, l'entreprise GE « c'est elle qui m'a donnée la première chance, celle d'entamer ma carrière » et ce que notre cadre veut dire ici que la SPA GE est sa source de revenue, c'est un gagne pains surtout pour sa famille et aussi grâce à cette entreprise qu'elle est devenue cadre supérieure.

Notre enquêté est satisfait dans son travail « oui, je suis vraiment satisfait » ses sources de motivation est « le besoin d'accomplissement ».

*Abraham MASLOW a parlé sur l'accomplissement des besoins. C'est en 1960 dans la deuxième édition de son ouvrage Motivation and personality, qu'apparaît l'exposé le plus complet de sa théorie de motivation, il met à jour cinq groupes de besoins fondamentaux : les besoins physiologiques, les besoins de sécurité, les besoins d'appartenance et d'amour, les besoins d'estime et le besoin d'accomplissement de soi. Cette taxinomie des besoins est selon MASLOW universelle. En effet, le caractère particulier d'une motivation a pour origine les nombreux déterminismes tels que la culture, le milieu social ou l'éducation. Ainsi une personne peut satisfaire son estime en étant reconnue comme un bon chasseur par ses pairs et une autre en possédant du pouvoir. En conclusion, derrière chaque motivation ou chaque objet de désir se cache un besoin fondamental.*

MASLOW découvrit par la suite que les besoins s'inscrivaient dans le cadre hiérarchique. Tous les besoins sont continuellement présents, mais certains se font plus sentir que d'autres à un moment donné. Par exemple une personne démunie de tout est capable de mettre en péril sa vie pour se nourrir (dans ce cas on observe que les besoins physiologiques ont plus d'importance que les besoins de sécurité. Autre exemple : le bizutage (les besoins d'estime nous se font pas sentir avant que les besoins d'appartenance ne soient relativement satisfaits). En conclusion, lorsque un groupe de besoins est satisfait un autre va progressivement prendre la place selon l'ordre hiérarchique suivant : les besoins physiologiques, les besoins de sécurité, les besoins d'appartenance et d'amour, les besoins d'estime et le besoin d'accomplissement de soi.

Le climat de travail est agréable, le feed-back entre les salariés, la participation à la prise de décision, l'entente.

La qualification professionnelle a pour rôle d'établir une hiérarchie sociale, légitime et légale entre groupes de salariés. Etant au centre des systèmes de classification, il faut prendre en compte ses deux rôles qui sont la régulation sociale et cognitive.

Pour l'interprétation de la profession, notre cadre évoque « qu'il est chargé d'une mission hiérarchique comme cadre DRH en fonction de ces compétences ».

Selon ce cadre, le pouvoir est le pouvoir de décision et de gestion.

A l'égard de ce cadre, l'éclaircissement donné au sujet de sa réussite se renvoie par l'acceptation du changement dans l'organisation.

D'après ce cadre, la compétence est la hauteur des exigences de l'environnement de l'entreprise.

La compétence est « une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme, avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente ».<sup>30</sup>

Selon l'enquête, l'expérience constitue une source de compétence parce qu'elle est considérée comme un moyen pour être compétent dans la réalisation de travail. Avoir une expérience dans un domaine particulier des années et des années ce qui signifie un cadre compétent.

D'après ce cadre, les connaissances se combinent avec l'expérience pour former le savoir faire, notre examiné voit que l'utilisation des connaissances au quotidien permet déjà une meilleure maîtrise mais aussi une amélioration continue réflexivité incorporée à une expérience.

La formation permet d'améliorer l'organisation et la coordination des tâches en élevant le niveau des connaissances que les agents ont de leur environnement.<sup>31</sup>

<sup>30</sup> [www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/Zarafian.html](http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/Zarafian.html)

<sup>31</sup> MARTORY Bernard, CROZET Daniel, Op cite. P91

**Cas n°10 :**

**Il s'agit d'un agent commercial, âgé de 30 ans, célibataire, niveau d'instruction universitaire, 5ans d'expérience professionnel.**

L'entreprise GE pour ce cadre est son deuxième foyer, la source de sa survie.

Concernant la satisfaction au travail notre cadre n'est pas vraiment satisfait « non je ne suis pas satisfait, je pensais que ce poste allait me faire tenir jusqu'à 60ans »

La satisfaction se réduit lorsque l'investissement dans la sphère extra-professionnelle dépasse le seuil des 4 heures à domicile.<sup>32</sup>

Notre enquêté est motivé par apport à tous les items proposés (contenu, responsabilité, relations, rémunération, animation, résolution de problème, carrière considération, épanouissement).

L'ambiance de travail n'est pas mauvaise comme il dit « la charge de travail s'alourdit », manque de feed-back.

Pour ce cadre avoir un diplôme est une clé de toutes les porte, il est indispensable pour l'avantage de l'entreprise. Mettre la bonne personne dans la place qu'il faut.

Pour notre enquêté un cadre doit être un leader, un animateur, fédérateur plus tout qu'un petit chef. Il doit prendre en compte les conditions sociales, savoir motiver son équipe, être à l'écoute.

Etre un cadre c'est réfléchir, anticiper, prévoir. Il s'agit d'un métier très polyvalent basé sur le savoir-être, pour lequel ce qu'on fait et aussi important que la manière dont on dit les choses. Et le courage de dire aussi ... trouver une solution à un problème plutôt qu'un coupable, c'est très important dans le management.<sup>33</sup>

L'interprétation de la profession notre cadre évoque « que la fonction s'interprète par le statut ».

Le statut social des cadres est étroitement lié à l'idée d'une organisation du travail. Il tient à un savoir-faire particulier, permettant de faire travailler en équipe des personnes aux compétences et aux talents différents, d'ajuster les ressources humaines ou technique dans des ensembles complexes. Les cadres c'est l'organisation.<sup>34</sup>

<sup>32</sup> KARVAR Anousheh et ROUBAN Luc, Op cite. P52

<sup>33</sup> FALCOZ Christophe, Op cite. P129

<sup>34</sup> KARVAR Anousheh et ROUBAN Luc, Op cite. P17

Selon ce cadre, le pouvoir est le pouvoir de diriger, encadrer, assurer la création de biens industriels.

Les cadres permettant de les distinguer selon leur fonction (diriger, encadrer, élaborer des projets, produire, fonctionner, commercialiser), un élément d'information concernant leur place dans la hiérarchie de l'entreprise.<sup>35</sup>

Par apport à la réussite notre enquêté évoque que cette dernière c'est un issue ou résultats qu'il donne à l'organisation.

Tout simplement notre cadre a défini la compétence comme une capacité à remplir une fonction ou à effectuer certaines tâches.

Pour notre enquêté l'expérience ne fait pas partie de l'une des principes qui complète la compétence pour lui elle peut être une présence comme il dit « on trouve un salarié qui a 10ans d'expérience mais il n'est pas compétent car il maîtrise une seule tâche par contre on prend un salarié qui a un l'ans d'expérience mais il est mieux compétent que le premier.

Notre enquêté dit que sans le savoir théorique on ne peut pas avancer, on ne peut pas résoudre un problème ce la veut dire les connaissances théorique se combinent toujours avec l'expérience pour former savoir-faire.

Ce cadre assure que la formation est utile pour mieux gérer le service. Elle est indispensable.

La formation contribue à une meilleure circulation de l'information entre l'unité et son environnement, donc elle permet l'amélioration qualitative des inputs. Elle accroître ce patrimoine et assurer sa pérennité, non seulement par la formation mais par la mise en œuvre de la transmission systématique des savoir-faire et de l'expérience acquise ; c'est le rôle des politiques de formation qui font l'objet des développements qui suivent.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Ibid.P26

<sup>36</sup> MARTORY Bernard, CROZET Daniel, Op cite. P90

## Conclusion

Tout au long de notre travail on a pu conclure que :

Le management des RH est une fonction très évoluée, de plus en plus il prouve que la première richesse de l'entreprise c'est l'homme et ses capacités, la fonction RH est en premier plan qui contribue la réussite des entreprises.

Alors on a synthétisé que le succès de l'entreprise GE dépend de la bonne stratégie adoptée, pour cela chaque entreprise possède une gestion des RH, qui est considéré comme un domaine très fascinant, parce qu'elle intervient dans toutes les structures de l'entreprise à savoir, le recrutement, la rémunération, la formation, l'évaluation, la gestion des carrières, la gestion des compétences.... Pour atteindre ses objectifs et celles des salariés.

La gestion des ressources humaines est considéré aujourd'hui comme étant stratégique dans le positionnement concurrentiel des entreprises, ce qui implique une remise en cause des méthodes classiques et impose un renouvellement des politiques de gestion de RH afin de survivre dans un environnement instable et incertain et faire face aux changements technologique, économique et social.

Afin d'atteindre la performance souhaitée, l'entreprise doit anticiper et prévoir sa situation de demain et son évolution future et doit adapter les emplois et compétences de ses salariés aux différents changements qui s'y opèrent à l'interne et à l'externe, et ceci par la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

La gestion des compétences l'une des activités de la gestion des ressources humaines, elle se définit comme un ensemble d'activités destinées à exploiter, de développer de manière optimale les compétences des individus et des groupes, dans le but de réaliser la mission de l'entreprise et d'améliorer les performances des collaborateurs, la gestion des carrières des cadres dispose d'un système d'évaluation et d'appréciation qui est considéré comme un effet décisif, tout en analysant les performances du personnel en misant sur le maintien de satisfaction au travail tout en favorisant la progression professionnelle et personnelle. Cela veut dire par le processus de formation et le bénéfice de promotion.

Le système d'évaluation ou d'appréciation, c'est le système des normes, il s'effectue à l'intérieur de l'organisme selon la tâche occupée, la formation et la disponibilité, l'évaluation est une activité qui a pour finalité de mesurer ou de juger la valeur relative de la contribution d'un employé à l'organisation, c'est une nécessité reconnue par les cadres consultés de la SPA, elle évalue les compétences qui combinent le savoir, savoir-faire et le savoir-être.

Ces compétences peuvent être évaluées selon :

- La fréquence de mise en pratique ;
- Selon leur intensité ;
- Le niveau d'exigence qu'on va voir à l'égard de chaque salarié ;
- Le niveau de difficulté du contexte dans lequel s'exprime la compétence

GENERAL EMBALLAGE vient de se lancer dans une démarche GPEC qu'elle définit comme projet dynamique et vivant, et compte bien l'installer durablement, car les dirigeants sont conscient de se apports bénéfiques pour l'entreprise, ainsi que pour les salariés

GENERAL EMBALLAGE a choisie d'adopter cette démarche, cela revient aux mutations et évolution que connaissent son environnement interne en particulier les nouvelles compétences, nouveaux investissement, et son environnement externe auxquels elle doit s'adapter et se préparer.

On a constaté d'après notre enquête que les cadres de l'entreprise GE définissent leur identité professionnelle à partir des taches remplies et des missions réalisées, et la vraie fonction du cadre c'est d'avoir de l'initiative, de la créativité. Le cadre en quelque sorte est un leadership de l'entreprise.

D'après les résultats de l'enquête les cadres s'auto-évaluent leurs compétences sur la base de l'activité pratique et le travail régulier, donc nos enquêtés donnent plus d'importance à l'apprentissage sur le lieu de travail, car les connaissances théoriques sont insuffisantes.

Les compétences représentent une intégration et une coordination de savoir-faire, de connaissances et de qualités individuelles.

## La liste bibliographique :

### Ouvrages méthodologique :

- AKTOUF Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, édition MACINTCH, Québec, 2006.
- ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthode des sciences humaines, Casbah, Alger, 1997.
- GRAWITZ Madeleine, Lexique des sciences sociales, 7<sup>eme</sup> édition Dalloz, paris, 1993.
- GRAWITZ Madeleine, Méthodes des sciences sociales, Ed. Dalloz, paris, 2001.

### Les ouvrages:

- ALTER. N, Sociologie de monde de travail, 1<sup>er</sup> édition, édition Puf, paris, 2006.
- AUTISSIER David et autres, L'atlas du management, édition d'organisation, paris, 2010.
- ASHWERTH. M et autre, Quelles finalité pour l'évaluation des salariés dans l'entreprise ?, 6<sup>eme</sup> promotion du MBA Dauphine MRH, 2009
- BEAUJOLIN François, La gestion des compétences, édition Nathan, paris, 1999.
- BEIRENDONCK Lou Van, Tous compétents le management des compétences dans l'entreprise, édition De Boek Université rue des minimes 39, B-1000 Bruxelles, 2006.
- BREILLOT Jean-Marie et BREILLOT Marie France, Gérer les compétences dans l'entreprise, édition Harmattan, 1993.
- CADIN Loïc, GUERIN Francis et PIGEYRE Frédérique, Gestion des ressources humaines, 3<sup>eme</sup> édition Dunod, paris, 2007.
- CERDIN Jean Luc, Gérer les carrières, vade-mecum, édition Ems
- CITEAU Jean-Marie Gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratique, 4<sup>eme</sup> édition, Armand colin, paris, 2002.
- COMPOY Eric, ETIENNE Maclouf et autres, Gestion des ressources humaines, Collection Synthex Pearson Université de Sorbonne, paris, 2008.
- COHEN-HEAGEL Annick, Toute la fonction ressource humaine, 2<sup>eme</sup> édition, Dunod, paris, 2010.
- DEMARAIS Guylaine, CHRISTIANE Martinet, La maitrise de la gestion des ressources humaines, Editions LAMARRE, paris

- DEPLELTEAU François, La démarche d'une recherche en sciences humaines, éd de Boeck, Canada, 2000.
- DUBAR Claude, La socialisation, 3<sup>ème</sup> édition, Armand colin, paris, 2000.
- ELAKREMI Assaad et autres, Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail, département des relations industrielles, paris, 2009
- FALCOZ Christophe, Bonjour les managers adieu les cadres !, édition d'organisation, paris, 2003.
- FR POUPE-Conseil, Guide de gestion des ressources humaines, Québec, 2003.
- FLUCK, Développer les compétences et l'intelligence collectives, éditions Démos, France, 2001
- FRANCO B. MARTORY C, Formation et socialisation au travail, édition Boeck, paris, 1996.
- GAVINI Christiane, La gestion de l'emploi, édition Economica, paris, 2007
- HARVARD Business Review, Le leadership, edition horizons, Paris, 1999.
- IGALENS Jacques, Audit des ressources humaines, 3<sup>ème</sup> édition mise à jour et enrichie, paris, 2000.
- KARVAR Anousheh et ROUBAN Luc, Les cadres au travail, les nouvelles règles du jeu, édition la découverte, paris, 2004
- KERLAN François, Guide pour la GPEC, édition Ayrolle, paris, 2007.
- LALLEMENT. M. Le travail, une sociologie contemporaine, édition Gallimard, France, 2007.
- LE BOTERF Guy, L'évaluation des compétences, éditions d'organisation, paris, 2000.
- LETHIELLEUX Laetitia, L'essentiel de la gestion de compétences, 5<sup>ème</sup> édition, 2011-2012.
- LEVY-LEBOYER Claude, La gestion des compétences, édition d'organisation, Groupe Eyrolles, 2009
- MAGAKIAN.J et autres, 50 fiches pour aborder la gestion stratégique des ressources humaines, Edition Bréal, paris, 2003
- MARTORY Bernard, CROZET Daniel, Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance, 6<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris. 2005.

- PERETTI Jean Marie, Ressources humaines, Dunod, paris, 2006.
- PERETTI Jean Marie, Gestion des ressources humaines, 15<sup>ème</sup> édition, Vuibert, paris, 2008.
- POTOCHI Malicet Danielle, Elément sociologique du travail et de l'organisation, édition Economica, Paris, 1997.
- POUPON Yves, JEAN-PAUL LEVI Michel, Dirigeant : 50 outils pour gagner.
- RETOUR Didier et autre, Gestion des compétences : nouvelles relations, nouvelles dimensions, édition Vuibert, 2009.
- ROBBINS Stephan, DESENZO David et autres, Management l'essentiel des concepts et des pratiques, éd 6<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation, France, 2008.
- ROUSSEL Eric et LAZUCH Gilles, Cadres dynamique et représentation entreprise société, édition le GDR cadre et le centre natas de sociologie, Nantes, juin 2004.
- SAINSAULIEU. R. L'identité au travail, Edition presses des sciences politique, paris, 1988
- SAINSAULIEU R, PIOTET François, Presses de la fondation nationale, paris, 1994
- SOUTENAIN.J.F, FARCET.P, Organisation et gestion de l'entreprise, Ed. Berti Edition, Alger, 2007.
- SPIELMANN. M, Quel avenir pour les cadres, Edition l'harmattan, paris, 1997
- TESSIER Nathalie et autres, L'évaluation, entre performance individuelle et dynamique collective, 29<sup>ème</sup> Congrès (à quoi sert la GRH), Dakar 9 au 12 novembre 2008.
- THEVENET Maurice et autres, Fonction RH politique, métiers et outil des RH, Edition Pearson éducation, France, Paris, 2007.
- VERBA Daniel, Le métier d'éducateur de jeunes enfants, édition la découverte, paris, 2003.
- WEISS Dimitri, Ressources humaines, 2<sup>ème</sup> édition d'organisation, paris, 2003.

### **Thèses et Mémoires :**

- SOUSSI Sid Ahmed, Changement technologiques et identité au travail, thèse en vue de l'obtention du grade PH.D en sociologie, université Montréal, septembre, 1998.

- AMRI Naima, L'étude comparative des outils de la mise en place de GPEC(cas de la SPA Général Emballage et la SARL Laiterie SOUMMAM d'AKBOU), mémoire en vue d'obtention du diplôme de master en Gestion des ressources humaines, INSIM de Bejaïa, 2010-2011.
- HAMMOUCHE Rafik et HANI Widad, L'identité sociale des femmes cadres en Algérie (cas la wilaya de Bejaia), mémoire en vue d'obtention du diplôme du master en sociologie, université de Bejaia, 2014.

### **Les dictionnaires :**

- FERREOL Gilles et autres, Dictionnaire de sociologie, éd Armand colin, paris, 2007.
- DION Gérard, DICTIONNAIRE CANNADIEN des relations du travail, 2<sup>ème</sup> édition LAVAL Québec, 1986.
- PIRIOU Paul, DENIS clerc, Lexique science économique et social, 8<sup>ème</sup> Ed, paris, 2007.
- Le Grand Larousse Encyclopédique de la langue française, Montréal(Québec), 2007.
- La rousse, Dictionnaire de français, édition la rousse, se jet, 2004.
- BOUDON Raymond et autres, Dictionnaire de sociologie, édition la rousse, paris, 2003.

### **Articles et Revues :**

- BOLTANSKI, Les cadres la formation d'un groupe social. In BOUFARTIGUE, GADEA.
- OSTY Florence, Identité au travail et accès à la reconnaissance. In : Minguet GUY et autres, travail, entreprise et société, édition, puf, paris, 2005.
- COSTALAT-FOUNEAU Anne-Marie, Représentation sociale, représentation de soi, une question épistémologique, in : textes sur les représentations sociales (1021-5573) volume4, université Paul Valéry, Montpellier, France, 1995.
- PEREIRA.S, La gestion de temps de travail. In, Allègre. C et autres. Gestion des ressources humaines, édition Boeck, paris, 2008.

### **Sites internet :**

- [Www.bearinpoint.com/livre-blanc-secteur-public-les-cles-de-reussite-du-manager-public-a-l-heure-de-la-modernisation-de-l-action-publi...](http://www.bearinpoint.com/livre-blanc-secteur-public-les-cles-de-reussite-du-manager-public-a-l-heure-de-la-modernisation-de-l-action-publi...)
- [Www. Cabinet de recrutement de cadres.fr...cadres/cadre-comptabilité-mission](http://www.cabinet-de-recrutement-de-cadres.fr...cadres/cadre-comptabilite-mission)
- [Www. Ithaque coaching.com/...entreprendre-les 10-c...](http://www.ithaque-coaching.com/...entreprendre-les-10-c...)
- [Www.editions-tissot.fr/...](http://www.editions-tissot.fr/...) Travail/dictionnaire-droit-travail. Définition as px...qualification
- [Www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/Zarafian.html](http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/Zarafian.html)
- [Www.chaire-competences.uqam.ca/pages/document-pdf/foucherpattersonnaji020304](http://www.chaire-competences.uqam.ca/pages/document-pdf/foucherpattersonnaji020304). [En ligne]PDF consulté le 25/12/2014.

**ANNEXES**

## **Le guide d'entretien :**

1. Age
2. Genre
3. Situation familiale
4. Diplôme obtenu
5. Expérience professionnelle
6. Poste occupé
7. Depuis quand occupez-vous ce poste ?
8. Est-ce que vous êtes satisfait dans votre travail ?
9. Quelles sont les sources de votre motivation dans la réalisation de vos tâches ?
10. Que représente pour vous l'entreprise Général Emballage ?
11. Que pouvez-vous nous dire sur l'ambiance de travail au sein de Général Emballage ?
12. Pensez-vous que posséder un diplôme peut-il avoir une influence sur l'efficacité de l'entreprise ?
13. Comment représentez-vous un cadre au sein de l'entreprise ?
14. Comment interprétez-vous la profession des cadres ?
15. Quel pouvoir détient le cadre au sein d'une organisation productive ?
16. Quel éclaircissement donnez-vous à la réussite des cadres ?
17. Quelle définition donnez-vous au terme compétence ?
18. D'après vous est-ce que l'expérience est l'un des principes qui complète la compétence ?
19. Comment les connaissances se combinent-elle avec l'expérience pour former le savoir faire ?
20. Quelle est l'utilité de la formation dans l'amélioration des capacités d'un cadre ?

# L'organigramme de l'entreprise :

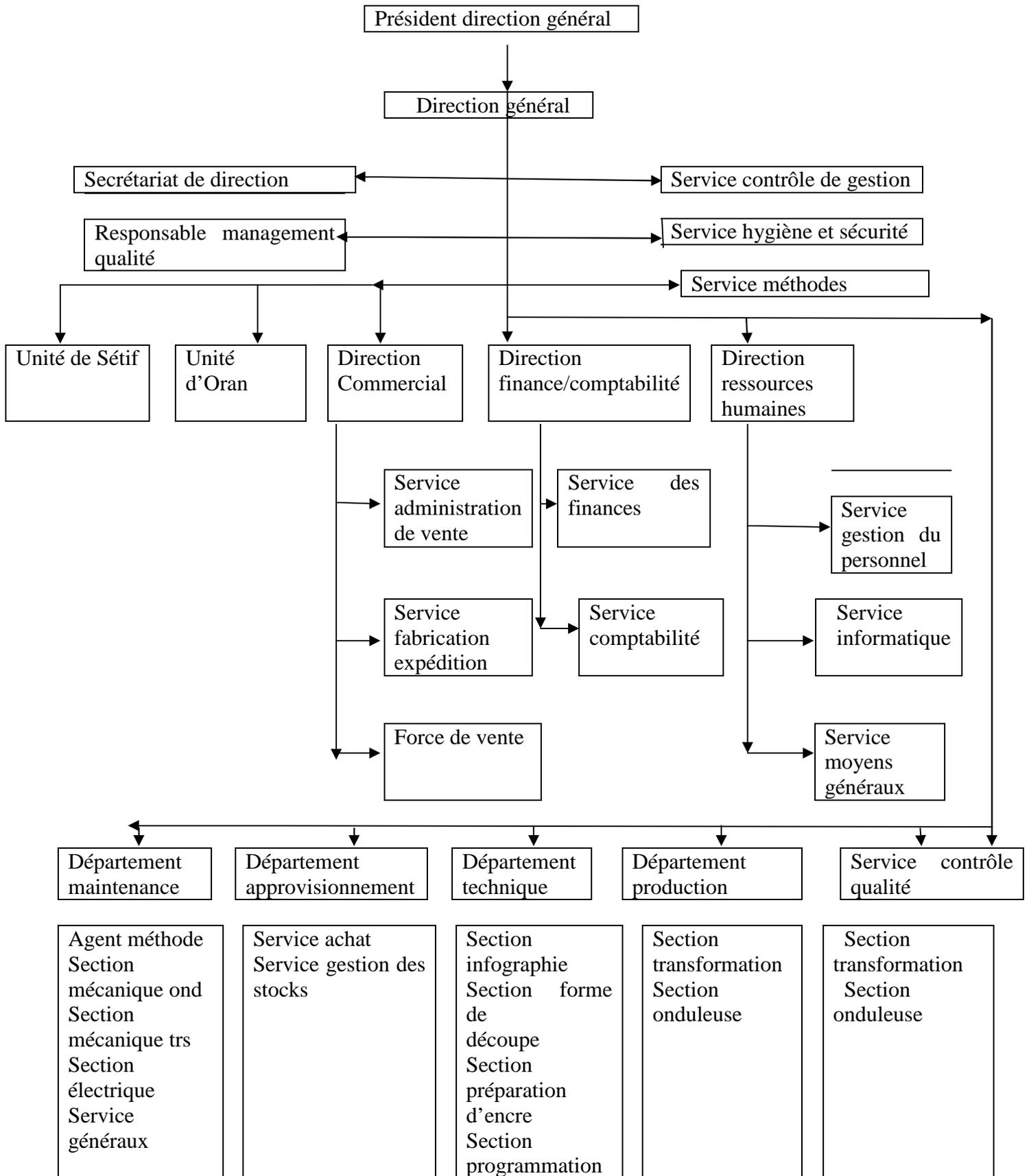


Figure n°1 : l'organigramme de GENERAL EMBALLAGE

Source : document interne de l'entreprise



**GENERAL  
EMBALLAGE**

INDUSTRIE DU CARTON ONDULE  
CORRUGATED CARDBOARD INDUSTRY

**SIÈGE SOCIAL & Usine d'Akhou:** Z A C Taharacht Akhou 06001 – W. Bejaia – Algérie  
Tél. : 00 213 34 35 68 60/61 – Fax : 00 213 34 35 90 43  
E-mail : [contact@generalemballage.com](mailto:contact@generalemballage.com)  
**Usine SETIF:** Z.E.A 3ème Tranche N° 15 B - BP 390 bis – 19000 SETIF  
Tél : 00 213 36 92 41 30/ 36 93 60 96 / Fax : 00 213 36 92 41 40  
E-mail : [ge.setif@generalemballage.com](mailto:ge.setif@generalemballage.com)  
**Usine ORAN :** ZI Hassi Ameur N° 04 – Ilot N°10 commune Hassi Bounif 31121 Oran  
Tél.: 00 213 40 23 97 20 / Fax: 00 213 40 23 79 65  
E-mail : [ge.oran@generalemballage.com](mailto:ge.oran@generalemballage.com)  
[www.generalemballage.com](http://www.generalemballage.com)

## Etat des effectifs par structure des 03

### Unités (Akhou, Sétif, Oran)

STRUCTURE	AKBOU	SETIF	ORAN	EFFECTIF GLOBAL
DEPARTEMENT TECHNIQUE	26	2	1	29
CONTRÔLE DE QUALITE	32	2		34
DEPARTEMENT APPROVISIONNEMENTS	63	5	3	71
DIRECTION GENERALE	8	3	4	15
DIRECTION FINANCES & COMPTABILITE	12	1	1	14
DIRECTION RESSOURCES HUMAINES	10	2	1	13
CONTRÔLE DE GESTION	4			4
METHODES	2			2
SERVICE INFORMATIQUE	5	2		7
HYGIENE ET SECURITE	73	17	10	100
DIRECTION COMMERCIALE	28	5	5	38
DIRECTION LOGISTIQUE	59	5	3	67
DEPARTEMENT PRODUCTION	408	66	44	518
DIRECTION MAINTENANCE	75	11	3	89
CHANTIER	9			9
EFFECTIFS	814	121	75	1010

TECHNIQUE	63
-----------	----

ADMINISTRATION	226
----------------	-----

COMMERCIAL	105
PRODUCTION	518
MAINTENANCE	89
AUTRES	9

TOTAL	1010
-------	------



**GENERAL  
EMBALLAGE**

INDUSTRIE DU CARTON ONDULÉ  
CORRUGATED CARDBOARD INDUSTRY

**SIÈGE SOCIAL & Usine d'Akbou:** Z A C Taharacht Akbou 06001 – W. Bejaia – Algérie  
Tél. : 00 213 34 35 68 60/61 – Fax : 00 213 34 35 90 43  
E-mail : [contact@generalemballage.com](mailto:contact@generalemballage.com)  
**Usine SETIF:** Z.E.A 3ème Tranche N° 15 B - BP 390 bis – 19000 SETIF  
Tél : 00 213 36 92 41 30/ 36 93 60 96 / Fax : 00 213 36 92 41 40  
E-mail : [ge.setif@generalemballage.com](mailto:ge.setif@generalemballage.com)  
**Usine ORAN :** ZI Hassi Arneur N° 04 – Ilot N°10 commune Hassi Bounif 31121 Oran  
Tél.: 00 213 40 23 97 20 / Fax: 00 213 40 23 79 65  
E-mail : [ge.oran@generalemballage.com](mailto:ge.oran@generalemballage.com)  
[www.generalemballage.com](http://www.generalemballage.com)

### Etat des effectifs (Akbou, Sétif, Oran)

<b>STRUCTURE</b>	<b>EFFECTIF TOTAL</b>	<b>Homme</b>	<b>Femme</b>
<b>EFFECTIFS GE AKBOU</b>	<b>814</b>	<b>751</b>	<b>63</b>
<b>EFFECTIFS GE SETIF</b>	<b>121</b>	<b>106</b>	<b>15</b>
<b>EFFECTIFS GE ORAN</b>	<b>75</b>	<b>68</b>	<b>7</b>



**GENERAL  
EMBALLAGE**

INDUSTRIE DU CARTON ONDULE  
CORRUGATED CARDBOARD INDUSTRY

**SIÈGE SOCIAL & Usine d'Akbou:** Z A C Taharacht Akbou 06001 – W. Bejaia – Algérie  
Tél. : 00 213 34 35 68 60/61 – Fax : 00 213 34 35 90 43  
E-mail : [contact@generalemballage.com](mailto:contact@generalemballage.com)  
**Usine SETIF:** Z.E.A 3eme Tranche N° 15 B - BP 390 bis – 19000 SETIF  
Tél : 00 213 36 92 41 30/ 36 93 60 96 / Fax :00 213 36 92 41 40  
E-mail : [ge.setif@generalemballage.com](mailto:ge.setif@generalemballage.com)  
**Usine ORAN :** ZI Hassi Arneur N° 04 - Ilot N° 10 commune Hassi Bounif 31121 Oran  
Tél.: 00 213 40 23 97 20 / Fax: 00 213 40 23 79 65  
E-mail : [ge.oran@generalemballage.com](mailto:ge.oran@generalemballage.com)  
[www.generalemballage.com](http://www.generalemballage.com)

## Evolution des effectifs par catégorie socioprofessionnelle

UNITE	CADRE	MAITRISE	EXECUTION	TOTAL
GE AKBOU	53	182	579	814
GE SETIF	3	28	90	121
GE ORAN	2	13	60	75
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>223</b>	<b>729</b>	<b>1010</b>