

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Abou Bakr BELKAID – Tlemcen

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion  
et des Sciences Commerciales

**Thèse de Magistère**  
En Management des Ressources Humaines

**THEME**

**LA GESTION DES CADRES A L'HEURE  
DE L'ECONOMIE DE MARCHÉ  
Cas de l'Entreprise Soitex – Tlemcen**

**Présentée par :**

Mme MEKKIOUI née LEMERINI Soumia

**Sous la Direction de :**

Mr le Professeur  
BENDIABDELLAH Abdesselem  
*Directeur de Recherches en management*

***Soutenu devant le Jury composé de :***

- Président : Prof C. BOUNOUA                      Université de Tlemcen
- Encadreur : Prof A. BENDIABDELLAH            Université de Tlemcen
- Examineur : Prof A. BENHABIB                   Université de Tlemcen
- Examineur : Dr M. BENBOUZIANE               Université de Tlemcen
- Examineur : Dr A. TOUIL                           Université de Tlemcen

Année Universitaire 2003 - 2004

**DEDICACES**

*Je dédie ce travail à*

*Mes parents*

*Mon époux*

*Mes enfants Mouad et Mahassine*

*Mes sœurs et frères*

*Ma belle famille*

*Ma défunte grand-mère Halima*

## REMERCIEMENTS

Je remercie très chaleureusement mon encadreur Monsieur le Professeur A. BENDIABDELLAH qui a bien voulu me prendre en charge pour réaliser ce travail et dont le mérite lui revient grâce à ses conseils bénéfiques, sa grande attention et sa gratitude.

Je remercie également Monsieur le Professeur C. BOUNOUA qui a bien voulu présidé le jury.

Mes remerciements vont aussi à Messieurs :

Le Professeur A. BENHABIB, le Dr M. BENBOUZIANE et le Dr A. TOUIL qui ont accepté de participer au jury de soutenance.

Enfin je remercie tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin dans l'accomplissement de ce travail.

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	1
<b>PARTIE I : ETUDE THEORIQUE</b> .....	6
<b>CHAPITRE I : LA GESTION DES CADRES ET SES DIMENSIONS</b> .....	7
Section 1: Vers une nouvelle conception de la carrière et sa gestion.....	9
Section 2: Les outils de la gestion des cadres et ses acteurs .....	18
Section 3 : La gestion des cadres et ses liens avec les autres activités de la gestion des ressources humaines .....	30
<b>CHAPITRE II : LES CADRES ACTEURS DE LEUR CARRIERE</b> .....	33
<b>CHAPITRE III : LE RECRUTEMENT ET L'INTEGRATION DES CADRES</b> .....	44
<b>CHAPITRE IV: L'EVALUATION DES CADRES</b> .....	58
<b>CHAPITRE V: LA REMUNERATION DES CADRES</b> .....	77
<b>CHAPITRE VI : LA MOBILITE MOYEN DE CONSTRUIRE LES PARCOURS PROFESSIONNELS</b> .....	89
<b>CHAPITRE VII : LA GESTION DES DEPARTS DES CADRES</b> .....	101
<b>CHAPITRE VIII : LA FORMATION DES CADRES</b> .....	110
<b>PARTIE II : ETUDES PRATIQUES</b> .....	123
1- Présentation de l'entreprise.....	124
2- Enquête par questionnaire sur les pratiques de la gestion des cadres dans l'entreprise SOITEX .....	129
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	187



## **INTRODUCTION GENERALE**

Avec l'apparition du nouvel ordre économique et le système de mondialisation, la survie et le développement des organisations sont subordonnés à leurs aptitudes concurrentielles.

Dans une économie de marché caractérisée par un environnement en perpétuel mouvement, ce qui est censé faire la différence aujourd'hui en matière de compétitivité, ce sont les hommes.

Quand on parle de la gestion des ressources humaines on met l'accent sur la gestion et le développement du potentiel humain d'une organisation. Ce potentiel humain dont la fréquence de la complexité de ses problèmes qui ne cessent de croître, ont provoqué un développement important et rapide dans le rôle de la gestion des ressources humaines, qui ont élargi son champ d'action à des domaines variés.

La gestion des cadres est certainement au sein de la gestion des ressources humaines, elle a pour objet de fixer, de mettre en œuvre et de contrôler les conditions auxquelles la constitution et le développement des ressources en recrutement, intégration, rémunération, formation, mobilité et départ des cadres, doivent répondre pour que l'organisation puisse faire face à court et à long terme aux exigences de sa survie et de son développement. C'est une action animée coordonnée et contrôlée par des responsables, mais supposant la participation conjointe de nombreux acteurs. A côté des spécialistes et des responsables hiérarchiques, les cadres eux-mêmes ont un rôle essentiel à jouer.

Les dirigeants d'organisations ne peuvent agir sans le concours de cadres engagés et compétents. Ces cadres occupent une place à part : ils bénéficient par rapport aux autres subordonnés de quelques avantages, qui les mettent suivant leur niveau, en position de mieux contrôler que les autres salariés les effets du système de stimulations, d'incitations et de sanctions, que les dirigeants construisent pour orienter leurs actions professionnelles. Ces cadres ont, par leur

statut, leur situation hiérarchique, leur compétence spécifique et parfois leur position sociale, le pouvoir d'improviser des actions nouvelles.

C'est avec cette autonomie qu'ils font l'objet d'une gestion propre, qui repose sur l'espérance de carrière, pendant une bonne moitié de leur vie de travail et dont résulte une stimulation à faire plus pour gagner un meilleur statut, un meilleur salaire, une meilleure estime de soi.

Ils sont donc une donnée immuable dans la vie des organisations, des nœuds de pouvoir puissants et qui tiennent en main : produits, marchés, procédés et application des normes dans l'organisation. Leurs talents et leur savoir faire sont nécessaires et vitaux pour l'organisation, savoir les garder devient un impératif stratégique et une façon nouvelle de se doter d'un avantage concurrentiel.

Les cadres font, depuis longtemps, l'objet de pratiques de gestion spécifiques. Ce n'est plus le cas aujourd'hui car les cadres eux-mêmes leurs attentes professionnelles et le contexte ont changé : la flexibilité est devenue une priorité pour l'organisation, les relations d'emploi ne se fondent plus nécessairement sur l'idée d'emploi à vie, et la fidélité et stabilité ne sont plus d'actualité. C'est à dire le marché du travail et les nouvelles conditions du fonctionnement des entreprises exigent du cadre de prendre en main davantage son destin et de considérer l'organisation comme une structure d'opportunités à utiliser pour contribuer à la fois au succès de l'organisation et à son enrichissement professionnel.

Etant donné les tendances actuelles de la concurrence mondiale, le nouveau paradigme de la compétitivité s'intéresse de plus en plus aux compétences managériales, à la maîtrise des technologies et aux stratégies de partenariat. Dans cette optique, la réussite et la performance de l'entreprise économique Algérienne, dépend en grande partie, des compétences et de l'efficacité de ses cadres. Et pour faire face à ces nouveaux défis et enjeux, dans

une économie de marché caractérisée par la règle du "meilleur", elle doit mettre en œuvre des outils de gestion des cadres adaptés au nouveau contexte.

Nous tenterons dans cette étude de mettre en lumière le problème fondamental de la gestion des cadres. La problématique est la suivante: quelles pratiques distinctives en terme de recrutement, intégration, rémunération, évaluation formation, mobilité et départ des cadres, s'imposent à l'entreprise moderne ?

A travers cette question nous illustrons d'autres phénomènes :

- Comment adapter la gestion des cadres aux évolutions des techniques et des marchés afin de pouvoir mettre en harmonie les compétences des cadres et les stratégies de l'organisation ?

- Comment réunir, mobiliser les compétences, les développer dans un marché de travail déséquilibré où les compétences utiles sont rares, et où existe en excédent, beaucoup de compétences périmées excédentaires ?

- Comment développer des carrières dans des organigrammes changeants ?

- Comment appliquer des systèmes de rémunérations visant à consolider la cohérence interne, quant on se trouve devant une obligation stratégique de recruter des spécialistes qu'il faut payer deux fois plus cher que ne le permet la grille officielle des salaires ?

- Comment gérer les départs des cadres, puisque la fidélité et la stabilité ne sont plus de l'actualité, le cadre étant de plus en plus amené à vivre plusieurs départs au cours de sa carrière ?

Cette étude sera donc construite sur l'hypothèse suivante : dans l'entreprise SOITEX, doit-on adopter la motivation et les moyens de sa réalisation, comme une pratique de la gestion des cadres ?

Nous nous attellerons à vérifier si cette hypothèse est susceptible d'améliorer l'efficacité de la gestion des cadres dans ce nouvel ordre économique, ou d'autres facteurs qui expliqueraient le phénomène.

**Démarche d'étude :**

La méthode que nous comptons utiliser s'appuiera sur une collecte de données basées sur une étude documentaire variée ainsi que sur le réseau Internet qui nous permettra d'élargir la gamme des informations.

Ainsi, notre travail sera partagé en deux parties: La première partie concerne l'étude théorique, la deuxième partie sera consacrée à l'illustration d'une étude concrète réalisée au niveau de l'entreprise SOITEX.

La première partie comprend huit chapitres.

- Le premier chapitre est intitulé « la gestion des cadres et ses dimensions ». Nous y traiterons de la gestion des carrières des cadres qui est souvent limitée aux emplois actuels et futurs d'une entreprise. Nous montrerons, que tourner vers les NTIC, la gestion des carrières peut consister en une plus forte individualisation des parcours professionnels et leur gestion.

- Le deuxième chapitre « les cadres acteurs de leur carrière » est consacré à l'étude des caractéristiques du travail des cadres et renvoie à l'importance de la carrière chez le cadre qui suppose la fixation de buts réalistes par rapport à ce qu'il veut accomplir au cours de sa vie active, ainsi que le poids de sa personnalité dans le choix d'un type de carrière.

- Le troisième chapitre « le recrutement et l'intégration des cadres » est consacré à l'étude du recrutement, ses différentes facettes qui recouvrent l'ensemble des activités du processus de recrutement, ses principales étapes, les différents principes qui gouvernent son organisation et les acteurs appelés à intervenir en la matière.

- Dans le quatrième chapitre, « l'évaluation des cadres », nous traitons de l'ensemble des éléments d'évaluation à l'égard de la globalisation des attentes du

cadre, de son rôle et de ses compétences, de l'individualisation du jugement porté sur lui et la gestion conjointe de la carrière entre lui et sa hiérarchie.

Le cinquième chapitre. "la rémunération des cadres," dans ce chapitre nous mettons le point sur les déterminants généraux et la structures du salaire des cadres puisque la rémunération devient un outil important et utile pour atteindre les objectifs organisationnels.

- Nous cherchons à montrer dans le sixième chapitre intitulé « la mobilité moyen de construire les parcours professionnels » que différentes formes et pratiques de mobilité peuvent être utilisées pour construire les parcours professionnels.

- Le septième chapitre: "la gestion des départs des cadres". La gestion des départs ou la séparation comme partie intégrante de la gestion des cadres, doit être vu, comme révélateur de l'importance des évolutions vécues par les cadres au cours des dernières années. Dans ce chapitre nous examinerons les différentes formes de départs qui reposent sur le partenaire ayant pris l'initiative du départ ou de la séparation.

- Le huitième chapitre : "la formation des cadres". Vise à montrer que l'accroissement du rendement actuel et futur de cadre dépend de sa capacité à accomplir les tâches qui lui sont demandées, à travers l'amélioration de ses connaissances de ses habilités et de ses attitudes, c'est-à-dire à améliorer ses performances. Nous mettons le point dans ce chapitre sur un certain nombre d'enjeux de formation des cadres, sur son organisation, l'évolution de ses dispositifs et l'évaluation de ses actions.

La deuxième partie est consacrée à l'étude pratique réalisée au niveau de l'entreprise SOITEX où nous essayerons de voir si la motivation et ses moyens de réalisation sont susceptibles d'améliorer l'efficacité de la gestion des cadres à travers une enquête par questionnaire, afin d'en tirer les conclusions qui s'imposent.

**PARTIE I**  
**ETUDE THEORIQUE**

**CHAPITRE I**  
**LA GESTION DES CADRES ET**  
**SES DIMENSIONS**

## **Introduction**

La notion de "gestion des ressources humaines", qui se généralise dans les entreprises, suppose un souci de favoriser le développement personnel et professionnel des individus. Au lieu de chercher à conserver à tout prix des personnes dont les perspectives d'évolution seraient bloquées, les entreprises acceptent, voire encouragent parfois certains de leurs salariés à chercher ailleurs un meilleur emploi.

La gestion des carrières des cadres est souvent limitée aux emplois actuels et futurs d'une entreprise. L'évolution des styles de management et de la conjoncture économique conduit cependant à élargir ce champ d'application vers l'extérieur de l'entreprise, et parfois même au-delà de la vie professionnelle des cadres.

Par ailleurs la gestion des cadres est une action finalisée et allant dans le sens des objectifs de l'entreprise et de ses cadres. C'est une action organisée, animée, coordonnée et contrôlée par des responsables réunissant un ensemble de moyens, de procédures, de règles, de normes plus ou moins formalisées, et la participation de nombreux acteurs, pour finir la succession des affectations individuelles des cadres.

Jusqu'à un passé récent la gestion des carrières était une priorité de la gestion des cadres. Et parce qu'elle n'est plus imposée comme attribut distinctif de la population des cadres et puisque les entreprises vont se tourner vers les NTIC, la nouvelle gestion des carrières peut consister en une plus forte individualisation des parcours professionnels et leur gestion.

Nous traiterons dans ce chapitre, la nouvelle conception de la carrière et sa gestion, les outils et les acteurs intervenant dans la gestion des cadres, et ainsi la forte liaison de cette dernière avec les activités de la gestion des ressources humaines.



## **SECTION 1: VERS UNE NOUVELLE CONCEPTION DE LA CARRIERE ET SA GESTION**

### **1.1- La carrière une notion du passé ou d'avenir**

Jusqu'à un passé récent la gestion des carrières, était une priorité de la gestion des cadres. On considère la carrière comme un contrat implicite entre les entreprises et les cadres, en raison d'une certaine pénurie de personnel qualifié, l'entreprise garantissait à ses cadres qui acceptaient de s'impliquer, un déroulement de carrière satisfaisant comme une contrepartie. Ce contrat implicite est mis en évidence par certaines théories économiques, où l'employeur peut conserver longtemps ses salariés avec une rémunération plus élevée que le marché, ou en offrant des possibilités de carrière comme le suggère la théorie économique des marchés internes.

Face à l'entreprise le cadre poursuit des objectifs multiples. Il attend d'elle une rémunération, mais également des possibilités de se réaliser. Les cadres attendent de l'entreprise qu'elle leur offre des carrières, plutôt que des emplois. Donc « la gestion des cadres répond à des préoccupations de gestion des individus. Elle procède d'une recherche anticipée d'adéquation des individus aux emplois de l'entreprise, par les outils habituels : la définition de fonction, l'appréciation du potentiel et les organigrammes de remplacement »<sup>1</sup>.

Pour J.F. Chamlat rappelait que « l'idée de gestion des carrières suppose une stabilité de l'emploi, une bonne rémunération, un avenir professionnel relativement tracé et prévisible, une formation adéquate et une éthique du travail »<sup>2</sup>. Or ces conditions ne sont plus réunies, puisque le marché du travail crée de moins en moins d'emplois stables et bien rémunérés, les entreprises développent des préoccupations essentiellement financières et l'horizon professionnel est de plus en plus court. Ces modifications importantes et ces

---

<sup>1</sup> - Dimitri Weiss, « Les ressources humaines », Editions d'organisation, 1999.

<sup>2</sup> - L. Codin, F. Guerin, F. Pigyre, « Gestion des ressources humaines, pratique et éléments de théorie, Edition Dunod, 1997.

nouvelles pratiques ont contribué à transformer les attentes des cadres vis-à-vis de la carrière.

Au cours des années 1980, avec l'émergence et le développement de l'entreprise, cette période se caractérise par les mythes de l'idéologie managériale et faire de l'entreprise moderne le modèle pour la société entière. Pour développer la motivation et l'implication des cadres dans l'entreprise, cette dernière utilise tous les moyens possibles (méthodes de développement personnel, stages hors limites...), afin de les condamner à réussir. Les cadres ont bénéficié malgré tous cela à des avantages en terme d'évolution de carrière et de rémunération.

La période des années 1990, avec le ralentissement de la croissance économique et la crise de l'emploi, cette période s'est marquée par le déclin du mythe de l'entreprise et une déception des cadres qui connaissent désormais le chômage et en particulier les cadres jeunes qui hésitent à approuver des efforts et des sacrifices, lorsque les perspectives professionnelles sont moins assurées. Et puisque l'entreprise n'est plus en mesure de garantir la carrière, le cadre doit se comporter comme acteur autonome et responsable et il est condamné à se plier à toutes les exigences de l'entreprise.

Aujourd'hui les conditions de fonctionnements du marché de l'emploi dessinent des trajectoires professionnelles de plus en plus discontinues et la priorité accordée aux rémunérations et aux promotions devait céder le pas à d'autres impératifs tels que la gestion et le développement des compétences individuelles.

Malgré que la notion de carrière évolue et tend à devenir une responsabilité partagée entre l'entreprise et le cadre, elle est remise en question par certaines approches américaines. Pour Jacques Paitra (1991), il considère que la variété, l'imprévu, l'importance croissante de la vie extra-professionnelle chez

les cadres sont des éléments qui font dire que « la notion de carrière tend à disparaître »<sup>3</sup> et il propose de la remplacer par celle de parcours professionnel.

Au moment où les individus aspirent à une progression liée à une certaine continuité et sécurité, Fourgos et Lambert (1991)<sup>4</sup> craignent également que la notion de carrière perde son sens dans un environnement marqué par l'accélération des ruptures dans la vie professionnelle, par le développement du travail sous forme de projets ponctuels et par la perte de vitesse de la notion de métier.

## **1.2- Des concepts pour repenser la gestion des carrières**

Parce que la notion des carrières a été toujours remise en cause et parce qu'elle n'est plus imposée comme attribut distinctif de la population des cadres, et puisque les entreprises vont se tourner vers les NTIC, la nouvelle gestion des carrières consiste en plus forte individualisation des parcours professionnels et leur gestion.

Selon F. Dany, dans son ouvrage « la nouvelle gestion des cadres »<sup>5</sup>, nous donne sept nouveaux concepts pour repenser la gestion des carrières.

### ***1.2.1- La dimension subjective de la carrière***

Au-delà des parcours effectivement observables, la carrière renvoie également aux jugements et aux attentes portées par un individu sur son parcours professionnel et elle ne suppose pas forcément de changement de postes. Elle peut s'exprimer, à travers une prise d'automne croissante dans son emploi, ou par l'élargissement de son expertise. Elle suppose toutefois de faire évoluer certaines pratiques de gestion notamment :

---

<sup>3</sup> - Alain Roger, La gestion des carrières : vers une convergence des approches françaises et américaines ?, Février 1993 ([www.carrriologie.uqam.ca/valeur08](http://www.carrriologie.uqam.ca/valeur08))

<sup>4</sup> - Idem

<sup>5</sup> - F. Dany, Y F Livian, « La nouvelle gestion des cadres » 2<sup>ème</sup> Edition – Vuibert Juin 2002.

- de reconnaître que les postes évoluent avec leur titulaire ;
- de revoir régulièrement les définitions de postes et leurs cotations ;
- d'affirmer les critères d'évaluation des salariés

Donc la dimension subjective de la carrière vise à reconnaître que tout parcours peut être assimilé à une carrière et qu'il doit être géré comme tel pour permettre au plus grand nombre de se réaliser grâce à des cheminements idiosyncratique.

### *1.2.2- Les ancrs de carrière*

Une ancre de carrière permet de caractériser les individus sur la base des compétences personnelles qu'ils estiment avoir, de leurs motivations et valeurs.

D'après les travaux développés par E. Schein<sup>6</sup>, les ancrs de carrière proposée par lui se résument par :

- Le développement de compétences techniques (ou fonctionnelles)

Elle regroupe les individus qui orientent leur carrière afin de développer leur expertise dans un domaine donné.

- Le développement des compétences managériales

Les individus sont intéressés par l'évolution dans les hiérarchies managériales. Les compétences sur lesquels ils souhaitent se développer sont leur capacité à résoudre des problèmes, leurs compétences relationnelles et leur résistance au stress.

- Le désir de stabilité et de sécurité

Ce désir concerne la stabilité d'emploi où la stabilité géographique, ou encore la stabilité de la vie familiale, et même la possibilité d'intégrer une communauté.

---

<sup>6</sup> - F. Dany, Y F Livian, « La nouvelle gestion des cadres » 2<sup>ème</sup> Edition – Vuibert Juin 2002.

- Le désir de créer

La motivation des individus de ce groupe qualifié d'entrepreneurs est de pouvoir créer un produit, une entreprise....

- Le désir d'autonomie et d'indépendance

Il s'agit des salariés préférant des carrières d'enseignants, de consultants...

Ces ancrs de carrière permettent aux entreprises de mieux faire face à la diversité de leurs besoins et à la saturation de certaines voies d'évolution. L'utilisation de la notion d'ancre de carrière ne doit pas faire oublier que, confrontés à de nouvelles situations, les individus vont pouvoir se découvrir de nouvelles compétences et aspirations.

### *1.2.3- Les cycles de carrière*

Cette notion a été développée par le psychologue D. Super<sup>7</sup>, elle renvoie à l'idée d'une progression sur le plan professionnel, mais aussi sur le plan personnel. Ainsi les différents rôles professionnels seraient plus ou moins adaptés à certaines étapes de la vie.

Trois étapes principales sont présentées par l'auteur<sup>8</sup>.

#### *La phase d'exploration*

Dans cette étape, les individus âgés jusqu'à trente (30) ans, vont entreprendre de tester et développer leurs compétences professionnelles. Ils vont apprendre beaucoup. Cette étape est aussi celle du développement d'une identité professionnelle.

---

<sup>7</sup> - Idem

<sup>8</sup> - F. Dany, Y F Livian, « La nouvelle gestion des cadres » 2<sup>ème</sup> Edition – Vuibert Juin 2002.

### ***La phase de maturité***

Elle est située entre trente (30) et quarante cinq (45) ans dans cette étape les individus vont véritablement avoir des préoccupations de carrière et faire des efforts pour occuper les postes qui les intéressent.

### ***La phase de maintien ou de retrait***

Les individus à l'approche de la cinquantaine ne cherche plus de nouvelles progressions, ils seraient dans la position de maintien de leur statut. Ils donnent la priorité pour bénéficier d'autres personnes de leur expériences.

La notion de cycle de carrière peut contribuer à enrichir les pratiques de gestion en élargissant nos visions de l'homme au travail et en pointant la diversité des besoins des individus.

#### ***1.2.4- Les notion de contrat psychologique***

Cette notion est développée par Chris Argyris il part du constat que le contrat de travail formel seul ne permet de gérer la relation de travail. Le contrat de travail est dit « incomplet », cette incomplétude suppose que d'autres modes de contrôle et d'incitation participent au gouvernement de la relation de travail.

Pour le courant s'intéressant aux contrats psychologiques, c'est les croyances et les attentes informelles des différentes parties vis-à-vis du contrat qui vont donner son sens au contrat de travail. Pour eux, la dimension « psychologique » du contrat de travail renvoie au fait que, en dépit de mécanismes de formalisation et d'objectivation, le contrat met en jeu des interprétations subjectives qu'il est important de reconnaître pour mieux les gérer. Et essentiellement pour éviter les malentendus des contrats et des sentiments de violations, qui sont une source de perte de confiance et l'origine de démotivation ou de démissions. La mise à plat de ces contrats psychologiques doit permettre d'innover en proposant de nouveaux arrangements concernant les droits et les devoirs des deux parties et pour préciser les possibilités d'évolutions des salariés.

Parce que l'objectif est de déterminer les attentes qui animent les personnes impliquées dans les relations d'emploi de nombreuses recherches s'efforcent à étudier les contrats psychologiques contemporains. L'intérêt de ces recherches initiées par Denise Rousseau est aussi de dégager les conséquences en matière de motivation et d'implication dans l'entreprise des transformations qui sont intervenues dans la relation d'emploi.

Dans cette perspective, le passage d'un contrat relationnel à un contrat transactionnel a été testé. Dans le premier contrat la relation d'emploi est à long terme et il est demandé aux salariés d'adhérer aux valeurs ou au projet de l'entreprise, tandis que dans le deuxième contrat, c'est les niveaux de performance individuelle qui sont en jeu. Le contrat transactionnel se maintient tant que la performance exigée est fournie et correctement rémunérée.

#### *1.2.5- Les nouvelles carrières*

L'idée de nouvelle carrière, ou carrière sans frontières vise à promouvoir l'idée de carrière auto-inventée par les individus. Elle s'oppose à l'idée de carrière organisationnelle et elle suppose que les individus sont libre de gérer leur carrière de manière à augmenter leur degré de satisfaction personnelle. Donc, il appartient aux salariés d'acquérir de nouveaux savoir-faire. Ils doivent apprendre à gérer leurs compétences, leurs motivations et leurs réseaux. Ils doivent également apprendre à utiliser les entreprises pour acquérir les ressources nécessaires à la réalisation de leur projet individuel.

Les nouvelles carrières ne conviennent pas forcément à tout le monde. Certains préfèrent une certaine stabilité et même une certaine lisibilité de leur parcours professionnel. Les carrières aujourd'hui sont marquées par de nombreux éléments qui s'imposent aux individus, en fonction de leur diplôme, de leur sexe, de leur contraintes personnelles.... et qui les incitent plus ou moins facilement à l'accès à certains postes.

### **1.2.6- Les promesses de carrière**

Aujourd'hui différents éléments influent sur les carrières et contribuent à dessiner des futurs plus ou moins prometteurs aux individus.

Le premier enjeu dans cette réflexion c'est l'étude des fonctionnements concrets des marchés du travail qui permet de comprendre pourquoi certaines mobilités sont plus ou moins accessibles à certains individus.

L'autre enjeu est de comprendre comment les individus vont réorienter leur parcours en fonction des modes de fonctionnement du marché du travail, et en fonction des promesses qu'ils tiennent pour crédibles pour chacun d'eux.

Donc, confrontés à des possibilités de réussite différente c'est à dire à des promesses plus ou moins enviables, les cadres vont alors avoir tendance à faire des arbitrages différents en matière d'orientation professionnelle.

Et afin d'encourager de nouveaux comportements professionnels des cadres, un travail sur les différentes promesses et sur leur attractivité est nécessaire en matière de :

- La lisibilité des promesses que l'on souhaite encourager en travaillant sur les dispositifs d'information.
- Leur légitimité en vendant ces parcours possibles.
- Leur crédibilité en convainquant les individus qui s'engagent dans cette voie et qui ont effectivement de bonnes raisons de croire qu'ils vont pouvoir réussir à atteindre ce qui leur a été promis.

### **1.2.7- La notion d'employabilité**

Le concept d'employabilité est défini comme « la capacité d'un individu à se maintenir en état de trouver un autre emploi que le sien, dans ou hors de son métier actuel »<sup>9</sup>. L'employabilité est donc constituée d'un bagage

---

<sup>9</sup> - L. Codin, F. Guérin, F. Pigeure, « Gestion des ressources humaines » : pratique et éléments de théorie, Dunod, Paris, 1997.



d'expériences de volonté d'anticipation et d'autonomie. L'employabilité se construit sur plusieurs éléments les plus essentiels sont :

- Les compétences professionnelles qui sont l'élément constitutif de l'employabilité individuelle d'un individu.
- La capacité de l'individu à gérer sa carrière et précisément la capacité à traiter l'information sur soi (ses motivations, ses zones de confort/d'inconfort), sur le marché (les profits souhaités, les techniques à mettre en œuvre pour accéder aux emplois), sur la pertinence de son projet (comment valider son projet ?).
- La capacité des cadres à rebondir.
- La capacité à s'inscrire dans les cercles vertueux, c'est à dire s'intégrer des postes qui conviennent parfaitement à leurs titulaires et qui permettent à ceux-ci de faire la preuve de leur potentiel.
- En dernier ressort, puisque l'employabilité individuelle est que l'une des facettes de l'employabilité des cadres, et quelles que soient les qualités intrinsèques d'une personne, son employabilité dépend de l'état du marché du travail.

Le fait d'avoir recours aujourd'hui au concept d'employabilité marque l'évolution des entreprises vers des pratiques de prévention. L'employabilité s'inscrit en effet dans un processus qui vise à encourager les salariés à se préparer à faire face à d'éventuelles transformations en matière d'emploi. Il faut bien veiller à ce que les compétences individuelles restent utilisables et recherchées dans un avenir proche mais inconnu.

## **SECTION 2: LES OUTILS DE LA GESTION DES CADRES ET SES ACTEURS**

### **Introduction**

La gestion des cadres a pour but d'assurer en temps voulu l'approvisionnement des emplois dans tous les lieux de la structure, où il y a un besoin.

Ces besoins sont créés pour adapter la structure de l'organigramme aux objectifs stratégiques, tactiques ou organisationnels de l'entreprise.

Pour nourrir l'organigramme avec des cadres loyaux à l'entreprise, en quantité et qualité, cela demande des délais : en matière d'évoluer les capacités et désirs d'un cadre en place, de mettre en place un recruté jusqu'à ce qu'il remplisse efficacement ses tâches, de former à une nouvelle spécialité. Ces opérations nécessitent souvent deux à trois ans.

Donc la connaissance des besoins de l'entreprise et des délais nécessaires pour les satisfaire se situent à un horizon qui ne dépasse pas les trois à cinq ans. En d'autre terme, les opérations de la gestion des cadres se déterminent à moyen terme.

L'entreprise pour satisfaire ses besoins en cadres, elle peut recourir à des marchés : celui des débutants (diplômés de l'enseignement supérieur), celui des non cadres de l'entreprise qu'on estime promouvables, celui des cadres sur le marché qui peuvent rejoindre l'entreprise en cours de carrière et celui des cadres en place dans l'entreprise, qui peuvent être mutés ou promus.

Afin que l'entreprise puisse gérer cette population des cadres, elle fait appel à des outils en lui permettant de :

- Préciser ses besoins à court et moyen terme et les parcours possibles en interne ;
- Faire vivre des marchés internes de l'emploi ;
- soutenir et accompagner les cadres dans leur démarche personnelle.

La gestion des carrières suppose des outils qui sont centrés sur les besoins de l'entreprise, des outils pour favoriser l'articulation projets individuels et projets d'entreprise et des outils visant à préciser les projets individuels.

## **2.1- Les outils de la gestion des cadres**

### ***2.1.1- Les outils qui sont centrés sur les besoins de l'entreprise***

Ces outils servent à identifier les compétences à développer et encourager certains parcours. Parmi ces outils on trouve :

#### *a) Les cartes des emplois, référentiels des métiers et répertoires des compétences*

Ces outils s'inscrivent dans des démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et visent à préciser les besoins de l'entreprise à court et moyen terme. Les objectifs retenues de ces outils sont :

- Anticiper sur les mouvements de personnel à encourager grâce à ces outils, les informations concernant les compétences et profils seront communiqués aux cadres pour qu'il puissent les intégrer dans leur projet de développement personnel.
- Mettre l'accent sur de nouvelles réalités organisationnelles et attirer l'attention sur de nouvelles règles du jeu. Aujourd'hui, le raisonnement en termes d'emploi est remplacé par la notion de compétence. Les cadres pour réussir dans ces nouvelles organisations, ils doivent posséder certaines qualités pourraient leur permettre de mieux saisir ce qui est attendu d'eux, et des définitions et exemples à propos de compétence qui peuvent être donnés à des différents niveaux possibles de maîtrise de cette compétence.
- Améliorer la lisibilité des entreprises de manière que les cadres puissent formuler des projets cohérents avec les données du marché interne de l'emploi.

*b) Les parcours repères*

Ces parcours repères, peuvent être proposés aux cadres pour les aider à imaginer leurs propres parcours en les renseignant sur les expériences à développer sur telle ou telle compétence pour accéder à un métier donné.

*c) Les chartes de mobilité*

Les chartes de mobilité peuvent aussi donner aux cadres les moyens de gérer effectivement leur carrière. Elles peuvent préciser la doctrine de l'entreprise en matière de mobilité, et elles ont pour objectif de clarifier la nature des soutiens auxquels les cadres ont accès.

*d) Les plans de remplacement*

Les plans de remplacement visent à protéger l'entreprise par rapport aux risques de vacances des postes tenus pour stratégiques. Il s'agit pour l'entreprise de savoir faire face à certains imprévus tels que maladies, accidents, démissions...

Ces outils aident l'entreprise pour confirmer les hypothèses des potentiels. L'entreprise peut vérifier qui sont les personnes spontanément citées par les responsables hiérarchiques notamment comme candidats potentiels pour certains postes.

*2.1.2- Les outils pour favoriser l'articulation "projets individuels et projets d'entreprise"*

Ces outils ont à veiller à la compatibilité projets individuels et projets d'entreprise et à codéfinir des parcours. On peut citer les outils suivants :

*a) Les comités de carrière*

Les comités sont des structures où les décisions d'évolution des cadres sont débattues. Ils permettent d'analyser certains parcours pour comprendre des parcours singuliers et pour débattre des résultats de cadres supposer à potentiel. Aussi des décisions d'affectation des parcours des cadres à potentiel et les postes qui font appel à des parcours particuliers, sont discutées dans ces comités.

Il réunissent principalement :

- Des responsables hiérarchiques qui diffèrent selon le niveau des cadres dont il est question.
- Les responsables de la gestion des ressources humaines.
- Les responsables des métiers ou familles professionnelles dans certains cas, qui sont susceptibles d'intervenir sur les évolutions des métiers qu'il faut anticiper..

*b) Les entretiens annuels avec la hiérarchie*

Ces entretiens constituent un élément essentiel de la gestion des cadres. Ils représentent un moyen privilégié d'échange d'informations, ou des tentatives d'articulation entre projets de l'entreprise et projets individuels vont pouvoir être réalisées.

Ils permettent aux cadres d'affiner leur projet grâce à un retour d'information sur la manière dont ils sont perçus, sur les points forts qu'ils ont pu mettre en évidence et sur les progrès qu'ils leur faut accomplir. Ces entretiens permettent aux entreprises de mieux connaître les attentes des cadres. Donc ces informations aident les employeurs à y voir plus clair quant à la mise en place, aux recrutements à venir et aux politiques de rémunérations à prévoir. Ces entretiens servent également à identifier les potentiels.

*c) Les entretiens de carrière*

Ces entretiens ont pour but de compléter les informations recueillies et diffusées au cours des entretiens annuels, ou pour gérer les questions relatives aux mutations dans l'entreprise. Ils sont réalisés avec des spécialistes de la gestion des cadres et ils peuvent être conduits à la demande d'un cadre ou à l'initiative de l'entreprise.

Le développement de ces entretiens considère, que la hiérarchie n'est pas forcément l'interlocuteur privilégié des cadres pour traiter de l'évolution

professionnelle de chacun. De plus, elle n'est pas spécialisée dans l'orientation professionnelle et sa connaissance des possibilités d'évolution en interne est parfois limitée. Donc le recours à des spécialités de la gestion des cadres est révélée nécessaire. Aussi certaines entreprises considèrent que les mutations doivent être gérées par des spécialistes ayant une vision d'ensemble des besoins du groupe à court et à long terme. Donc, l'affectation des cadres doit se décider en intégrant l'intérêt général de l'ensemble de l'entreprise et en respectant un certain équilibre au niveau du traitement de chacun.

*d) Les contrats de développement*

Les contrats de développement ou projets professionnels peuvent être passés avec les cadres qui définissent des orientations possibles pour ces derniers. Ce type d'accord est encore assez rare et concerne bien souvent ceux pour lesquels des possibilités d'évolution sont facilement identifiables.

*e) Les bourses d'emploi*

Ces bourses visent à faire vivre le marché interne de l'emploi en organisant la circulation de l'information relative aux emplois vacants. Ces informations sont de plus en plus accessibles à tous avec l'utilisation de l'Internet qui a permis au plus grand nombre d'être informé de l'ensemble des postes à pourvoir. Ces outils permettent aux cadres d'affiner leur connaissance du marché de l'emploi interne, concernant les profils recherchés et les opportunités éventuelles. Il y a deux types d'informations qui sont communiquées par les entreprises : des informations sur les postes à pourvoir et des informations sur les mobilités réalisées.

Pour mieux intégrer les désirs des cadres aux projets de l'entreprise, cette dernière transmettra à l'ensemble des responsables de la gestion des cadres et la hiérarchie, les CV des candidats à des changements de poste.

La mise à jour régulière et la crédibilité sont les principales difficultés rencontrées par rapport à ces outils.

On peut citer parmi les freins que les entreprises devront lever :

- La conviction que les promotions les plus intéressantes sont décidées en dehors de ces procédures. Par conséquent les cadres peuvent ne pas postuler en estimant que les postes bien qu'affichés sont pourtant formés, et peuvent également craindre que les postes pourvus par cette voie présentent des inconvénients cachés, car ils n'ont pas trouvé preneurs.

- La crainte que peuvent avoir certains cadres à faire savoir qu'ils sont les candidats au départ. Cette crainte est mentionnée par deux risques : le premier est lié aux hiérarchiques qui peuvent renoncer à miser sur les candidats au départ et le second est lié à la crainte de ne pas trouver rapidement un nouveau poste. Donc les cadres peuvent encourir le risque d'être pénalisés par leur hiérarchie et aussi d'être considérés comme des cadres inintéressants.

### ***2.1.3- Les outils visant à préciser les projets individuels***

Ces outils permettent aux cadres de mieux se connaître et de faciliter la réalisation de certains projets individuels. On peut citer les outils suivants :

#### *a) Les courbes de carrière*

Les entreprises qui entendent continuer à gérer l'emploi des cadres à long terme utilisent cet outil. Elle doit veiller à ce que les évolutions individuelles soient cohérentes avec les opportunités du marché interne et d'éviter que certains cadres ne connaissent des carrières fulgurantes qui devront être stoppés soudainement.

Le principe de cet outil consiste dans l'élaboration d'un certain nombre d'indicateurs concernant les parcours des cadres (progression des rémunérations, rythme d'avancement...). A travers ces courbes qui varient selon le niveau de potentiel final supposé des cadres, l'entreprise introduit une gestion différenciée des cadres qui permet de dessiner une trame individualisée des parcours professionnels.

*b) Les bilans de carrière et bilans de compétence*

Le bilan de compétence est une démarche qui doit permettre aux cadres d'élaborer un projet professionnel à court, moyen et long terme, à partir de leurs expériences, de leur histoire, de la détection de leurs compétences et leurs potentiels, en tenant compte de leurs goûts, de leurs valeurs prioritaires et de leurs valeurs personnelles dans la vie. Il doit les aider à devenir davantage acteurs de leur devenir professionnel et de leur carrière.

Le bilan de compétence est aussi associé à des situations de reconversion. Donc il est un véritable outil de gestion prévisionnelle pour l'entreprise et un moyen concret donnant l'information lucide pour le cadre pour devenir acteur de sa carrière.

Généralement, pour établir un bilan de compétence, différents prestataires de service proposent des méthodes variées, fondées sur les entretiens approfondis, le remplissage de questionnaire ou le passage de tests. Il reste que le développement de cet outil dépend de l'image qu'il possède et des conditions sociales d'utilisation qui lui sont associées.

L'objectif des bilans de compétences est d'offrir à tous la possibilité d'accéder aux bilans de carrière dont bénéficient certains.

Parallèlement aux bilans de compétences, les bilans de carrière peuvent être proposés par les entreprises aux cadres sur la base du volontariat. Ces bilans de carrière ont notamment pour vocation de donner lieu à des mesures concrètes de formation et de mutations soutenus par les employeurs.

Ils sont distingués par certains consultants comme « étude plus courte, centrée sur les points forts et les points faibles »<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> F. Dany, Y F Livian, « La nouvelle gestion des cadres » 2<sup>ème</sup> Edition – Vuibert Juin 2002.



*c) Le conseil de carrière*

Parce que gérer sa carrière ne s'improvise pas, certaines entreprises développent de nouvelles compétences chez leurs cadres, grâce à des procédures d'information et de formation spécifiques.

Principalement, on trouve l'organisation de séminaires qui visent davantage à présenter les évolutions possibles au sein des entreprises qu'à initier un travail approfondi de réflexion sur les projets professionnels individuels. Ces séminaires sont ceux qui font suite aux séminaires d'intégration et qui permettent de réunir différents groupes de cadres dans l'optique de manifester leur accès à nouveau statut et de stimuler de nouveaux réseaux.

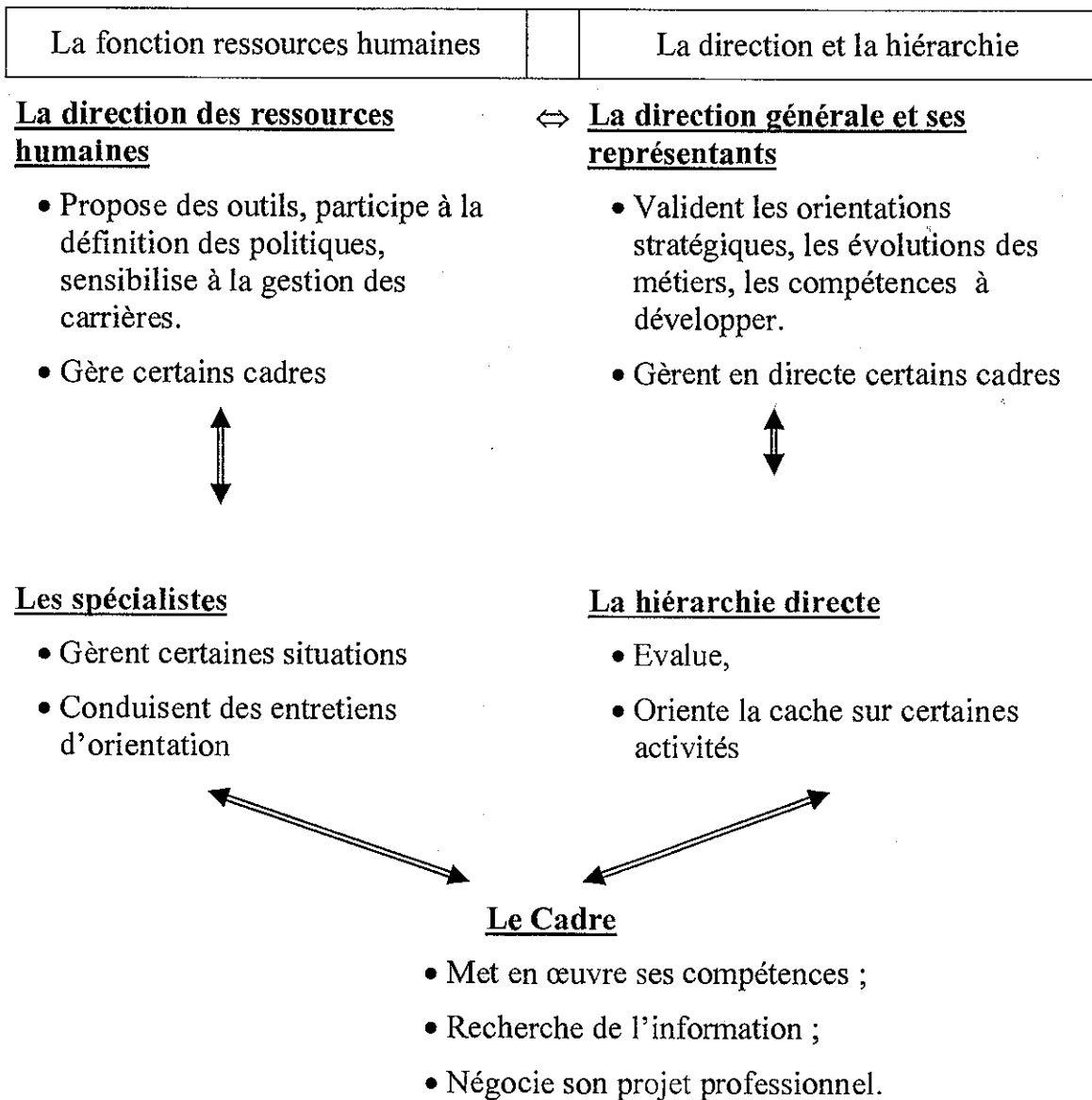
On peut citer, parmi les autres types d'actions qui peuvent être envisagés.

- Les actions visant à donner aux cadres une meilleure connaissance de leur potentiel. L'accès à des centres d'évaluations des compétences permet aux cadres de tester leur potentiel et d'autres pratiques qui peuvent être développées pour leur permettre d'en savoir plus sur la manière dont ils sont perçus.

- Les actions visant à soutenir l'élaboration et la mise en œuvre de nouveaux projets comme les contrats de développement ou projets professionnels.

**2.2- Les acteurs de la gestion des cadres**

La mise en œuvre des décisions correspondant à la gestion des cadres est l'affaire de différents acteurs. Les nombreuses interactions qui interviennent entre tous les acteurs expliquent que la gestion des cadres est traversée par des tensions liées à des jeux de pouvoir, qu'il convient de ne pas sous estimer, et dont ce que nous montre la figure ci-après.



**Figure 11**

<sup>11</sup> - F. Dany, Y F Livian, « La nouvelle gestion des cadres » 2<sup>ème</sup> Edition – Vuibert Juin 2002.

### **2.2.1- La direction générale**

Elle a un rôle central en matière de gestion de carrières des cadres à plusieurs niveaux.

C'est elle qui entérine la stratégie de l'entreprise, il lui revient donc de valider les perspectives d'évolution à envisager et les compétences à développer.

Elle a à établir un équilibre entre les tenants du pouvoir central, représenté par les fonctionnels de la gestion des cadres dont l'utilité est dans l'optimisation des ressources et l'ouverture du champ des carrières, et les tenants du pouvoir local des unités opérationnelles, dont ils jouent un rôle essentiel pour le développement de compétences des cadres et leur engagement.

Elle participe aussi à la définition des règles de gestion des cadres appelés à prendre les responsabilités les plus hautes dans l'entreprise.

Enfin, elle gère plus ou moins directement les cadres supérieurs où elle peut participer aux comités de carrière traitant des haut potentiels. C'est elle qui décide des affectations d'une partie d'entre eux et prend des décisions nourrissant les représentations collectives sur le fonctionnement implicite de la gestion des carrières.

### **2.2.2- La hiérarchie**

Le rôle de la hiérarchie varie selon les entreprises puisque le degré de centralisation de la gestion des cadres peut être plus ou moins fort.

Parce qu'elle pèse fortement dans le développement de la carrière de ses cadres, elle s'impose comme un acteur incontournable de la gestion des carrières des cadres et essentiellement en :

- Procédant à l'évaluation des cadres dont elle a la responsabilité, elle joue un rôle central dans le repérage des potentiels :
- Permettant à un cadre de développer ses compétences et de révéler son potentiel à travers les différentes missions qu'elle lui a confié.

Elle joue aussi un rôle de conseil pour les cadres en ce qui concerne leurs orientations professionnelles et les perspectives d'évolution les plus intéressantes. Elle peut enfin avoir un rôle plus ou moins actif dans l'organisation de leur déroulement de carrière.

Le champ d'intervention de la hiérarchie dans la gestion des cadres est donc très vaste. Elle joue un rôle utile aux périodes où la pression des objectifs de rentabilité à court terme est plus forte, où le développement de l'employabilité des individus et l'élargissement de leur portefeuille de compétences supposent que les hiérarchiques acceptent de miser sur des profils qui ne sont pas toujours opérationnels.

### *2.2.3- Les cadres eux-mêmes*

Les cadres eux-mêmes « ils volent avec leurs pieds »<sup>12</sup>, ils quittent l'entreprise, manifestent de l'indolence ou de l'indifférence débordant sur le travail des voisins etc...

Et puisque, aujourd'hui les cadres doivent prendre leur carrière en main, les réalités actuelles du marché de l'emploi amènent à spécifier que :

- Des différences fortes existent quant aux stratégies possibles des cadres. Tous les cadres ne sont pas confrontés aux mêmes réalités et ils ont des possibilités de réussite différentes (les salaires et les niveaux de responsabilité sont plus élevés chez les cadres ayant la plus forte ancienneté).
- Même dans un marché porteur, gérer sa carrière suppose des investissements auxquels les cadres ne sont pas toujours prêts à consentir. Choisir une entreprise, découvrir de nouvelles opportunités, gérer des réseaux supposent des investissements importants en termes de temps. Il reste que d'autres investissements sont incontournables. Ils concernent en particulier

---

<sup>12</sup> Daniel Pernin, La gestion des cadres « acteurs de leur carrière » Editions Hommes et Techniques, 1985.

l'entretien et le développement de nouvelles compétences, et aussi la capacité d'être d'une grande disponibilité.

Enfin l'impact des nouvelles technologies ne doit pas être sous estimé, car le succès remporté par les sites consacrés à la carrière le démontre et ce sont eux les plus visités par les cadres, afin de rester informés des possibilités du marché.

#### ***2.2.4- Les fonctionnels de la gestion des cadres***

Ils ont la charge de préparer et d'interpréter les données qui permettront à la direction générale de faire évoluer les principes. Ils animent les politiques de gestion des carrières des cadres en mettant en place les outils de la gestion des carrières et en définissant certains principes tels que celui de la mobilité. Ils jouent un rôle d'étude, de conseil et de contrôle de l'application qui en est faite par les responsabilités hiérarchiques. Aussi, ils sont chargés parfois de l'exécution de ces principes.

Dès lors, les missions de la direction des ressources humaines sont :

- Faciliter et organiser les décisions de promotions ;
- Sensibiliser et convaincre les hiérarchiques de certains enjeux de la gestion des carrières des cadres comme favoriser le développement de la mobilité interne.

#### ***2.2.5- Le syndicat des cadres***

Il cherche l'égalité de traitement par alignement sur les avantages les plus élevés, les chances de carrière les moins discriminatrices et les plus ouvertes, la promotion interne et les rémunérations les plus égalitaires à la mesure des grandes. Il protège les cadres contre des mutations géographiques trop faiblement compensées.

D'une manière générale, il se donne la mission de faire des reproches sur la validité des principes et la conformité de leur application et de négocier des modifications des principes avec la direction.

### **SECTION 3 : LA GESTION DES CADRES ET SES LIENS AVEC LES AUTRES ACTIVITES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Puisque la gestion des cadres s'insère dans la gestion des ressources humaines, elle a une forte liaison avec les autres activités de cette dernière.

#### **3.1- Un lien avec l'analyse des postes**

L'analyse des postes est d'une grande importance pour les cadres qui souhaitent concrétiser leurs objectifs de carrière. Elle sert à établir les connaissances, les habilités et les attitudes liées au cheminement de carrière. Elle aide les cadres à établir leur propre cheminement de carrière, ou pour faire le meilleur usage possible de leurs expériences passées.

Aussi, l'étude des descriptions et des définitions de postes à pourvoir dans l'organisation, permet aux cadres de choisir le type de formation ou de perfectionnement qui convient le mieux à leur plan de carrière. Malgré tout, l'organisation n'est pas capable toujours de satisfaire les attentes des cadres, car les descriptions de postes sont souvent trop restreintes ne prennent pas en considération les changements technologiques rapides et l'évolution des besoins des organisations, chose qui peut nuire à l'avancement des carrières.

#### **3.2- Un lien avec le recrutement et la sélection**

La gestion des cadres repose souvent sur le type et le niveau de compétences des cadres. On sait aussi que la cadre dont les compétences et formation sont plus poussés, donne un grand intérêt au développement de sa carrière, c'est pour cela que les organisations qui ont recours à leurs services doivent satisfaire leurs aspirations professionnelles.

### **3.3- Un lien avec la planification des ressources humaines**

La planification des ressources humaines permet à l'organisation à travers ses programmes de gestion des cadres, de retenir les meilleurs éléments en leur évitant le problème de l'obsolescence des compétences..

Les exigences liées à la planification des ressources humaines qui découlent des plans et des objectifs de l'organisation, de ses besoins en main d'œuvre en terme qualitatifs et quantitatifs, et des prévisions nécessaires pour satisfaire ses besoins, permettent la détermination des besoins de l'organisation en matière de gestion des cadres. De plus, les changements dans la technologie, dans la main d'œuvre, dans les habitudes de travail et les modifications apportées aux droits de l'individu rendent l'élaboration et le maintien d'un plan de gestion des cadres cohérents plus difficile pour l'organisation.

### **3.4- Un lien avec la rémunération**

Les cadres qui suivent un cheminement de carrière traditionnel sont payés par une meilleure rémunération de leur organisation. Et pour les inciter à opter pour un développement de carrière à l'horizontale ou en diagonale, l'organisation doit modifier son système de rémunération. Les plans de promotion verticaux restent les seuls à être encouragés.

### **3.5- Un lien avec l'évaluation du rendement**

Afin de mener une gestion des cadres intelligente, l'organisation doit mettre en œuvre une politique et des techniques d'évaluation du rendement solides et fiables.

L'évaluation du rendement sert à être utilisé comme un outil de perfectionnement de cadre où l'évaluation joue un rôle d'appui, de renforcement. Pendant la séance d'évaluation, l'évaluateur et le cadre se donnent l'occasion de discuter du plan de carrière à long terme. A partir du rendement passé du cadre, l'évaluateur peut lui faire des suggestions pour améliorer son rendement à court terme, en arrivant ultimement à atteindre ses objectifs à long terme.

### **3.6- Un lien avec la formation et le perfectionnement**

La formation et le perfectionnement visent l'amélioration des capacités intelligentes et affectives des individus, et permettent aux cadres après avoir fixé leurs buts qu'ils désirent atteindre au cours de leur carrière, d'acquérir les connaissances, les habiletés et les attitudes qui leur donneront l'occasion de favoriser leur croissance et l'atteinte de leurs objectifs.

#### **Conclusion**

Parce que la notion de carrière a été toujours remise en cause, nous concluons que tourner vers les NTIC la nouvelle gestion des carrières consiste en plus forte individualisation des parcours professionnels et leur gestion.

Par ailleurs, la forte liaison avec les autres activités de la gestion des ressources humaines suppose des outils adaptés pour la mise en œuvre des décisions correspondant à la gestion des cadres, à côté de la participation de nombreux acteurs dont les intéressés eux-mêmes ont un rôle essentiel à jouer avec le soutien actif de la direction générale.



**CHAPITRE II**  
**LES CADRES ACTEURS DE**  
**LEUR CARRIERE**

## **Introduction**

La performance de l'entreprise dépend essentiellement de la performance de ses cadres. Ces cadres occupent une place à part, ils ont par leur statut, leur situation hiérarchique, leur compétence spécifique et parfois leur position sociale, le pouvoir d'improviser des actions nouvelles.

Avec cette autonomie, ils font l'objet d'une gestion propre, qui repose sur l'espérance de carrière, pendant une bonne moitié de leur vie de travail.

Depuis longtemps, la fonction du cadre faisait l'objet d'une définition assez précise dans l'organigramme de l'entreprise, mais dans un contexte caractérisé par des discours managériaux, d'affaiblissement des structures d'insistance sur les caractéristiques personnelles du cadre, d'individualisation de la carrière et du salaire, souhait voir le cadre plus autonome dans ses décisions d'orientation professionnelle et même l'acteur principal.

Parce que leurs talents et leur savoir-faire sont nécessaires et vitaux pour l'organisation, savoir les garder devient un impératif stratégique et une façon nouvelle de se doter d'un avantage concurrentiel.

Ce chapitre est consacré à l'étude des caractéristiques du travail des cadres et renvoie à l'importance de la carrière chez le cadre qui suppose la fixation des buts réalistes par rapport à ce qu'il veut accomplir au cours de sa vie active, ainsi que le poids de sa personnalité dans le choix d'un type de carrière. Nous mettons le point aussi sur le rôle des cadres et leur motivation dans la gestion de leur carrière, ainsi comment attirer et fidéliser les meilleurs d'entre eux.

### **1- Qui sont les cadres ?**

Née dans les années 1930, la notion de cadre recouvre des réalités très diverses allant du cadre moyen ou technique au cadre supérieur ou dirigeant.

Il n'existe pas de définition générale mais des définitions données à l'occasion de dispositions particulières.

Pour certains le cadre reste aujourd'hui un salarié "à part" doté d'un "statut" spécifique et traité comme tel. Pour d'autres, ce qui était vrai dans le passé ne l'est plus aujourd'hui, et la condition du cadre s'est banalisée par rapport à celle des autres salariés. Entre ces deux opinions opposées, se trouvent ceux – et ils sont nombreux – qui considèrent que les catégories socioprofessionnelles sont de plus en plus hétérogènes et que des segments du groupe "cadre" restent dotés d'une position spécifique alors que d'autres se fondent dans l'ensemble du salariat.

D'après, Daniel Pernin : « Le cadre c'est un individu qui a une ambition mesurée à ses moyens propres, et qui sait que sa carrière suppose des changements d'emploi et de résidence. Il est polyvalent, caractérisé par sa carrière, que par sa qualification professionnelle ou son métier. Il a un potentiel qui s'appuie sur les aptitudes de base (capacité d'analyse et de synthèse, capacité d'imagination, sens des réalités, capacité d'adaptation, esprit d'initiative et capacité de négociation) et les aptitudes au management du personnel (aptitude au commandement, sûreté du jugement sur les personnes, aptitudes à la communication, aptitude à la délégation et sens de la sécurité). Il n'en est porteur que par son appartenance à l'organisation qui la possède : il est comme une vague qui l'entraîne vers où il doit aller. Il est consciencieux, précis, discipliné, courageux, il est conforme et interchangeable »<sup>1</sup>.

Il ajoute que , « les cadres sont les enfants du groupe, sont une ressource qu'on doit utiliser là où l'on a besoin, et là où ils seront les meilleurs dans l'entreprise »<sup>2</sup>.

Selon Yves Cannac dans sa préface il montre que : « le cadre trouve dans l'entreprise un espace de forte réalisation personnelle un lieu où il peut grandir, se réaliser et être reconnu. C'est un individu qui sait : savoir à la fois donner le

---

<sup>1</sup> Daniel Pernin, *La gestion des cadres : acteurs de leur carrière*, Editions : Hommes et Techniques, 1985.

<sup>2</sup> Daniel Pernin, *opcit.*

maximum de soi-même à l'entreprise et ne jamais s'aliéner, et être à tout moment, par l'initiative, la négociation, la volonté de développer sa propre compétence, la capacité d'entreprendre au besoin de changer d'entreprise, l'acteur et l'auteur de sa carrière »<sup>3</sup>

Shimon, L.Dolon et Randall S.Shuler définissent cette population en considérant : « les cadres comme des individus capables d'innover, de créer et de surmonter les obstacles qui se présentent à leur entreprise, sont des individus compétents, qui regarde les choses en face et prendre par conséquent leurs propres décisions et responsabilités par rapport à la carrière qu'ils désirent poursuivre et pour laquelle ils se sentent qualifiés »<sup>4</sup>.

Par contre Yves Frédéric Livion, il divise les cadres entre cadres managers et cadres spécialistes et experts. Il considère que l'activité du cadre manager c'est « une activité fragmentée, relationnelle et informationnelle , soumise à des tensions, et faiblement anticipatrice »<sup>5</sup>. Quant aux cadres spécialistes et experts, Ils consacrent beaucoup de temps à collationner, produire et diffuser une information souvent surabondante. Ils ont à animer des réseaux formels ou informels leur permettant d'obtenir de l'information, et d'utiliser leurs compétences, y compris en dehors des canaux officiels. Ils ont également à entretenir leur expertise, qui est une tâche qui ne se limite pas au travail visible du bureau ou au laboratoire. Ils sont les premiers concernés par les NTIC, comme concepteurs, mais utilisateurs soumis à la pression des immenses opportunités qu'elles recèlent."<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Daniel Pernin, opcit.

<sup>4</sup> Shinon L. Dolan , Ramdall S. Shuler, la gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000 , 2<sup>ème</sup> édition , Editions du renouveau pédagogique inc, 1995.

<sup>5</sup> F. Dany , Y.F .Livion , la nouvelle gestion des cadres , 2<sup>ème</sup> édition , Edition vuibert, juin 2002.

<sup>6</sup> F Dany, Y. F Livian, la nouvelle gestion des cadres, 2<sup>ème</sup> édition Vuibert, Juin 2002.

On retiendra de ses définitions, que la plupart des auteurs définissent le cadre par sa responsabilité, ses missions, son attachement à l'entreprise, et sa loyauté à la direction.

## **2- L'importance de la carrière chez le cadre**

Derrière la notion de carrière on entend gérer les dotations internes plus rarement les dotations externes<sup>7</sup>. C'est englober non seulement les expériences du travail traditionnel mais également les choix et les expériences de vie d'un individu<sup>8</sup>.

D'après Shimon L. Dolan et Randall S. Schuller, le terme carrière signifie : "suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et aux quelles on associe des attitudes et des réactions particulières"<sup>9</sup>. Cette définition comporte deux sujets, le temps et le travail qui lient l'individu à l'organisation. L'individu seul est responsable de la planification de son plan de carrière, et la gestion des carrières c'est la responsabilité partagée entre les deux (l'individu et l'organisation). Les individus décident ce qu'ils veulent faire et les gestionnaires qui représentent l'organisation, décident des possibilités qui leur seront offertes et des activités de développement qui seront nécessaires pour pouvoir exploiter ces possibilités.

L'importance d'un plan de carrière chez un cadre, suppose, que ce dernier fixe des buts réalistes par rapport à ce qu'il veut accomplir au cours de sa vie active. Fixer ces buts aide le cadre à prendre en main, le cheminement de sa propre carrière. Et afin que le cadre puisse suivre une carrière et la gérer avec succès, il doit être capable de faire une autoévaluation de ses besoins et de ses désirs de façon réaliste en fonction de ses talents, de ses compétences, de sa

---

<sup>7</sup> - Le Graphe, L'année ressources humaines. Edition 93, Maxima, 1992.

<sup>8</sup> - Shimon L. Dolan; Randall S Schuler, La gestion des ressources humaine, au seuil de l'an 2000, 2<sup>ème</sup> édition. Edition du renouveau pédagogique. Inc 95.

<sup>9</sup> - Idem

motivation et des autres éléments pertinents. Après cette autoévaluation, il évalue les possibilités de carrière existant dans l'organisation.

Ainsi, même dans une optique de choisir un type de carrière la personnalité des cadres est demandée. Parmi les théories qui se sont intéressées aux types de carrière, on trouve la théorie de Holland qui est la plus approfondie sur les orientations de carrière<sup>10</sup>. Cette théorie s'intéresse aux facteurs qui influent sur les choix de carrière, par l'adaptation d'un individu à son environnement. Selon J. L. Holland, les individus recherchent un environnement qui leur permettra d'utiliser leurs compétences, d'exprimer leurs attitudes et leurs problèmes, et d'exercer les rôles qu'ils se sentent appelés à jouer. Il décrit six personnalités types qui correspondent à des aspirations et à des choix de carrières différentes :

*a) Personnalité traditionnelle*

Ce type de personnalité on le retrouve chez les personnes qui occupent des emplois liés à l'administration des affaires. Ces personnes sont bien organisés, aiment travailler avec des données numériques et se fixent des objectifs précis. Elles sont décrites, ordonnées, efficaces et pratiques. Elles manquent d'imagination, elles sont inhibées et inflexibles.

*b) Personnalité artistique*

Les personnes dans ce type, se considèrent comme des êtres imaginatifs, intuitifs, impulsifs, introspectifs et indépendants. Elles possèdent plus d'aptitudes verbales que mathématiques. Elles sont très émotives et désorganisées.

*c) Personnalité réaliste*

Dans ce type les personnes se caractérisent comme des gens honnêtes, stables et pratiques, aussi bien que peureux, effacés et conformistes. Ces personnes possèdent des habiletés mécaniques et seront à l'aise comme

---

<sup>10</sup> - Shimon L. Dalan, Randall S Schuler, La gestion des ressources humaine, au seuil de l'an 2000, 2<sup>ème</sup> édition. Edition du renouveau pédagogique. Inc 95.

travailleurs spécialisés ou artisans, dans des postes qui nécessitent des connaissances techniques spécifiques, mais qui demandent peu d'habiletés sur le plan interpersonnel.

*d) Personnalité sociale*

Les personnes dans ce type, préfèrent les activités qui comportent une transmission d'information, qui supposent que l'on prête son aide ou que l'on se consacre au développement des autres. Elles travaillent dans un environnement ordonné et contrôlé, se sont des gens sociables, diplomates, amicaux, compréhensifs et serviables. Cependant, ces personnes peuvent se révéler dominatrices et manipulatrice.

*e) Personnalité entrepreneur*

Cette personnalité aime travailler avec les autres individus mais elle préfère la main haute sur eux, de façon à atteindre certains buts dans l'organisation. Ces personnes sont pleines de confiance en soi, ambitieuses, énergiques et loquaces. Elles peuvent cependant être dominatrices, centrées sur le pouvoir et impulsives.

*f) Personnalité investigatrice*

Les personnes dans ce type préfèrent les activités qui font appel à l'observation et à l'analyse de phénomènes de façon à pouvoir enrichir leurs connaissances et leur compréhension. Elles sont décrites comme des êtres compliqués, originaux et indépendants aussi bien que désordonnées, dépourvus de sens pratique et impulsifs.

Et parce que la personne peut être assimilée à une combinaison de types de personnalités différentes, selon J. L. Holland, les gens seront plus influencés par les facteurs propres à une situation et un moment donnés, de sorte que c'est l'emploi qui les choisira, plutôt qu'eux qui choisiront leur emploi.

Donc, si en se référant aux définitions des cadres décrites auparavant, on considère que les types de personnalités les plus proches aux cadres sont la

personnalité sociale et la personnalité entreprenante. Mais il reste à dire que les cadres ont une personnalité originale qui ne peut se résoudre aux prévisions que font sur leurs carrières les dirigeants d'entreprise.

### **3- Le rôle des cadres dans la gestion de leur carrière**

Auparavant, la gestion des cadres se traçait par l'entreprise, et depuis que les temps ont changé, le monde est plus complexe, le marché est plus vif, les besoins sont sans cesse et les attentes sont plus grandes, la gestion des cadres est beaucoup plus exigeante, tant pour le cadre qui participe activement à la planification et à la gestion de son plan de carrière, que pour l'entreprise qui a recours à ses services. De là, la nécessité de planifier et développer une carrière dans un premier lieu, c'est l'affaire du cadre, qui est l'acteur principale.

Affirmer, le rôle croissant des cadres dans la gestion de leur évolution personnelle, ne doit pas conduire à sous estimer le rôle de l'entreprise dans le développement des cadres. L'appui de l'entreprise est souvent nécessaire pour permettre aux cadres de réaliser leur projet. En effet, ils peuvent avoir besoin de différents moyens pour leur permettre de s'orienter professionnellement et pour leur permettre d'acquérir de nouvelles compétences. Ainsi, même dans le développement personnel des cadres plutôt que la gestion des promotions, l'implication de l'entreprise est sollicitée. C'est elle qui acceptera d'intégrer les attentes des salariés dans de nombreuses décisions de gestion telles que: la définition des actions de formation et l'affectation des postes.

Donc, l'évolution de carrière suppose la coresponsabilité du cadre et de l'entreprise, le cadre ne pouvant espérer que l'entreprise réalise à sa place les arbitrages délicats entre ses souhaits d'évolution professionnelle et ses objectifs personnels, ni qu'elle puisse appréhender l'ensemble des orientations ou des réorientations professionnelles s'ouvrant à lui. L'entreprise fournit au cadre les différents supports dont il aura besoin pour conduire et mettre en œuvre son évolution professionnelle. Et enfin, de nouveaux outils et de nouvelles pratiques de gestion soient développés pour permettre une gestion plus individualisée du



développement professionnel des cadres, qui pourra se poursuivre à l'extérieur de l'entreprise.

#### **4- Le développement de la motivation chez le cadre**

La motivation d'un cadre à faire carrière inclut ses capacités de s'adapter aux changements, d'être perspicace par rapport à ses propres besoins et de son environnement, et de développer un sentiment d'appartenance à l'égard de son emploi, ou de l'organisation pour laquelle il travaille.

On entend par la résistance aux changements en cours de carrière, la résistance générale des cadres par rapport aux barrières qui peuvent bloquer l'évolution de leur carrière ou aux problèmes qui touchent leur travail. Cette résistance est mise à l'épreuve au moment des périodes de crises, qui ont des répercussions sur la carrière des cadres. Donc, les cadres dotés d'une forte capacité de résistance aux changements sauront maîtriser leurs réactions et réagiront efficacement aux obstacles à l'égard des événements. Par contre, la perspicacité en matière de carrière, c'est la capacité du cadre d'avoir une vision réaliste de soi et des carrières qui s'offrent à lui, et de lier ses visions à ses objectifs de carrière, c'est-à-dire l'auto évolution de ses besoins et ses capacités en matière de développement de carrière. Et finalement, l'identité de carrière, c'est les objectifs de carrière des cadres.

#### **5- Attirer et fidéliser les meilleurs cadres**

Parce que leurs talents et leur savoir faire sont nécessaires et vitaux pour l'organisation, les garder à tout âge, c'est un impératif stratégique et une façon nouvelle de se doter d'un avantage concurrentiel. L'organisation devant chaque tranche d'âge et niveau d'expérience doit savoir ce qu'il faut faire pour retenir les meilleurs cadres.

**Devant les débutants** dont l'âge est des plus grands dangers, l'organisation doit savoir proposer des perspectives de carrière et leur donner des signes de reconnaissances. Ils ont besoin d'un soutien bien organisé pour assurer leurs premiers pas. En favorisant la mobilité, le débutant dès qu'il a fait ses

preuves à son premier poste, il faut lui donner la possibilité de concrétiser de nouveaux défis. Faire parrainer le débutant par un cadre senior et le remercier, le complimenter pour la qualité du travail accompli, c'est des signes de reconnaissances importants pour le jeune collaborateur qui est beaucoup plus sensible que ses aînés aux attentions et aux compliments.

**Devant les trentenaires** l'organisation doit leur offrir des plans de carrière bien individualisés et des formations ciblées.

Elle doit:

- accorder des formations qualifiantes pour aider le trentenaire à enrichir ses compétences ;
- instaurer des entretiens de carrière systématiques pour prouver au cadre qu'on s'intéresse à son avenir et de lui montrer les possibilités d'évolution dans l'organisation. Ces rendez-vous permettent aussi de faire le point sur ses compétences et sur ses projets ;
- détecter les ambitions du trentenaire, car ce dernier s'il constate que ses ambitions ne trouvent pas rapidement d'écho, il risque de partir ailleurs pour concrétiser ses projets.

A trente cinq ans, **devant les hauts potentiels** qui savent qu'ils sont les rois, faculté de développer leurs compétences managériales, passage garanti à l'international : ils veulent tout, c'est le moment de sortir le tapis rouge, l'organisation doit :

- rémunérer au-dessus du niveau du marché, puisque le salaire c'est le premier signe distinctif du haut potentiel ;
- offrir des possibilités de développement personnel; car le haut potentiel cherche toujours plus de compétences ;
- leur confier un nouveau poste tous les deux ans, de nouvelles responsabilités, c'est chaque fois un défi qui les tiens en souffle et les valorise.

A quarante ans, l'âge qui réclame des attentions et des solutions personnalisées, **devant les quadras** l'organisation doit :

- définir les principes du sur-mesure et négocier au cas par cas les demandes d'aménagements personnels formulées par les quadras, car la qualité de vie compte autant que la rémunération ;
- revoir tous les ans les aménagements individuels, car les contraintes de l'organisation peuvent changer d'une année à l'autre, celles du cadre aussi. Il s'agit de prévoir des arrangements à durée limitée, révisables à dates fixes.

A quarante cinq ans, **devant les cadres seniors**, parvenus au sommet de leur carrière et attendent d'être récompensés à la mesure de leur implication, pour les fidéliser, l'organisation doit répondre à deux préoccupations financières: une bonne retraite et une part dans les bénéfices qu'ils ont contribué à générer.

### **Conclusion**

On peut dire que le cadre reste le principal acteur de sa carrière. Il doit apprendre à bien se connaître lui-même, à définir ses besoins et ses aspirations, il doit développer sa motivation dans le sens d'adapter ses capacités aux changements, il doit adopter une attitude active par rapport à sa carrière et ne pas tout attendre de l'entreprise. Pour se doter d'un avantage concurrentiel, l'entreprise doit savoir attirer et fidéliser les meilleurs cadres.

**CHAPITRE III**  
**LE RECRUTEMENT ET**  
**L'INTEGRATION DES CADRES**

## **Introduction**

Toute organisation accorde une place importante à la procédure de recrutement, tant en raison que ce dernier est bien plus qu'une simple pratique de gestion, c'est une opération délicate, difficile et souvent coûteuse qui implique des contraintes matérielles et psychologiques. C'est un passage obligé dans la relation entre individu et organisation, processus concret à travers lequel se jouent les grands déséquilibres entre offre et demande d'emploi.

Le recrutement est présenté comme un point clé de la gestion des cadres. C'est un acte stratégique renforcé par l'affirmation « ce qui est censé faire la différence aujourd'hui en matière de compétitivité, ce sont les hommes ».

Dans cette perspective, les techniques et technologies peuvent s'acheter ou s'apprendre. Mais l'avantage décisif des entreprises réside dans leur capacité à attirer les compétences qui les intéressent et dans leur aptitude à sélectionner des personnes prêtes à s'impliquer, à prendre les initiatives qui conviennent et à s'inscrire dans des coopérations avantageuses avec leur environnement.

Par ailleurs, les exigences par rapport au recrutement sont d'autant plus fortes que, les entreprises sont de plus en plus contraintes à miser sur le potentiel supposé des personnes recrutées pour lancer de nouveaux projets ou réorganiser des activités.

Et parce que le recrutement est une opération coûteuse, dont les résultats sont entachés d'incertitude, et qui a des conséquences sur le potentiel de compétences de l'entreprise et sur son équilibre social. Il ne doit pas être limité à la sélection des candidats. Il doit être étendu comme un dispositif général visant aussi à orienter et à stimuler des candidatures, ainsi qu'à favoriser une bonne intégration des cadres sélectionnés.

Dans ce chapitre, nous examinerons les différentes facettes du recrutement des cadres qui recouvrent l'ensemble des activités du processus de recrutement, ses principales étapes, les différents principes qui gouvernent son organisation et les acteurs appelés à intervenir en la matière.

### **1- Le recrutement : un engagement à moyen et à long terme**

A la recherche de flexibilité, les entreprises aujourd'hui ne peuvent plus garantir d'emploi à vie aux cadres embauchés et elles sont de plus en plus nombreuses à recourir à des embauches à durée déterminée.

Dans un contexte où le recrutement est de plus en plus envisagé comme l'exercice d'un double choix, réalisé par l'employeur mais aussi par le cadres, la fluidité du marché de l'emploi est alors censée répondre tant aux besoins des entreprises qu'aux aspirations des cadres.

Plus précisément, l'ouverture des marchés du travail est un moyen, pour :

- renforcer l'adéquation des projets individuels avec ceux de l'entreprise en facilitant les départs de ceux qui ne trouvent pas leur place au sein de leur entreprise. Elle permet aussi de satisfaire à des désirs d'évolution qui ne pourraient être satisfaits en interne ;

- conserver une certaine fluidité du marché interne de l'emploi, ce qui permet de procéder à des réajustements périodiques des ressources et des besoins. Il est également attendu de cette fluidité et de l'introduction de nouvelles expériences, dans l'entreprise qu'elles stimulent des remises en cause et favorisent un apprentissage permanent.

Pour beaucoup d'entreprises, le recrutement continue à être vu comme un investissement à rentabiliser sur plusieurs années. Cela est particulièrement vrai pour le recrutement des cadres. L'utilisation de la notion d'investissement se justifie par le coût élevé d'un recrutement, et par le fait que peu de candidats directement opérationnels existent sur le marché externe du travail. Quelle que soit la qualité des personnes recrutées, des temps d'acculturation sont nécessaires pour permettre aux cadres d'être pleinement opérationnels. Ils ont besoin de prendre connaissance des outils et des procédures spécifiques, pour pouvoir contribuer au renforcement des compétences clés de l'entreprise. Il faut leur apprendre à fonctionner avec les équipes en place.

Par ailleurs, les risques de pénurie incitent eux aussi à développer les embauches dans une perspective à moyen, voire à long terme. Ainsi le manque de personnel qualifié a incité les entreprises à revoir leurs pratiques de recrutement.

Un autre élément qui peut inciter à réfléchir sur le recrutement dans une perspective à moyen terme est que l'entreprise reste concernée par l'évolution des personnes qu'elle recrute, que ce soit en interne ou en externe. Il existe en effet des coûts de sortie d'un cadre. Ceux-ci désignent les coûts liés à la rupture du contrat de travail du fait de l'employeur. Ces coûts financiers sont engagés dans le cadre de procédures de licenciement et notamment les coûts éventuels d'outplacement en plus des coûts psychologiques liés au traumatisme créé par un départ, non seulement chez le cadre licencié mais également chez les autres cadres témoins de ce départ. Et ne négligeant pas les coûts cachés liés à l'impact que peuvent avoir des licenciements auprès de clients ainsi que de candidats potentiels.

Donc, intégrer cette notion de coût de sortie revient à établir que l'embauche d'un cadre doit être réalisée en considérant son avenir possible dans l'entreprise ou en dehors pour éviter des problèmes de redéploiement tant interne qu'externe.

## **2- Les différentes activités du processus de recrutement**

### ***2.1- La communication recrutement***

La communication recrutement assure deux missions essentielles pour l'entreprise. Il s'agit d'un outil de promotion des employeurs auprès des candidats potentiels, c'est à dire les entreprises doivent soigner leur image d'employeurs pour être en mesure de recruter le plus facilement possible les ressources humaines dont elles ont besoin et qui peuvent intéresser d'autres entreprises. Et grâce à leur communication, les entreprises peuvent également encourager le développement de profils et de comportements professionnels nouveaux qui correspondent à leurs attentes.

La communication institutionnelle est très importante dans une période où les entreprises sont de plus en plus en concurrence pour recruter les profils convoités. Et si cette communication vise à renforcer l'attractivité des entreprises, elle ne doit pas se contenter de drainer des candidatures spontanées, ou d'augmenter les taux de réponse aux offres d'emploi. Elle doit permettre aussi aux candidats de mieux cerner les profils recherchés par une entreprise donnée. Cet objectif est plus prioritaire que certaines entreprises ont à faire face à des milliers de candidatures spontanées. Et parce que la gestion de ces dizaines de candidatures est très lourde, les entreprises doivent s'efforcer de mieux identifier les cibles vers lesquelles on s'orienter.

Ainsi, les candidats potentiels peuvent être invités à se référer à des sites Internet ou à la documentation qui leur aura été envoyée pour leur permettre de mieux cerner les besoins de l'entreprise. Ces informations permettent de faire connaître les candidats, le contenu d'un métier et aussi les informer sur la culture de l'entreprise et les perspectives d'évolution en interne.

La communication recrutement peut revêtir plusieurs formes. Elle se fait déjà à travers les communiqués diffusés dans la presse et autres médias (dont Internet). La recherche par voie publicitaire peut être réalisée par l'entreprise ou un cabinet spécialisé. Elle s'adapte aux emplois dont les titulaires sont assez nombreux sur le marché. Tandis que la recherche directe ou « chasse de têtes » est plus efficace si les candidats se comptent sur les doigts de la main, c'est à dire on recrute pour une spécialité rare.

De façon plus récente, la communication recrutement utilise en plus d'Internet cité auparavant, le développement des relations de coopération avec les institutions d'enseignement et la participation à des forums. De telles relations peuvent comporter la réalisation de conférences, les stages, le soutien (financier ou technique) d'activités d'étudiants, le financement de recherche.



### **2.2- La détermination et la validation des besoins en recrutement**

Une autre étape importante, et parfois sous estimé, du recrutement est celle de l'identification des besoins. Elle suppose une analyse du travail qui repose le plus souvent sur une analyse de poste.

La phase d'analyse des besoins doit permettre de dégager les critères de réussite immédiate du futur recruté, ainsi que les différentes possibilités d'évolution par rapport auxquelles le recrutement doit être envisagé. La mise en évidence de ces différentes possibilités suppose de prendre en compte l'évolution des métiers à terme, mais aussi les principales caractéristiques du corps social telles que: la configuration de la pyramide des âges, la répartition par sexe, la structure des qualifications...

Cette phase doit adapter en permanence les recrutements réalisés aux objectifs et contraintes de l'entreprise, ce qui suppose que les profils ne soient pas reconduits systématiquement au cours du temps, mais en tenant compte des évolutions éventuelles des métiers, des ressources disponibles sur le marché de travail....

En général, il est attendu de cette phase qu'elle permette de s'assurer du bien fondé d'un recrutement. L'objectif peut être de limiter les recrutements externes au profit de recrutement internes ou encore au profit d'un plus grand recours à des prestataires externes. Cette mesure est envisagée notamment lorsque les entreprises souhaitent se concentrer sur la gestion des compétences clés.

Les choix entre recrutement interne et recrutement externe est parfois contraint par l'indisponibilité en interne de qualification adéquate, même en tenant compte de la possibilité de former celui qui sera promu ou muté. La priorité au recrutement interne fait parfois partie des valeurs de l'entreprise, de ses traditions, des principes affichés et mis en pratique par la direction, ou de la politique de personnel.

Parfois une procédure de recrutement interne doit être lancée avant ou parallèlement au recrutement externe. Grâce aux nouvelles technologies, les entreprises font de plus en plus connaître au personnel les postes à pourvoir. Certains emplois sensibles ne figurent pas toutefois dans les bourses d'emplois.

Cette analyse du besoin va déboucher dans la majorité des cas sur l'identification d'un profil idéal et sur la mise en exergue de critère de recrutement. Et parce qu'il est rare de trouver un candidat qui correspond en tout point au candidat idéal, il est conseillé de préciser quels sont parmi les critères retenus ceux qui sont incontournables, et ceux qui sont simplement importants, voire souhaitables.

La détermination des besoins en cadre se fait, suivant que l'entreprise privilégie des recrutements des débutants pour fabriquer ses compétences à partir de potentiel de ces jeunes recrutés, ou bien des recrutements en cours de carrière pour faire face à des besoins plus pressants bien spécifiques et plus imprévus. La première vise à l'équilibre à long terme du personnel cadres, en terme d'âge, de potentiel espéré et de spécialités, tandis que la deuxième permet l'acquisition des compétences qui se présentent en général à court et moyen terme.

C'est pourquoi, pour la majorité des entreprises l'établissement de programmes de besoins en cadres à moyen terme se constitue de la manière suivante:

- recensement des qualifications en cadres nécessaires pour réussir les stratégies envisagées ;
- bilan des capacités réelles et éventuelles du personnel actuelle en cadre pour mettre en œuvre ces stratégies ;
- élaboration d'hypothèses réalistes pour combler le fossé entre les ressources et les besoins à l'horizon convenables ;

- choix d'une hypothèse qui rende à la fois possible la mise en œuvre des stratégies, et qui débouche sur le meilleur équilibre en âges, capacités et satisfaction des ambitions du personnel cadres.

### *2.3- L'appel des candidatures*

Cette phase qui était traditionnellement la phase la plus caractéristique du recrutement a beaucoup changé au cours de ces dernières années.

Bien sur, les conséquences du recrutement en passant par l'Internet sont encore controversées : selon les intermédiaires tels que les cabinets de recrutement ou les chasseurs de têtes, ce type de recrutement est très exigeant, censé permettre aux entreprises d'élargir leur cible de recrutement tout en limitant leur coût.

Pour être véritablement efficace, ce nouveau média suppose une réorganisation des services de recrutements. Ceux-ci doivent être en mesure de traiter rapidement ces nouvelles informations. La question du traitement des réponses est cruciale lorsque les entreprises disposent de leurs propres sites et qu'elles invitent les personnes intéressées à y déposer leur CV.

De plus en plus sophistiqués, les sites consacrés au recrutement continuent à se développer. Soit pour les entreprises qui bénéficient d'une réputation en passant par ce type d'intermédiaire, soit pour les personnes qui préfèrent recourir à Internet pour trouver un emploi. Pour développer leur attractivité, les sites spécialisés cherchent à s'imposer comme outils de gestion des carrières. Pour encourager les individus à laisser leurs CV de manière qu'ils puissent être contactés si une offre qui leurs correspond se présente, la majorité des sites garantissent l'anonymat des candidats. Le principal risque qu'encourent les personnes qui se connectent aux sites consacrés au recrutement est que leur employeur les repère : rien ne l'empêche de faire lancer des moyens de recherches pour découvrir ceux qui auront visité tel ou tel site.

Aujourd'hui, si encore certaines entreprises recourent aux annonces, d'autres formules de recrutement se confirment, par un nouveaux mode de fonctionnement du marché du travail dans lequel le relationnel est l'approche directe qui rentrent en force. Parallèlement au recrutement via Internet, le recrutement par la recherche directe se développe et évolue. Elle ne se limite plus à la chasse de cadres supérieurs. Plutôt de recourir à des annonces, les entreprises et les cabinets de recrutements préfèrent dans certains cas informer directement les individus qui les intéressent d'un poste à pourvoir.

Par ailleurs, la tendance à recruter des personnes déjà « connues » se poursuit. Il s'agit bien de personnes ayant coopéré avec l'entreprise, dans le cadre d'un stage ou d'une mission, mais aussi de personnes identifiées par des recruteurs dans le cadre de colloques, ou autre manifestations professionnelles. De même certains n'hésitent pas à utiliser Internet pour repérer des cadres susceptibles de les intéresser. Certaines informations sont disponibles sur les sites des entreprises. Certains groupes de discussion peuvent également permettre d'identifier des candidats intéressants.

Pour remédier à la pénurie de cadres tout en augmentant les chances de réussite d'un recrutement, certaines entreprises vont offrir des primes aux salariés qui auront présenté un candidat potentiel qui sera effectivement recruté par l'entreprise.

Quelle que soit la méthode qu'ils utilisent pour alimenter leurs fichiers, les recruteurs sont désormais évalués sur leur capacité à détecter les candidats nécessaires.

#### ***2.4- La sélection des candidats***

En général, le choix d'une méthode de sélection repose principalement sur la croyance des recruteurs sur les méthodes qu'ils utilisent, sur l'utilité apparente des méthodes, c'est-à-dire celles qui permettent de trancher rapidement et facilement discriminantes, et sur la facilité d'utilisation des méthodes auxquelles

sont intégrés les aspects de coûts liés à l'utilisation de la méthode et de son acceptabilité par les candidats.

Toutefois, les erreurs en matière de recrutement coûtent cher. Elles peuvent avoir un effet mauvais sur la motivation des équipes. Et la sélection d'une personne est un exercice délicat. Il est alors impératif que les entreprises puissent compter sur des méthodes réellement efficaces, c'est-à-dire :

- des méthodes dont le coût est raisonnable;
- qui sont bien acceptées par les candidats;
- qui ont un réel pouvoir de discrimination;
- qui sont fiables (dont les résultats ne dépendent pas de la personne qui les met en œuvre;
- et qui sont reconnues valides

S'il n'y a pas de bonne méthode en soi, les méthodes choisies gagneraient à être mieux adaptées au recrutement. Il est cependant regrettable que certains cherchent à en déduire le degré d'engagement qu'un cadre pourra manifester dans son travail.

Par ailleurs, l'amélioration des pratiques de recrutement suppose que les personnes qui utilisent une technique soient formées à ce qu'il est possible d'en attendre. Les entreprises peuvent améliorer l'efficacité du recrutement à travers :

- une clarification de ses objectifs (c'est à dire un échange sur les spécificités du poste à pourvoir, les parcours envisageables et les profils à privilégier). Cela permettrait d'améliorer les procédures de recrutement puisqu'elles pourraient porter sur des critères plus précis. Les exigences actuelles en matière de diplômes ou d'expériences professionnelles pourraient être revus et complétés ;

- une réflexion sur les méthodes en vigueur et sur les postulats sur lesquels elles reposent. Tester la fiabilité ou la validité d'une méthode n'est pas toujours facile. Cependant une première réflexion peut être engagée sur la validité des théories implicites véhiculées à travers certaines pratiques. Par exemple l'utilisation des résultats des différentes études visant à dégager les caractéristiques des candidats ayant réussi dans un type de poste, cela pourrait aider les entreprises à avoir une appréciation plus fine du potentiel de leurs cadres, ou encore d'autres études qui ont permis d'identifier les qualités intrinsèques que devraient avoir les jeunes ainsi que les compétences que le cabinet devait développer.

En outre, les arbitrages à réaliser en matière de recrutement relatifs aux sommes à investir dans la mise en place des procédures de sélection comme aux risques que l'entreprise accepte de consentir, doivent être conçus en gardant à l'esprit les coûts d'opportunité afférents aux candidatures rejetées à tort.

### *2.5- L'intégration des nouvelles recrues*

L'intégration des recrutés se passe par la diffusion de livrets d'accueil ainsi que par l'organisation de séminaires d'accueil qui vont pouvoir faciliter des démarches de nouveaux venus et leur permettre de mieux comprendre les spécificités de l'entreprise qu'ils viennent d'intégrer. A cette occasion des contacts privilégiés avec des membres de la DRH ou d'autres dirigeants vont permettre de continuer à vendre l'entreprise à ses nouveaux cadres. Des parrains pourront ensuite prendre le relais pour assurer l'écoute et le soutien des cadres. Des séminaires pourront être organisés qui fixent des objectifs de formation et de cohésion sociale. Ils vont pouvoir permettre la constitution de réseaux. Avec le temps, ces séminaires peuvent aussi témoigner de la reconnaissance d'une professionnalisation des cadres tout au long de leur cursus dans l'entreprise. Parallèlement, des mesures de gestion spécifique peuvent être prises pour assurer aux nouveaux arrivants une progression de leur revenu, ou pour étudier avec eux

leur possibilité d'évolution. L'enjeu est de consolider un attachement encore fragile.

Cela se confirme dans les recrutements en cours de carrière : la grande clarté dans l'échange entre le représentant de l'entreprise et le candidat et garantir de bonnes conditions d'intégration, sont sans doute la clé de beaucoup de recrutements réussis et ont autant d'importance que la qualité de la recherche du candidat et de sa sélection.

Par ailleurs, la poursuite après le recrutement d'un dialogue les recruteurs présentent l'avantage à ces derniers un retour d'information sur les décisions qu'ils ont prises.

Donc ces pratiques peuvent participer à l'amélioration du processus d'embauche grâce à une analyse des recrutements effectués.

### **3- Les acteurs du recrutement**

De nombreux facteurs sont à l'origine du succès ou de l'échec d'un recrutement. La qualité de la communication institutionnelle et l'attractivité d'une entreprise, comme sa capacité à identifier ses besoins véritables et son aptitude à aider les potentiels à se réaliser sont tout aussi déterminantes que ses savoir-faire en matière de sélection. Dans cette perspective, le recrutement est l'affaire de tous, il ne concerne pas que les recruteurs. Même si les entreprises reconnaissent les contraintes des hiérarchiques (manque de temps, de compétences.... Pour assurer certaines missions de GRH), leur contribution se révèle indispensable sur de nombreux points (définition du besoin, accueil et intégration...)

Les membres des DRH ont de plus en plus un rôle de conseil interne. Parallèlement à la réalisation d'activité en direct (réponse aux candidatures spontanées ; identification et présélection des candidatures...) il leur incombe d'animer la réflexion autour du recrutement dans les différentes unités et auprès des différents personnels. A travers des entretiens, ou grâce à la mise en place d'outils comme questionnaires et guides pratiques, ces derniers ils vont

contribuer à l'amélioration des besoins et s'assurer d'une bonne prise en compte des objectifs et contraintes de l'entreprise dans son ensemble.

La consolidation des activités de recrutement offre l'avantage d'avoir une vue d'ensemble des créneaux privilégiés pour le recrutement et des créneaux peut être trop délaissés. Ainsi, des recruteurs des services centraux vont pouvoir détecter une présence momentanément insuffisante auprès de tel ou tel établissement d'enseignement. Ils donnent aussi des conseils visant à veiller au respect des candidats et à soigner l'image de l'entreprise. C'est à dire la manière de traiter les candidats est tellement importante, que le candidat soit recruté ou non, il restera bien souvent un client potentiel et un prescripteur possible auprès d'autres candidats

Par ailleurs, parce que de nombreux dérapages se produisent lors de la sous-traitance des recrutements, un certain nombre de recommandations peuvent être faites pour aider à l'achat de prestations en matière de recrutement (spécialités des cabinets en termes de profil de recrutés, méthodes de sélection acceptables). Les professionnels du recrutement peuvent s'employer à attirer l'attention sur certaines spécificités de la conjoncture afin de rappeler l'importance d'activités telles que l'intégration ou la gestion des carrières. Ainsi, des prises de conscience peuvent être provoquées par les services de recrutement internes pour faire évoluer les comportements.

### **Conclusion**

Pour terminer, le recrutement n'est pas qu'une question de techniques à mettre en œuvre. Il s'agit aussi de la définition de stratégies visant à doter l'entreprise des ressources humaines dont elle a besoin et à meilleur coût. Bien fréquemment, les besoins d'une organisation n'existent pas en eux-mêmes, ils renvoient à une conception particulière du travail et à des choix précis en matière de gestion des ressources humaines. De cette façon des choix différents peuvent être faits quant au type de profils à privilégier. Certaines entreprises peuvent



compter sur le développement en interne des compétences tandis que d'autres font recours au marché externe. Ces choix auront des conséquences sur :

- la nature des relations employeurs et salariés. L'entreprise souhaite-t-elle une relation avec ses salariés, consistant à offrir une rémunération cohérente avec les pratiques du marché du travail en échange des compétences dont elle a besoin, ou recherche-t-elle une relation donnant la priorité à la fidélité, au développement de carrière,.... ?;

- le climat social et les relations entre les générations et entre les groupes situés à des niveaux de qualification différents. Des difficultés d'intégration des nouvelles recrues peuvent influencer, sur les politiques de recrutement ;

- les compétences disponibles d'une entreprise et sa capacité d'innovation. Les caractéristiques spécifiques des pyramides des âges, les différentes cultures représentées dans l'organisation peuvent, favoriser ou altérer les compétences collectives et la capacité d'innovation d'une structure.

C'est à chaque entreprise qu'il appartient de faire ses choix en fonction de :

- ses possibilités et notamment son attractivité ;
- ses ambitions et en particulier sa stratégie ;
- caractéristiques des marchés de l'emploi qui l'intéressent ;
- son histoire et rapports de force internes ;
- valeurs implicites de ses dirigeants ;
- convictions qui l'anime sur les facteurs de réussite de la gestion des hommes.

**CHAPITRE IV**  
**L'ÉVALUATION DES CADRES**

## **Introduction**

L'une des problématiques constantes de l'entreprise moderne est l'évaluation du cadre, de son poste, de son profil et de ses performances.

Depuis longtemps, divers outils et méthodes dans le domaine d'évaluation ont été proposés par des psychologues du travail où la littérature patronale, puis managériale définit les rôles du cadre. Au cours de cette période une évolution forte se fait jour au sujet de la fonction du cadre, qui faisait l'objet d'une définition assez précise dans l'organigramme de l'entreprise n'est plus le cas, maintenant parce que les discours managériaux insistent sur le fait que le cadre doit créer son poste.

Aujourd'hui, les aspects informels de son autorité, aux canaux de relations et d'influence qu'il doit développer au sein de son entreprise remet en cause des structures bien établies.

En ce qui concerne l'évaluation du cadre par sa hiérarchie les choses ont moins changé. Le passage d'une évaluation globale, synthétique et chiffrée à une évaluation plus fine, plus détaillée et comportant des aspects qualitatifs est tout sauf récent.

On peut dire que l'évaluation des cadres n'est pas une méthode nouvelle, mais c'est le contexte dans lequel se place aujourd'hui qui a changé : affaiblissement des structures et insistance sur les caractéristiques personnelles du cadre, individualisation de la carrière et du salaire, souhait de voir le cadre plus autonome dans ses décisions d'orientation professionnelle. Donc les pratiques d'évaluation restent le théâtre de jeux d'actions multiples. De même, si l'évaluation est devenue une pratique généralisée, sur laquelle repose une partie essentielle de toute la gestion des ressources humaines, il ne faut pas cacher les zones d'ombre éventuelles de la compétition excessive entre les individus, l'accroissement du stress et effets destructeurs de l'évaluation négative.

Nous traitons dans ce chapitre l'ensemble des éléments d'évaluation à l'égard de la globalisation des attentes du cadre, dans son rôle et dans ses

comportements, de l'individualisation du jugement porté sur lui et la gestion conjointe de la carrière entre lui et sa hiérarchie.

### **1- Les composants de l'évaluation**

On peut définir l'évaluation comme un processus qui comporte des activités définies, par lesquelles des personnes portent, à l'aide de procédures adaptées, un jugement sur des caractéristiques, des comportements ou des résultats, afin de préparer des décisions de gestion<sup>1</sup>.

En effet, quelle que soit la décision à prendre vis-à-vis de la personne évaluée, le processus d'évaluation comporte les mêmes dimensions. Un processus d'évaluation se décompose en cinq composantes.

#### *1.1- Les objectifs de l'évaluation*

En pratique, il existe de multiples raisons de procéder à l'évaluation. La typologie de P Caspar et J. G Millet<sup>2</sup> met l'accent sur le caractère extrêmement large et varié des objectifs qui peuvent sous-tendre des pratiques d'évaluation. Cette typologie montre à quoi sert l'évaluation :

- réaliser un bilan formel des activités accomplies et des résultats obtenus sur une période donnée ;
- définir de nouveaux objectifs négociés et des plans d'action, faire adopter une stratégie ;
- gérer les ressources humaines en situant plus précisément les personnes en termes de compétences, de potentiel et de désir d'évolution ;
- faciliter l'évolution des métiers (gestion prévisionnelle des emplois) ;
- faire évoluer les collaborateurs (gestion prévisionnelle des compétences) ;
- renforcer l'adhésion, développer les motivations ;

---

<sup>1</sup> - F Dany YF Livian. La nouvelle gestion des cadres, Vuibert, Juin 2002

<sup>2</sup> - L. Cadin, F. Guérin, F. Pigyre, GRH Pratique et éléments de théorie, DUNOD, Paris 1997

- faire prendre en charge des responsabilités de management à chaque niveau hiérarchique ;
- accroître la cohérence entre les orientations individuelles et collectives ;
- instaurer une dynamique d'amélioration permanente de la qualité des contributions rendues, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.
- développer la clarté des relations interpersonnelles et la transparence de la firme ;
- créer, enrichir un dialogue qui porte des faits et débouche sur l'action.

Parce que ces objectifs se révèlent difficilement compatibles, il n'est pas sûr qu'un même outil ou qu'une même démarche puisse répondre à tant d'objectifs à la fois.

Donc la mise en place d'un système d'évaluation, pour l'entreprise est souvent associé à un éventail de finalités.

### ***1.2- L'objet de l'évaluation***

L'évaluation ne s'intéresse pas forcément aux mêmes dimensions ou caractéristiques des individus.

Il s'agit en effet de déterminer sur quoi portera exactement l'évaluation, est-ce que sur les résultats, les comportements au travail, le potentiel, les compétences....

Le choix entre les différents objets apparaît donc complexe dans la mesure où l'organisation s'intéresse, peu ou beaucoup à chacun d'entre eux. Et lorsque le choix est opéré, il reste d'élaborer les éléments nécessaires pour caractériser cet objet.

### ***1.3- Les acteurs qui participent à l'évaluation***

De multiples acteurs sont impliqués dans le processus d'évaluation :

- les concepteurs, acteurs politiques, décidant de la visée de l'évaluation ;
- les spécialistes qui élaborent les procédures et veillent à leur bon fonctionnement ;
- les fournisseurs qui produisent les informations d'entrée nécessaires ;
- les producteurs qui mettent en œuvre les activités ;
- les destinataires ou utilisateurs de l'évaluation ;
- les salariés partiellement ou en totalité, qui constituent la population à évaluer.

Cette multiplicité est liée aux différents rôles possibles dans le processus de l'évaluation. Identifier la population concernée est indispensable pour élaborer les procédures les mieux adaptés et le choix d'un ou plusieurs évaluateurs constitue souvent un point clé du processus d'évaluation.

### ***1.4- Les procédures de l'évaluation***

Les procédures constituent la partie technique du processus : elles regroupent l'ensemble des techniques ou outils utilisés ; soit isolément, soit de façon combinée. Elles constituent la partie visible du processus d'évaluation. Elles ne sont qu'un élément central, mais partiel des activités qui ont lieu à l'occasion de l'évaluation.

Ces activités en effet, désignent l'ensemble des actions qui sont menées dans le cadre de l'évaluation. Elles s'inscrivent dans la durée et commencent avant l'évaluation proprement dite par l'observation, la fixation de normes ou d'objectifs et la mémorisation de l'observation. Elles concernent ensuite l'acte d'évaluation (le mode d'administration et le déroulement). Elles se poursuivent après l'évaluation par la mise en forme et la transmission de données. Elles se

préoccupent enfin des effets induits par l'évaluation, en traitant les décisions qui en découlent.

Aussi, la question des procédures exige la définition de la périodicité, l'opportunité et la durée totale du processus de l'évaluation.

### ***1.5- Le référentiel de l'évaluation***

L'évaluation doit avoir une légitimité pour prononcer un jugement sur l'action de celui qui est évalué. L'évaluation donc consiste à ce que le référentiel soit partagé tant par l'évalué que par l'évaluateur où l'évalué propose les objectifs qu'il entend poursuivre à son supérieur hiérarchique, lequel ensuite les discute jusqu'à ce qu'un accord soit obtenu, comme une modalité de construction d'un référentiel partagé.

Les composants de l'évaluation constituent une grille de questionnement d'un système d'évaluation.

## **2- L'évaluation individuelle**

Si l'évaluation concerne toujours des individus, voire des groupes d'individus dans l'entreprise, elle ne s'intéresse pas aux mêmes caractéristiques de ces individus. Donc la question qui se pose : que faut-il évaluer chez le cadre ?

### ***2.1- Les éléments évaluable***

Et parce que les réponses sont multiples, selon les approches et les modes d'utilisation de l'évaluation dans l'entreprise, les experts en psychologie du travail considèrent qu'une évaluation se préoccupant de la réussite professionnelle peut porter sur quatre éléments :

- les connaissances, détenues par la personne dans les différents domaines où elle a acquis formation et expérience ;
- les aptitudes qui représentent l'ensemble des qualités physiques et intellectuelles détenues à un moment donné des individus ;

- la personnalité qui peut être analysée pour dégager des traits spécifiques constitutifs de l'identité de l'individu et supposés prédictifs d'un certain comportement ;
- les compétences qui consistent à savoir mobiliser et combiner des ressources<sup>3</sup>, qui sont entendues souvent comme des savoir faire construits dans les situations vécues par l'individu. Elles naissent de l'utilisation des connaissances des aptitudes et des caractéristiques personnelles au fil des expériences accumulées et de l'exécution optimale des tâches de tout ordre<sup>4</sup>.

Malgré que les connaissances, les aptitudes, la personnalité et les compétences sont des éléments fondamentaux de la réussite professionnelle, elles ne sont pas suffisantes sans motivation. Pour que l'individu réussisse dans ses activités, il faut que le travail qu'on lui demande ait pour lui de la valeur, et qu'il ait le désir de réussir. Dans le contexte de l'évaluation, la motivation mérite de contribuer à souligner le caractère construit de la réussite professionnelle de l'individu et les responsabilités de l'entreprise dans ce domaine.

Du point de vue de l'évaluation il n'y a pas d'outil d'analyse pour tous les éléments : il existe des tests de connaissances, des tests validés pour certaines aptitudes et certains traits de personnalité. L'analyse des compétences soulève plus de problèmes et nécessite l'utilisation de divers outils. Quant à la motivation, elle s'observe surtout dans les comportements.

Tout cela suppose qu'on ait analysé au préalable le poste tenu par le cadre.

## *2.2- L'évaluation aux différentes étapes de la trajectoire du cadre*

Chacun des éléments évaluables peut être en particulier pertinent à divers moments de la trajectoire du cadre :

- évaluation au recrutement, puis à la fin de la période d'essai ;

---

<sup>3</sup> - Dimitri WEISS, les ressources humaines, Editions d'organisation, 1999.

<sup>4</sup> - F Dany YF Livian. La nouvelle gestion des cadres, Vuibert, Juin 2002



- évaluation à la date d'entrée dans l'entreprise, ou à un moment où la direction (ou la DRH) décide de faire une revue des nouveaux. Cette évaluation permet de regarder l'adaptation au poste et à l'environnement de l'unité et de découvrir les promesses tenues, les découvertes éventuelles, ou les déceptions ;
- évaluation au moment régulier, qui est l'entretien annuel ;
- évaluation approfondie pour certaines entreprises, avant une mobilité envisagée ;
- l'examen de l'évolution de carrière par la hiérarchie à travers les résultats des bilans de compétences ou de carrière que le cadre a pu demander.

Aussi le contenu et le style de l'évaluation hiérarchique peut varier en fonction des postes ou des missions tenus par le cadre.

### ***2.3- L'évaluation du potentiel***

L'importance accordée au potentiel est d'autant plus forte que des formes de contrôle. La volonté de pouvoir repérer au plus tôt pour les gérer au mieux les cadres à potentiel va conduire à la mise en œuvre de pratiques de gestion spécifiques pour cette population sur laquelle les entreprises entendent asseoir leur développement. Et parce que l'entreprise se préoccupe beaucoup de l'évolution dans le temps des capacités individuelles, le potentiel prétend répondre à ce besoin. Ce potentiel est davantage une notion de gestionnaire, qui repose sur l'ensemble de ses ressources physiques et intellectuelles, cognitives et psychologiques qui suppose un certain niveau de responsabilité, ou une susceptibilité d'atteindre ce haut niveau de responsabilité dans l'entreprise et qui est souvent attribué : soit par confrontation d'un critère d'âge et d'un critère de niveau de poste occupé soit à partir de procédure de notation.

L'évaluation du potentiel repose sur une analyse d'une part des ressources de l'individu et d'autre part des situations professionnelles dans lesquelles l'entreprise envisage de la placer. Evaluer le potentiel du cadre, c'est faire un pronostic du type et du niveau de responsabilités qu'il est susceptible d'atteindre.

Malgré que les grilles d'analyse se présentent comme portant sur le potentiel, elles restent des critères classiques. Certaines entreprises réutilisent des listes d'aptitudes ou de caractéristiques personnelles, rarement d'ailleurs accompagnées de définitions claires et pas forcément adaptées à des postes d'encadrement. Elles sont également peu claires sur les conditions pratiques d'analyse ou de mesure.

En conséquence, l'évaluation du potentiel se qualifiera comme une méthode d'une évaluation des aptitudes, ou bien de compétences ainsi que des motivations et des aspirations, auxquelles s'ajoutent quelques traits de personnalité. De même une véritable évaluation des potentiels supposerait que l'entreprise soit capable d'identifier clairement les caractéristiques recherchées, et il faudrait se doter de moyens suffisamment précis et fiables permettant ce pronostic par l'utilisation d'une variété de techniques, notamment celles se rapprochant le plus possible à de situations réelles auxquelles est où sera confronté le cadre à évaluer.

### **3- L'évaluation des postes**

Depuis longtemps, la base de la gestion du personnel a été définie clairement le poste à tenir est affecté à la personne adéquate.

La définition de poste (ou d'emploi ou de fonction) désigne un ensemble d'activité faisant appel à un noyau de compétences ou indique encore la même démarche consistant à recueillir les informations pertinentes relatives au travail exercé<sup>5</sup>. Celui-ci reste essentiellement fondé sur l'organisation telle qu'elle existe aujourd'hui. La gestion des cadres s'inscrit dans la démarche où gérer les ressources humaines c'est largement décrire, puis évaluer les postes proposés par l'organisation, en mesurer l'importance et ordonner les rémunérations de ceux qui les occupent. On pourra ainsi les pourvoir de personnes capables de les tenir et enfin on pourra évaluer les activités par rapport aux postes.

---

<sup>5</sup> - L. Cadin, F. Guerin, F. Pigeyre. Gestion des ressources humaine, Pratique et éléments de théorie DUNOD, Paris 1997.

### **3.1- La crise de la notion de poste**

La notion de poste a été remise en cause par plusieurs tendances. Tout d'abord, les nouvelles formes d'organisation font passer rapidement les salariés d'un poste à l'autre, développant ainsi une attente de vraie polyvalence de la part de l'entreprise. Aussi, le développement des politiques de mobilité fonctionnelle va dans ce sens pour les cadres.

Après, la fréquence des changements technologiques et des évolutions de structures rend le contexte organisationnel plus mouvant et les entreprises éprouvant une difficulté croissante à définir ces postes clairement et de manière stable.

Des principes d'organisation fondés sur le projet modifient également le contour de certains postes. Le développement du secteur des services contribue à étendre cette difficulté où la notion de poste est plus difficile à définir que dans l'industrie.

Pour les cadres cette évolution est vraie, parce qu'on leur demande souvent d'exercer des rôles d'animation allant au-delà de leur autorité propre, on insiste de plus en plus sur leur capacité à collaborer avec d'autres fonctions, voire d'exercer de responsabilités transversales dans lesquelles la notion de poste ou de fonction paraît se dissoudre. Aussi, la décentralisation de nombreuses structures accompagnée parfois d'un discours sur l'entrepreneur autonome que doit être tout cadre, rompt avec le souci de définir et de hiérarchiser étroitement les postes les uns aux autres. Un critère de jugement fréquent sur l'efficacité d'un cadre est sa capacité à créer, développer, et même transformer le poste ou la fonction qu'il détient.

Selon certains, la notion de poste, considérée comme issue de l'organisation du travail taylorisée, ne correspondrait plus aux organisations actuelles. Donc, évaluer les postes n'aurait d'intérêt que dans des organisations bureaucratiques, au sein desquelles la progression du cadre n'est que hiérarchique. Enfin, le développement de systèmes d'information intégrés

structure de plus en plus certaines situations de travail. La prescription organisationnelle ne se manifeste donc plus par la définition des postes mais par la contrainte d'atteinte de résultats et d'utilisation de certains outils de gestion.

Si en tenant compte de ces diverses évolutions, ils considèrent la notion comme primée, donc quelle notion utiliser ?

Pour certains auteurs, ils estiment que le terme fonction fournirait une notion plus flexible, reconnaissant mieux que celle de poste l'importance de l'influence du titulaire<sup>6</sup>. Pour d'autres tentent d'utiliser la notion de rôle, comme une dimension du moins complémentaire à celle de poste ou de classe de poste. Et d'autres veulent que les emplois restent concrets mais en définissant des espaces professionnels plus larges.

En revanche, la réussite extrême de cette évolution consiste à évaluer seulement les compétences détenues par l'individu.

Cette nouvelle notion de compétences a connu une grande importance dans la GRH, puisqu'elle s'inscrit dans une gestion liée aux objectifs de la flexibilité, en donnant une liberté aux employeurs pour définir les capacités requises des salariés, et en cherchant à s'éloigner des cadres rigides des conventions collectives ou procurés par les processus traditionnels de négociation de la qualification.

En matière de gestion des cadres, cette doctrine consiste à évaluer les connaissances mises en œuvre et l'expérience pratique manifestée par l'individu, sans recourir à la référence à un poste. Il s'agit d'une gestion complètement individuelles, fondée sur les ressources de savoir-faire détenues par le cadre et la mesure de leur utilité pour l'entreprise.

---

<sup>6</sup> - F Dany YF Livian. La nouvelle gestion des cadres, Vuibert, Juin 2002

### **3.2- Les méthodes d'évaluation des postes cadres**

Par conséquent, aujourd'hui la notion d'emploi ou de poste a-t-elle encore un sens ?

La réponse était positive, puisque la méthode Hay fournit aux entreprises des critères pour peser les postes. Elle représente un effort important pour classer tous types d'emploi en fonction d'un assez petit nombre de critères. Elle vise à mettre à la disposition des entreprises une approche systématique et facilement applicable pour évaluer les emplois à tous les niveaux dans toutes les organisations et faciliter ainsi les comparaisons de salaires entre sociétés.

Et parce qu'elle part de descriptions d'emplois qui mettent l'accent sur l'existence de l'emploi, et la manière dont le titulaire influence les résultats finaux par la liberté d'action dont il dispose, elle joue dans ce sens, un rôle de clarification des responsabilités.

Cette méthode utilise trois facteurs : la compétence (qualités et connaissances nécessaires à l'exercice de l'emploi), l'initiative créatrice (degré d'initiative et de réflexion requis par l'emploi) et la finalité. Elle propose, pour chacun de ces facteurs une décomposition :

- la compétence se mesure en terme de profondeur (de « élémentaire » à « éminente ») et d'étendue (de « très spécifique » à « globale »). Huit niveaux sont proposés pour la profondeur et six pour l'étendue ;
- l'initiative créatrice est un pourcentage, censé mesurer le degré de mobilisation de la compétence ;
- la finalité est la responsabilité d'une action et ses conséquences.

C'est l'effet mesurable de l'emploi sur les résultats finaux. Elle se décompose en trois critères : liberté d'action, impact de l'emploi sur les résultats finaux et l'ampleur.

Le positionnement d'un poste sur ces différents critères, aux différents niveaux, lui permet d'obtenir un certain nombre de points. Ensuite les postes sont regroupés en classes, d'après des fourchettes de points.

Cette méthode est largement connue et répandue dans les grandes entreprises, aujourd'hui, malgré que sa mise en œuvre est lourde, coûteuse et l'utilisation faite a été longtemps formaliste.

C'est la raison qui nous a amené à présenter cette méthode, mais il existe d'autres méthodes moins connues que la méthode Hay.

Il y a plusieurs méthodes, spécialement les méthodes américaines, proposent des questionnaires standardisés permettant de repérer les différentes dimensions d'un poste et de les mesurer par exemple la Position Analysis Questionnaire (PAQ) de Mc Carmick, qui prétend couvrir l'ensemble des postes possibles<sup>7</sup>.

Toutes les méthodes, standardisées ont rencontré un problème, qui est la faible part donnée aux aspects spécifiques du travail (non seulement aux postes cadres), et qui en résulte le risque de faible acceptabilité sociale de l'évaluation auxquels elle s'applique. Plus la méthode est structurée, l'équilibre entre l'établissement de critères généraux et la négociation avec les acteurs concernés est plus difficile. Aujourd'hui nombreux cabinets proposent des systèmes d'évaluation en sur mesure en autorisant un choix de pondération pour les critères et n'imposant pas de réponse standard.

On constate, qu'on y assiste à une réduction du nombre des niveaux de postes dans les classifications et cherchant l'allègement des structures hiérarchiques et de simplification de la gestion.

En dernier lieu, on peut dire que l'évaluation des postes est un sujet en pleine évolution, il fournit aux entreprises une occasion de réexaminer

---

<sup>7</sup> - F Dany YF Livian. La nouvelle gestion des cadres, Vuibert, Juin 2002

l'organisation, en concertation avec les cadres concernés et permet de suivre de près leur évolution à la fois des postes et leur titulaire.

#### **4- L'évaluation des compétences managériales**

Parce qu'elle est considérée comme élément essentiel de la GRH, la logique de la compétence a réapparu à nouveau en ces derniers temps. Elle est toujours finalisée et ne peut s'apprécier qu'en référence à des types de situation de travail donné. Elle facilite la mise en œuvre des transformations des pratiques des entreprises et elle consiste à savoir mobiliser et combiner les ressources. C'est cette capacité d'intégrer des savoirs divers et hétérogènes pour les finaliser sur la réalisation d'activités. Cette intégration qui ne se fait pas au hasard, elle suppose une logique qui repose sur un agencement et non pas un geste élémentaire. Etre compétent c'est savoir enchaîner et même savoir improviser des enchaînements<sup>8</sup>.

Elle est spécifique aux populations d'encadrement, nous nous limiterons ici au problème de l'analyse des compétences managériales.

Cette évaluation adopte deux méthodes : l'utilisation de listes de compétences génériques et de listes de compétences spécifiques.

La première approche est fondée sur les travaux de Mc Ber (Cabinets conseils américains), dont on suppose que tous les managers mettent en œuvre des compétences ayant une base commune et détient des compétences personnelles transférables. Ces listes génériques souvent comportent quatre types de compétences : cognitives, d'influences, de management proprement dit et personnelles. Les standards des listes génériques peuvent être utilisés avec plusieurs objectifs comme : identifier des besoins de formation, recruter, conseiller le cadre dans son évolution.

---

<sup>8</sup> - Dimitri WEISS, les ressources humaines, Editions d'organisation, 1999.

La deuxième approche consiste, que certaines entreprises refusent des listes génériques et préfèrent réaliser un travail interne susceptible de créer un vocabulaire spécifiquement adapté à l'entreprise, son activité, son histoire.

Donc, un affinement de l'approche est souvent nécessaire, à partir d'une liste générique ou spécifique, pour prendre en compte la variété des situations de management, qui peut considérer comme essentiel telle compétence plutôt que telle autre.

L'importance donnée aux compétences ou aptitudes managériales peut aider l'entreprise à préciser et réorienter les objectifs de la formation au management qui manque souvent de diagnostic approfondi sur ce qui est vraiment demandé au cadre.

Mais, il reste à dire, qu'il y a des risques de subjectivité incontrôlée au processus d'évaluation de ces compétences managériales. Cette difficulté, elle prend place dans un mode de management où les jugements informels sur les individus vont très vite. L'image du manager organisé, capable de planification, faisant vivre des relations formelles, orientées vers les objectifs de l'entreprise, s'efface au profit d'un individu, réagissant rapidement, développant ses sources d'information informelles et ses réseaux d'influence. Ces listes de compétences managériales sont des points de repère illustrant diverses facettes de ce qui est en fait un tout complexe et en mouvement.

#### **5- L'évaluation des résultats**

L'évaluation des résultats ou de la performance renvoie aux résultats obtenus par le cadre au regard des objectifs qui lui ont été probablement assignés. Elle suppose des objectifs préalables suffisamment clairs et partagés par la hiérarchie et le cadre. Si un soin particulier n'est pas apporté à la définition préalable des objectifs, l'évaluation des performances risque de n'être qu'un exercice formel et à peu près vide de sens.

Aujourd'hui, plusieurs facteurs donnent une importance majeure à cette évaluation. D'abord, l'appréciation générale sur la rentabilité liée au rôle des



actionnaires, renforce l'attente de résultats économiques mesurables. Ensuite, la décentralisation des structures qui a multiplié le nombre d'unités décentralisées, ont inséré la majorité des cadres dans des systèmes de gestion plus sophistiqués, des systèmes qu'ils sont chargés de faire fonctionner. Donc, l'idée de mesurer les performances s'est étendue, et le contrôle de gestion est vu aujourd'hui, comme le noyau central à partir duquel s'effectue l'animation de l'entreprise.

Et parce que les systèmes d'objectifs s'étendent à la quasi totalité du personnel en position de responsabilité, plusieurs types de pratiques managériales tendent à formaliser des objectifs et à susciter un engagement pour les atteindre. En plus des tableaux de bord de gestion, il y a des contrats d'objectifs, où sont listés des éléments quantitatifs et qualitatifs engageant le cadre et son équipe, à un moment donné et en précisant le calendrier et les moyens qui y sont affectés. La difficulté de ces contrats pour l'employeur c'est la possibilité de s'en servir pour mettre fin au contrat de travail du cadre en cas de non atteinte de ces objectifs.

Aussi, les objectifs de qualité constituent une autre forme de contractualisation de l'engagement, du cadre lui-même, sinon de l'ensemble de son unité. L'insertion des cadres dans des structures de projet contribue également à définir les objectifs et les délais dans lesquels son action doit s'intégrer. Et n'oublions pas à la fin, le développement des chartes énumérant des principes à respecter. On voit donc que l'activité de l'individu est souvent en lien avec son service, qui permet de constituer une base sur laquelle il pourra être évalué (plusieurs études ont démontré que l'évaluation des résultats s'effectue sur une base comparative plutôt que sur une base absolue).

Ces outils de management donc, modifient sensiblement l'esprit de l'évaluation.

Il reste à dire que la difficulté inhérente à toute évaluation fondée sur les résultats est dans la considération des résultats bruts et celle de l'environnement (conditions et moyens) dans lequel l'action du cadre s'est déroulée. Elle ne peut

pas être une simple procédure administrative : elle est au cœur du système de pouvoir hiérarchique.

### 6- Les processus d'évaluation

l'évaluation du cadre par sa hiérarchie, c'est une occasion d'un dialogue sur son développement, sa carrière et ses performances.

En général, sur le plan théorique un système d'évaluation comprend trois types principaux d'objectifs (différencier, intégrer, piloter les performances) et ainsi correspondre à trois logiques (voir tableau ci-après).

TABLEAU : Les logiques de l'évaluation<sup>9</sup>

Logique	Fondement théoriques	Objectifs	Conception de la motivation au travail	Autres aspects de la GRH liés
Différenciation	Management	Utilisation de l'appréciation pour différencier la gestion des hommes en fonction du mérite	Motivation à travers des mécanismes de récompenses individuelles	La rémunération
Intégration	Ecole des relations humaines	Outil de circulation de l'information, de relation salarié/chef et d'orientation de carrière	Motivation par la satisfaction et la valorisation des agents	La gestion des carrières
Finalisation et pilotage des performances	Direction par les objectifs	Fixation et évaluation d'objectifs pour améliorer les performances	Motivation par la clarification des tâches et la responsabilisation sur des objectifs	La structure et le contrôle de gestion

En pratique, et par économie de temps ces objectifs sont regroupés en un seul entretien à passer en revue l'un après l'autre : les résultats obtenus, les aspects qualitatifs et relationnels, et l'évolution de la carrière et la formation.

<sup>9</sup> - F Dany YF Livian. La nouvelle gestion des cadres, Vuibert, Juin 2002

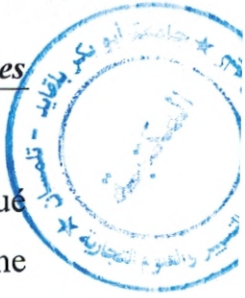
S'agissant de la nature des critères à utiliser pour l'évaluation du cadre, il s'avère que l'approche par les compétences reprend largement des éléments relatifs aux comportements et aux capacités manifestées par le cadre.

Aussi, tout système d'évaluation affecte consciemment ou non, des rôles aux acteurs concernés : le cadre lui-même, son chef mais également le responsable hiérarchique de niveau supérieur du personnel. Donc l'élément clé du système d'évaluation est le dialogue cadre supérieur hiérarchique, formalisé par un document issue de l'entretien. Obligatoirement, le document doit être signé par l'évalué et ce pour but : d'assurer au minimum d'une information de l'évalué sur le contenu du jugement porté sur lui, et d'inciter à un dialogue, à une discussion sur les résultats obtenus, les objectifs à poursuivre, les améliorations à apporter... Une copie de ce document sera stockée au niveau supérieur (niveau  $n + 1$  et responsable des ressources humaines de l'unité).

La richesse et la pertinence de ce document sont fonction de la qualité de la relation hiérarchique de la motivation conjointe à l'entretien des deux partenaires.

Donc, faire réaliser, dans de bonnes conditions, tous les ans au moins, un entretien suffisamment long entre le chef et son collaborateur, de manière à leur permettre de faire le point ensemble sur les activités, les résultats, les objectifs et les souhaits d'évolution, est un objectif plus facile à énoncer qu'à faire respecter. De nombreuses difficultés à faire vivre l'entretien ont été souligné : difficultés liées au processus de fixation d'objectifs, réactions de crainte ou d'évitement du face à face, difficulté du responsable à dégager le temps nécessaire pour s'entretenir avec chacun de ses collaborateurs et absence de marge de manœuvre réelle du responsable pour satisfaire les aspirations du cadre dont il sollicite l'expression.

Dans un dernier lieu on va décrire l'évaluation à 360° comme type de l'évaluation, parce qu'elle consiste un outil assez récent et elle est introduite dans les démarches de bilan de compétence ou bilan de carrière. Son but est de



recueillir de l'information auprès des personnes en contact étroit avec l'évalué dans son travail. Elle consiste à faire procéder à une évaluation du cadre, sur une grille de comportements et de compétences, par ses subordonnés, ses collègues et ses paires. Elle vise, à dépasser la seule appréciation hiérarchique par le point de vue des autres personnes qui collaborent avec le cadre (il s'agit de mettre en œuvre un « feed back multidirectionnel »). Elle est conçue comme une aide au développement personnel du cadre pour améliorer certains de ses comportements et comme un élargissement de l'évaluation habituelle, dont ses résultats sont pris en compte dans l'évaluation annuelle du cadre, y compris sur le plan de sa rémunération. Et par conséquent, la condition nécessaire au bon fonctionnement de l'outil de l'évaluation 360° c'est l'implication totale de la DRH, en terme de communication vis-à-vis de la population ciblée.

### **Conclusion**

En conclusion, on peut dire que l'évaluation doit être jugée davantage à travers le jeu qu'elle provoque que par son contenu technique propre. A cet égard, l'évaluation régulière, large et bien vécue par ces acteurs, la qualité dans son processus, la reconnaissance qu'elle peut avoir à l'égard des cadres quand elle est bien faite et l'utilisation des critères objectifs tant pour les évaluateurs et les évalués, permet de construire une base plus solide pour mettre en œuvre les autres décisions en matière de ressources humaines, particulièrement celles qui sont associés à la rémunération et au perfectionnement.

**CHAPITRE V**  
**LA REMUNERATION**  
**DES CADRES**



## **Introduction**

Etant donné les tendances actuelles de la concurrence mondiale, la rémunération devient un outil important et utile pour atteindre les objectifs organisationnels. C'est l'un des outils de communication les plus puissants parmi ceux dont disposent les entreprises pour les aider à attirer, retenir et motiver les employés dont elles ont besoin pour avoir du succès. Derrière ces trois mots se cache toute la stratégie et les objectifs de la rémunération : payer son personnel correctement, c'est s'assurer d'attirer des candidats de qualité, de retenir les employés clés à leur emploi, et d'aligner la motivation des employés sur les objectifs de l'entreprise. Donc, la gestion des rémunérations c'est le maintien de l'ordre.

Et parce que, pour la majorité des cadres, le niveau de salaire à l'embauche préfigure toute la carrière, il est facile de dégager un accord sur ce que doit être une politique de rémunération cadre : équitable, fondée sur des critères permettant une reconnaissance juste des mérites de chacun, compétitive par rapport au marché du travail de manière à attirer et à conserver les cadres, motivante, capable d'orienter les efforts vers les objectifs de l'entreprise et de marquer la reconnaissance de l'entreprise à ceux qui contribuent le plus à leur atteinte, souple, de manière à s'adapter aux résultats économiques de l'entreprise, transparente de façon où les règles du jeu sont connues.

Chacune de ces caractéristiques peut conduire à des pratiques qui ne sont pas forcément compatibles avec les autres : des rémunérations très variables permettent souplesse et motivation mais ne sont pas toujours susceptibles d'attirer ceux qui ont le choix sur le marché du travail avec des formules plus sûres.

Et quelque soit le choix de base de la gestion des rémunérations : une rémunération des personnes, où l'entreprise s'efforce d'affecter les personnes dans des emplois qui soient au niveau de leur valeur et en fonction de leur performance, ou bien une rémunération des emplois, où elle cherche à placer des

personnes qui soient à la hauteur du niveau d'exigence requis, elle sera ramenée à confronter le problème d'aujourd'hui en la matière, les politiques d'individualisation et de globalisation.

Dans ce chapitre, nous mettons le point sur quelques éléments de base sur les déterminants généraux et la structure du salaire des cadres.

### **1- Les déterminants du salaire des cadres**

Plusieurs facteurs influent sur le niveau du salaire des cadres. Parmi les différentes caractéristiques qui jouent un rôle essentiel dans la détermination du salaire des cadres, et susceptibles d'expliquer les écarts de salaire entre les cadres on trouve :

- le diplôme : Les salaires progressent en fonction du niveau de diplôme. Un non diplômé gagne un salaire mensuel net moyen inférieur à celui d'un diplômé ;
- l'âge : Les salaires augmentent avec l'âge selon le sexe jusqu'à un seuil, c'est à dire un âge à partir duquel le salaire cesse de croître ;
- l'ancienneté : le salaire croît régulièrement avec l'ancienneté dans l'entreprise ; cette dernière qui peut être le reflet de l'expérience professionnelle réelle ;
- la fonction occupée : les différences de salaire sont plus marquées selon les fonctions occupées dans l'emploi : il apparaît une différence très nette entre les cadres de direction générale et les autres ;
- le lieu d'exercice et la taille de l'entreprise : le niveau de salaire dépendrait de variables caractéristiques de l'endroit, du secteur et de l'entreprise au sein duquel l'activité est exercée.

On peut dire que les caractéristiques individuelles jouent un rôle majeur (niveau éducatif, âge, ancienneté...) ainsi que celles relatives à l'emploi occupé, se sont eux qui déterminent le niveau de salaire et non la situation de l'entreprise. En revanche, les aspects relatifs à l'entreprise (taille, secteur...) paraissent d'un



impact relativement faible. Et nous n'oublions pas que les conditions du marché du travail contribuent à fixer les salaires des cadres.

Il reste la question de la discrimination entre homme et femme.

La différence entre les salaires des cadres de sexe masculin et ceux des femmes, ne revient pas au sexe en tant que variable isolée, qu'il importe de prendre en compte, mais bien plutôt parce que les femmes n'occupent pas les mêmes emplois que les hommes et, plus généralement, qu'elles n'ont pas le même parcours professionnel qui, au final, aboutit à cette différenciation.

## **2- L'individualisation et la globalisation et leur impact sur les salaires des cadres**

La politique d'individualisation des salaires ont touché principalement les cadres : c'est d'eux qu'on attend la réalisation d'une performance à rémunérer et à qui l'on reconnaît de moins en moins une vocation à accroître de manière régulière, voire à stabiliser leurs rémunérations.

Cette individualisation des salaires soulève toutefois la question de l'évolution du rapport existant entre le cadre et son employeur. Pendant longtemps l'exigence de loyauté et de fidélité à l'entreprise conduisait à assurer aux cadres, dans un contexte d'expansion économique, une progression continue de pouvoir d'achat.

Il n'en est plus de même aujourd'hui, où la progression de la rémunération de base du cadre ne peut se faire que soit sous la forme d'une promotion, soit sous l'effet d'une performance attestée comme supérieure à la normale.

Elle pose également le problème de l'individualisation de la performance qui en est à l'origine. Donc, c'est à l'individu, plus qu'à l'équipe ou à l'unité qu'il faut affecter les réussites.

Or, cela se développe à un moment où se renforce la nécessité d'une coordination (intermités, interfonctions) à laquelle les spécialités attribuent une part essentielle de l'explication de la performance de l'entreprise. La question qui



### **3.1- La rémunération salariale immédiate**

Cette rémunération se compose d'un salaire fixe et d'une partie variable.

#### Rémunération fixe

Le salaire fixe, consiste à verser une somme fixe en échange du travail effectué. Dans la majorité des grandes entreprises, il est établi en référence à une échelle ou grille de salaires, elle-même liée à un accord d'entreprise ou une convention collective. Le plus souvent, les classifications des cadres dans les conventions collectives définissent des positions repères. Au sein de ces positions, les cadres se voient attribuer un coefficient en fonction notamment de leur âge ou de leur ancienneté dans la fonction.

Comme pour les classifications des autres salariés, ce barème aboutit à la classification d'un salaire minimum.

L'outil principal de gestion est la hiérarchie des postes ; à laquelle correspondent des fourchettes de salaires.

La détermination de fourchettes de rémunération consiste à préciser un salaire minimum et un salaire maximum jugés acceptables pour un même emploi. Ainsi la zone définie est alors positionnée relativement aux emplois voisins de façon à rendre les recouvrements possibles. Le passage à des fourchettes élargies, consiste à réduire considérablement le nombre de classes de fonctions et de fourchettes de salaires. Cette approche dite du « *broadbanding* », se veut une réponse aux besoins de souplesse dans la progression des salaires des cadres pour lesquels les possibilités de promotion d'une classe à l'autre sont plus limitées que par le passé. Elle correspond aussi à la volonté de mieux tenir compte des niveaux de contribution individuelle, sans se référer trop étroitement à des postes.

Le salaire fixe fait l'objet d'une augmentation soit générale, soit individuelle et la deuxième devient prédominante. Une majorité d'entreprises, laissant une large autonomie au responsable local dans l'attribution des augmentations. Le rôle de la DRH dans ce domaine est différent d'une entreprise

à l'autre : dans certaines, la DRH pilote le processus et vérifie la cohérence des augmentations attribuées par rapport à certaines politiques comme pente en début de carrière pour encadrer le processus d'augmentation individuelle du salaire fixe, la DRH peut utiliser par les responsables hiérarchiques, des outils d'aide à la décision permettant de repérer la position relative du cadre par rapport à ses collègues selon certaines variables clés : garde, âge, fonction, expérience. Dans les systèmes qui s'appuient sur le poste et la performance, on parle du salaire de poste, situé dans une fourchette, et on considère le niveau d'évaluation globale porté sur le cadre. On voit que outre la performance de l'année, ce système prend en compte de manière indirecte l'expérience dans le poste qui a amené à placer cet individu au sein de la fourchette du poste.

Si le système poste et performance peut concerner tous les salariés, on rencontre aussi dans la gestion des cadres, un système, fondé sur le potentiel et l'âge et s'appliquant aux jeunes cadres diplômés. Il consiste à fixer le niveau de rémunération par rapport au jugement que l'on porte sur le potentiel ultime du cadre, souvent après deux à trois ans d'observation. On placera le cadre sur l'une des courbes possibles, quitte à réviser régulièrement le jugement porté sur lui et à corriger en conséquence la trajectoire.

La DRH peut aussi intervenir sur certains cas individuels ou certains groupes professionnels qu'elle suit plus spécialement.

Les enquêtes salariales fournissent une information utile dans ce sens.

#### *Rémunération variable*

La rémunération variable est un instrument plus efficace d'intégration et d'intéressement des cadres. C'est un moyen de donner aux cadres un sentiment d'appartenance à un ensemble poursuivant des buts économiques. Elle peut être augmentée si les cadres, pris individuellement ou par petites équipes, sont mis en situation d'influer sur les résultats économiques et de bénéficier des retombées positives.



Autrement dit, la partie variable de la rémunération peut être composée d'éléments dont les bases du calcul et la nature juridique et administrative sont divers. Elle peut revêtir un caractère automatique (prime d'ancienneté) et d'autres ayant une caractéristique commune d'être liée à l'atteinte de certains résultats ou à l'obtention de comportements précis, et d'être de plus en plus souvent réellement variables, c'est à dire sans garantie d'obtention d'une période à l'autre.

Cette partie variable de la rémunération dépend évidemment de l'activité des entreprises, de leurs stratégies et de leurs modes de fonctionnement.

Et plus les règles d'attribution vont dans le sens de l'individualisation en fonction des contributions, plus la rémunération variable joue un rôle stimulant.

En cas de situation difficile, la rémunération variable des cadres constitue l'une des sommes à mettre en jeu pour redresser l'entreprise.

Pour trouver l'équilibre dans les décisions concernant les primes de résultat, il faut veiller à :

- choisir les taux d'augmentation en fonction des performances individuelles évaluées, en évitant une distribution générale égalitaire (saupoudrage) mais en restant équitable par rapport aux efforts fournis.

- tenir compte des résultats obtenus par le cadre dans la période qui vient de s'écouler (évaluée dans le cadre de l'entretien annuel) mais sans oublier les évolutions possibles à moyen terme, liées au potentiel reconnu au cadre. Cela permet de discriminer les politiques des entreprises les unes par rapport aux autres.

Donc parler d'une politique d'individualisation des salaires, il faut bien avoir à l'esprit les différentes formes que celle-ci peut prendre, selon le caractère réversible ou non de l'avantage monétaire consenti, et selon la part qu'elle occupe dans la rémunération salariale.

Ces formes ne correspondent pas seulement à des différences techniques : elles ont des effets différents sur le court et le long terme (comment continuer à motiver un cadre après un gros bonus) et sur les écarts de salaire au sein des unités.

### ***3.2- La rémunération différée***

La rémunération différée englobe l'ensemble des régimes de prévoyance sociale (maladie, invalidité, décès) et de retraites complémentaires dont l'entreprise fait bénéficier ses cadres.

Dans ces dernières années, les entreprises ont pu utiliser les services de plus en plus compétitifs des organismes de prévoyance et des sociétés d'assurance qui ont développé et diversifié leur offre dans ce domaine. Les DRH ont consacré beaucoup de temps à la recherche d'optimisation coût et avantages de leurs régimes de prévoyance.

### ***3.3- Les avantages en nature***

Par ces avantages, l'entreprise met à la disposition de ses cadres des biens et services dont le titulaire a le plus souvent le libre usage en dehors de son travail.

Parmi les avantages les plus répandus et fréquents sont : la voiture de société, le logement qui est lié à certaines conditions particulières d'exercice du travail du cadre et des prêts à des conditions avantageuses. Et aussi d'autres avantages peuvent être offerts tel que téléphone portable et ordinateur personnel...

### ***3.4- La formation et développement***

L'entreprise peut intégrer des formations, dans une optique de globalisation de la rémunération. Certes ces formations correspondent à une politique de développement des ressources humaines, mais peuvent aussi avoir une valeur personnelle pour le cadre qui en bénéficie. Donc la possibilité d'en bénéficier (de stages de développement personnel, voyages d'études...) peut être



un élément de l'offre de l'entreprise à l'égard de ses cadres. Ces formations peuvent avoir pour effet de renforcer la valeur du cadre sur le marché du travail (employabilité).

### **3.5- L'aménagement du temps de travail :**

L'aménagement du temps de travail du cadre va dans le sens d'une amélioration de ses conditions de travail. En considérant que le cadre pouvait difficilement être assujéti aux règles générales, il pouvait bénéficier de certaines dispositions compensant en quelque sorte le fait de ne pas compter ses heures. Les cadres sont susceptibles de se voir appliquer une répartition des jours de travail correspondant à la situation dans laquelle ils se trouvent. Les politiques particulières que certaines entreprises pratiquent dans ce domaine se trouvent donc englobées dans la question plus générale de l'amélioration des conditions de vie au travail des cadres.

Globalement, on peut dire que l'aspect « conditions de travail » a de plus en plus sa place dans une notion étendue de rétribution.

## **4- Les systèmes d'évaluation des emplois**

Ils visent à faire pénétrer la réalité du marché dans la logique hiérarchique de l'entreprise, à rendre possible la prise en compte des valeurs des emplois dans la fixation des hiérarchies internes des emplois.

Ils se fondent d'une part sur la justice comparative, où ils cherchent à faire accepter que les différences de rémunérations entre les emplois sont rationnelles. Après avoir décrit les conditions internes et externes d'exercice de l'emploi de façon à fonder les évaluations futures sur des faits, la méthode consiste à classer des emplois repères dans un ordre de niveaux de salaire, et à affiner ce classement par la construction d'échelles de rangement dans des critères légitimes.

D'autre part, ils cherchent à se raccrocher à la réalité de la différenciation des salaires par métiers : la pondération des critères est fixée de façon que les résultats obtenus soient compatibles avec les salaires réellement pratiqués dans

les entreprises. Il s'agit d'une grille de correspondance entre les emplois standard et des valeurs en points.

Les systèmes d'évaluation des emplois cherchent à rendre le fonctionnement d'un marché du travail mobile compatible avec le sentiment d'une équité interne par les titulaires de fonctions appartenant à des spécialités différentes.

### **5- Les enquêtes salariales, un outil pour l'entreprise et le cadre**

Les enquêtes salariales servent à fixer les niveaux de rémunération les structures salariales et le mode de rémunération. Elles sont susceptibles de garantir une équité externe.

Pour fixer leurs politiques de rémunération, les entreprises peuvent faire appel à ces enquêtes de salaires qui leur permettent de se situer par rapport au marché du travail.

Plusieurs cabinets de conseil spécialisés proposent aux entreprises des enquêtes de salaires cadres. La méthode est la même : des entreprises fournissent leurs données salariales et reçoivent une analyse des données globales des entreprises adhérentes à l'enquête et de la position qu'elles y occupent. L'entreprise doit choisir celle qui offrira les données les plus complètes pour les comparaisons auxquelles elle veut procéder selon sa politique salariale.

Certaines enquêtes sont réalisées à l'usage des cadres eux-mêmes, en principe afin de les aider à situer leur rémunération (la presse et les sites Internet spécialisés) offrent ces données par le biais des mêmes cabinets spécialisés. D'autres enquêtes sont fondées sur les données fournies par les cadres eux-mêmes. Dans tous ces cas, l'utilisation réelle de cette information reste très difficile pour le cadre, car elle pose des problèmes concernant : les données proposées, sur quel échantillon sont-elles fondées ?; les éléments de la rémunération, quels sont les éléments pris en compte ? et quels sont exactement les contenus des postes analysés.



Et si le cadre peut avoir une idée générale sur les rémunérations grâce à ces enquêtes, il prendrait un grand risque à appuyer une revendication de salaire auprès de son employeur.

### **Conclusion**

On peut dire enfin, que la gestion des rémunérations des cadres est un domaine particulièrement révélateur des évolutions touchant cette population et de l'attitude des entreprises à son égard.

Le cadre est plus que les autres salariés soumis à un jugement sur son efficacité. Contrepartie des responsabilités confiées et du niveau de rémunération (monétaire et non monétaire) obtenu, cette différenciation peut aboutir à des situations tensionnelles entre les cadres à potentiel ou considérés comme performants et ceux qui ont le sentiment d'accomplir leur travail normalement. Les questions de rémunération peuvent contribuer même en milieu « cadre », à la dégradation du climat relationnel et à la détériorations des synergies collectives.

La question de la rémunération touche également à celle du temps de travail. Et quelque soient les solutions techniques apportées, il est vraisemblable que la charge de travail ressentie, l'arbitrage entre vie au travail et vie hors travail constitueront une dimension nouvelle de la gestion de la rétribution des cadres.

**CHAPITRE VI**  
**LA MOBILITE MOYEN DE**  
**CONSTRUIRE LES PARCOURS**  
**PROFESSIONNELS**



## **Introduction**

Décider de recourir en priorité au personnel disponible dans l'entreprise suppose que ce dernier soit mobile de façon à pouvoir s'adapter dans des délais raisonnables aux besoins de l'entreprise.

De là, la mobilité contribue, en visant le meilleur ajustement possible des ressources aux besoins, à optimiser l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise, et en plus elle favorise la collaboration entre les différents services et permet la diffusion des techniques de gestion et de contrôle.

Et quelle que soient ses formes, aujourd'hui l'organisation et la gestion de la mobilité restent toutefois des problématiques particulièrement importantes pour l'entreprise, puisque la mobilité demeure un outil de motivation et d'apprentissage très puissant.

Nous cherchons à montrer dans ce chapitre les différentes formes et pratiques de mobilité qui peuvent être utilisées pour construire les parcours professionnels.

### **1- Les enjeux de la mobilité**

#### *1.1- Mobilité et intérêt du travail*

La mobilité constitue une importante source de motivation individuelle. Pour les cadres, tous les postes présentent un fort potentiel d'évolution. C'est principalement à travers des changements de poste que certains vont poursuivre leur apprentissage et concevoir la concrétisation de leur progression.

La notion de mobilité est d'autant plus attractive qu'elle permet d'accéder à de nouveaux univers professionnels par rapport auxquels il est nécessaire de se remettre en cause et de refaire ses preuves.

L'une des principales évolutions actuelles est que l'étendue du champ professionnel que les cadres peuvent être amenés à expérimenter s'élargit.

### **1.2- Mobilité et apprentissage**

Le fort intérêt pour la mobilité est aussi son rôle possible dans l'apprentissage des cadres. Plus précisément, il est attendu de la mobilité qu'elle permette aux cadres d'élargir leurs compétences et leur professionnalisme, mais aussi leurs capacités d'adaptation et notamment leur capacité à intégrer de nouvelles équipes, de nouveaux projets...

Pour développer le professionnalisme des cadres à travers la mobilité les entreprises peuvent utiliser des outils qui s'inscrivent dans l'esprit des guides des métiers ou des répertoires des emplois. Ces outils sont très utiles pour concevoir des parcours professionnels possibles puisque leur vocation est de dégager les compétences nécessaires pour tenir un poste, ainsi que celles développées par une expérience donnée. Ce travail sur les compétences développées permet en particulier la définition de filières d'emplois et d'autres parcours repères.

Deux autres considérations peuvent affecter les parcours professionnels.

La première est relative aux temps de passage dans les postes. Les temps dans chacun des postes sont d'autant plus longs que les activités réalisées dans le cadre d'un même poste et qui peuvent évoluer en fonction de la nature des projets réalisés et des équipes avec lesquelles les cadres sont appelés à travailler.

La seconde consiste dans l'élargissement des champs professionnels que peuvent avoir à couvrir les cadres. Cette nouvelle tendance s'explique notamment par le fait que dans un nombre croissant de cas, l'efficacité dans un métier suppose une connaissance élargie de l'entreprise. Et pour encourager les parcours professionnels qui combinent expérience en siège et expérience dans des unités, les entreprises vont s'efforcer de dégager des lieux de passage privilégiés pour développer certaines compétences spécifiques.

Parce que le développement et le maintien d'une certaine souplesse du corps social sont une priorité des dirigeants actuels, la mobilité est aussi pensée



comme un outil destiné à faciliter des reconversions probables. Des entreprises vont encourager les parcours amenant les salariés à se confronter à des situations professionnelles variées, les obligeant à faire face à de nouvelles exigences en matière de compétences. Et plus généralement, un objectif pouvant amener les personnes à découvrir de nouvelles activités et se forger de nouveaux réseaux.

### ***1.3- Mobilité et esprit d'entreprise***

Un troisième élément qui peut expliquer certaines pratiques de mobilité est la volonté de transmettre chez les cadres un esprit d'entreprise, destiné à faire primer l'intérêt général sur l'intérêt local. En d'autres termes, l'objectif de la mobilité est d'amener les cadres à mieux situer leurs actions par rapport aux divers objectifs qu'ils auront à découvrir à travers leurs expériences variées. L'esprit d'entreprise peut être un moyen de réguler efficacement les tendances au repli sur soi des unités locales.

## **2- Les différentes formes de mobilité**

On distingue cinq types de mobilité

### ***2.1- La mobilité horizontale***

Elle s'inscrit principalement dans des stratégies d'élargissement des portefeuilles de compétences, ainsi que dans des stratégies de maintien des capacités d'adaptation. Et elle est très directement sollicitée dans l'optique du développement de l'employabilité des cadres.

Ce type de mobilité est un élément quasi incontournable des parcours professionnels des cadres, il revient en définitive à penser la mobilité dans une perspective d'évolution à moyen terme, plutôt qu'en fonction d'avantages immédiats à court terme.

La mobilité d'environnement est la première forme de mobilité horizontale. Elle est souvent synonyme de mutation. Elle consiste à exercer son métier dans un nouvel univers professionnel, sans qu'il y ait à priori de modification significative des responsabilités.

D'autres formes de mobilité horizontale existent. Il s'agit des différentes mobilités fonctionnelles qui conduisent les cadres à changer de métier ou de fonction sans changer de niveau hiérarchique. Ces formes de mobilité ne s'inscrivent pas en rupture par rapport au reste de la carrière. Elles s'appuient sur des compétences déjà acquises où se justifient comme complément nécessaire à la réalisation d'une projet professionnel.

### ***2.2- La mobilité verticale***

C'est principalement à elle que renvoie l'idée traditionnelle de carrière. Elle caractérise les évolutions hiérarchiques des individus dans les organisations. Elle s'exprime au sein d'une même fonction, ou d'un même métier.

Ainsi, l'évolution verticale n'est qu'une des dimensions de la carrière.

### ***2.3- La mobilité de reconversion***

Cette mobilité a pour caractéristique de s'inscrire en rupture relativement radicale par rapport au reste de la carrière. C'est cette caractéristique, plus encore que la nouveauté des compétences à mettre en œuvre, qui la différencie de la mobilité fonctionnelle.

La distinction entre mobilité horizontale et reconversion professionnelle vise à mettre l'accent sur le fait que la première semble appelée à devenir une composante presque naturelle de l'évolution professionnelle, au même titre que la mobilité de reconversion qui correspond à un moment particulier à la carrière.

### ***2.4- La mobilité géographique nationale***

Elle constitue un élément clé de l'employabilité des cadres, malgré qu'elle n'est pas toujours bien acceptée.

Le refus de la mobilité géographique est fondé pour sa grande partie sur le sentiment que bouger n'apporte rien, c'est à dire elle n'est rentable ni sur le plan financier ni sur celui du niveau des promotions obtenues. Ces freins à la mobilité géographique son particulièrement visibles en périodes d'emploi favorable aux cadres. Le nombre de démissions pour refus de mobilité géographique, vis à vis



de certaines zones est élevé. Par contre, lorsque le marché de l'emploi des cadres est peu porteur, ces réticences sont moins manifestes, mais il existe pourtant durant ces périodes des attitudes de repli, introduisant de réelles rigidités face à la mobilité et notamment à la mobilité géographique.

Devant ces constats les entreprises cherchent à conserver la flexibilité que permet la mobilité géographique, mais elles redoutent des difficultés pour attirer les cadres qu'elle convoitent ou pour fidéliser certains d'entre eux rebutés par cette contrainte.

La voie d'action privilégiée par les entreprises dans ces cas est de renforcer le lien entre mobilité géographique et évolution professionnelle. L'objectif est de revaloriser la mobilité, en veillant par exemple à imposer un certain nombre de mouvements géographiques aux hauts potentiels ou définir des postes attractifs pour ceux qui bougent...

Ces voies sont moins utilisées car elles sont jugées trop coûteuse, donc les aides financières diverses continuent à être un élément important des dispositifs d'incitation à la mobilité géographique.

### *2.5- La mobilité internationale*

La gestion de la mobilité internationale diffère fréquemment de la gestion de la mobilité nationale, car elle nécessite l'accord du cadre, sauf clause spécifique préalable, elle suppose un délai de prévenance raisonnable, et elle nécessite des informations minimales sur la durée du travail à l'étranger, sur les conditions de rémunération et sur celles de rapatriement.

Cette mobilité ne renvoie pas aux mêmes représentations. Son acceptabilité par les cadres est différente. Elle est considérée comme plus valorisante. Se posent en revanche des questions spécifiques concernant le suivi et la réintégration des expatriés.

Une autre caractéristique de ce type de mobilité est que bien souvent elle ne concerne qu'un nombre limité de cadres. Il s'agit plus particulièrement des hauts potentiels ou des détenteurs d'expertise spécifique.

Elle est principalement utilisée dans les trois cas suivants :

- lorsqu'il est impossible de pourvoir des postes grâce à des ressources locales ;
- lorsque l'entreprise veut conserver le contrôle d'activités réalisées à l'étranger ;
- lorsque les entreprises souhaitent donner à leurs cadres une dimension internationale.

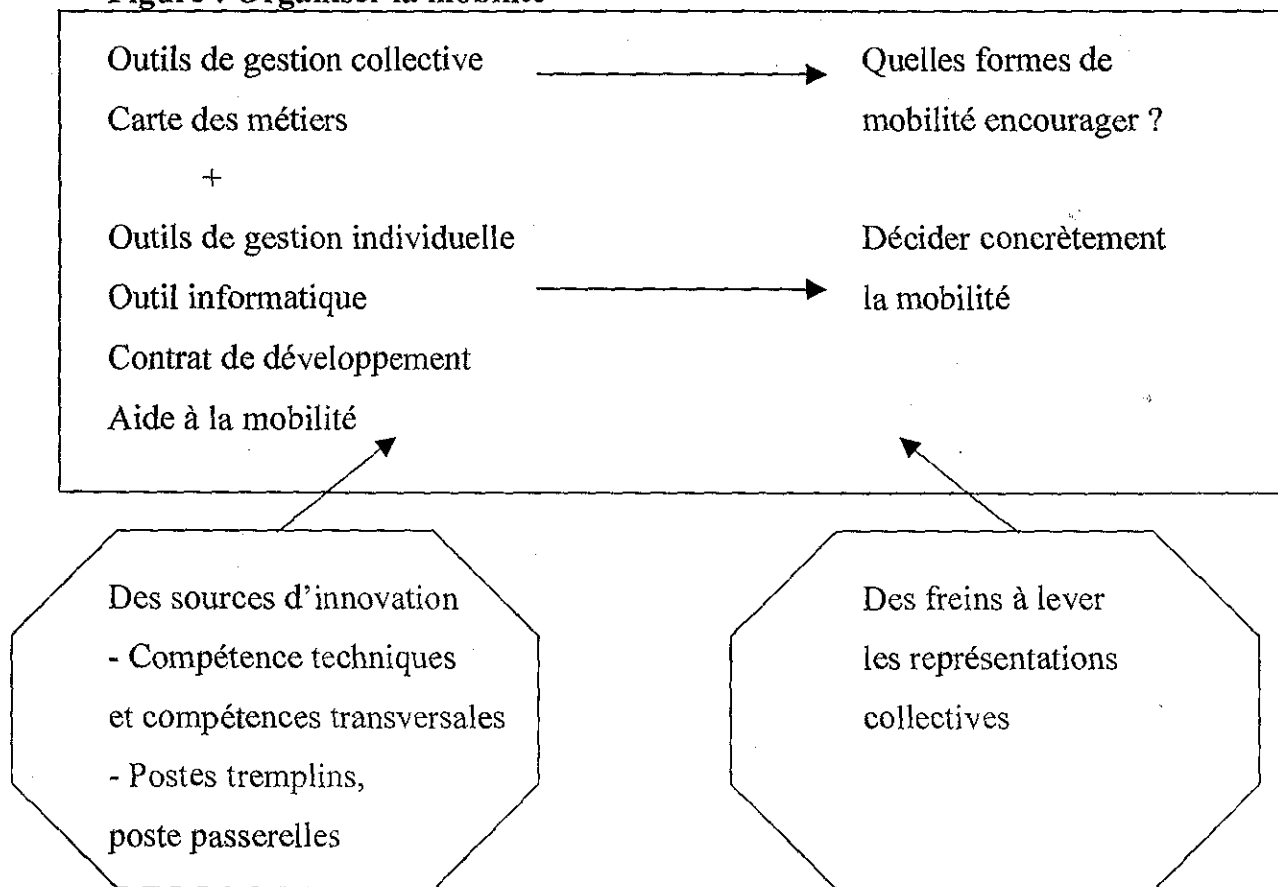
Il est apparu que l'internationalisation ne passait pas nécessairement par l'envoi de cadres à l'étranger. Elle peut aussi se faire par l'implication de certains cadres dans les projets internationaux, sans que leur participation nécessite une expatriation : les nouvelles technologies de l'information et quelques déplacements de courte durée peuvent se révéler largement suffisants.

### **3- L'organisation de la mobilité**

#### ***3.1- Organiser la mobilité verticale et horizontale***

La gestion de la mobilité des cadres s'appuie sur les outils de la gestion collective des carrières qui permettent de dégager les besoins des entreprises et les filières d'évolution à privilégier (voir la figure ci-après).

Figure : Organiser la mobilité<sup>1</sup>



<sup>1</sup> - F. Dany, Y.F Livian, La nouvelle gestion des cadres 2<sup>ème</sup> édition. Vuibert juin 2002

Dans un univers où la volonté d'encourager les mobilités possibles est forte, certaines entreprises cherchent à distinguer deux types de compétences : les compétences techniques et les compétences transversales. Parce que l'accès à certains postes peut se faire soit sur la base de savoir faire techniques spécifiques, soit sur la base de la maîtrise de certaines procédures...

Pour faciliter le développement de la mobilité, les entreprises peuvent également chercher à définir des postes ayant des caractéristiques particulièrement intéressantes tels que :

- Les postes tremplins : permettent d'acquérir de nouvelles compétences, ou qui sont considérés comme des lieux de révélation du potentiel des cadres ;
- Les postes passerelles : sont des postes qui ont une fonction spécifique dans l'organisation de la mobilité des cadres. Ils facilitent des réorientations de carrière. L'incertitude sur le développement des métiers à terme, à l'instar de la volonté d'un grand nombre de cadres de pouvoir réorienter leur carrière au fil du temps, incitent à porter une attention croissante à cette notion de postes passerelles. Lors de la mise à plat des principales filières d'évolution professionnelle, l'entreprise gagne à réfléchir sur les voies de reconversion possible.

La gestion de la mobilité ne relève pas que d'un problème de compétences. Il existe d'autres freins qui proviennent de la réalité des identités professionnelles. De même, on peut observer que certaines mobilités ne se font pas car elles sont contraires aux représentations collectives même si aucune donnée objective ne s'oppose à leur réalisation.

Donc la gestion collective de la mobilité suppose une bonne connaissance des réalités du corps social concerné. Cette connaissance est indispensable pour éviter que ne soient envisagés des scénarios d'évolution irréalistes. Elle est aussi nécessaire pour que des actions soient mises en place afin de lever certains freins.



La constitution de bases de données et la réalisation de simulations grâce à l'outil informatique en particulier permettent d'affiner la gestion de la mobilité. Ils peuvent aider à identifier d'éventuels blocages et peuvent donc servir à pointer les endroits où des mesures correctrices sont nécessaires pour éviter des pénuries ou des sureffectifs.

Les contrats de développement, ou plans de progression individualisés, peuvent être des outils particulièrement utiles en matière de gestion de la mobilité, dans la mesure où ils s'imposent comme leviers d'incitation puissants. Ils permettent des échanges sur les mobilités à envisager et sont susceptibles de déboucher sur des compromis constructifs.

Lorsque la mobilité est gérée en direct par la hiérarchie et les cadres grâce à de l'information communiquée à tous les postes à pourvoir, les principales mesures qui peuvent encadrer la mobilité sont :

- l'information sur certains postes et sur certaines mobilités possibles qu'il convient de mieux faire connaître, voire de valoriser ;
- la mise en place d'incitations, tel que les aides à la mobilité géographique.

### **3.2- Organiser la mobilité internationale**

Les dispositifs d'accompagnement de la mobilité revêtent une importance particulière dans le cadre de la mobilité internationale.

D'ailleurs, il existe dans la majorité des grands groupes internationaux un responsable de la gestion des expatriés. En plus des divers assurances et prestations dont bénéficie le cadre et sa famille, les règles de rémunération sont aménagées de façon à ne pas faire supporter au cadre les surcoûts éventuels de la vie dans un pays étranger, à lui assurer une évolution salariale au moins identique à celle qu'il aurait connue en restant à son pays, et le dédommager des contraintes (éloignement, difficulté des conditions de vie...) qu'il accepte.

Les autres dispositifs spécifiques utilisés dans le cadre de la mobilité à l'international sont les dispositifs de sélection et de suivi des cadres.

Une attention particulière est portée à la sélection des cadres, concernant son expérience de l'entreprise, la capacité de la famille à s'adapter à son nouvel environnement local et son potentiel. Ce dernier n'est pas choisi que pour sa capacité à réussir la mission confiée. Il l'est aussi par rapport à ses capacités pressenties de pouvoir occuper à son retour un poste à responsabilité, et ce dans l'optique de limiter les problèmes de réintégration.

Une fois la sélection effectuée, les cadres peuvent se voir proposer des préparations à l'expatriation. Il s'agit principalement de mises à niveau en langue.

Les entreprises font parfois appel à des cabinets spécialisés dans ce genre de préparation. Dans d'autres cas, elles cherchent à utiliser les compétences d'anciens expatriés et elles organisent des échanges s'appuyant sur les expériences internes.

Les mécanismes de suivi des expatriés ont pour but de garder le lien avec l'unité d'origine, notamment pour apprécier le cadre. De fait, les expatriés font souvent l'objet d'une double évaluation. Il peut s'agir par exemple d'une évaluation par la hiérarchie locale et par la direction centrale à laquelle est rattaché un cadre.

Enfin, la plupart des entreprises s'efforcent d'améliorer la gestion du retour en travaillant sur des dispositifs possibles de préparation du retour.

### **Conclusion**

Parce que la mobilité vise le meilleur ajustement possible des ressources aux besoins de l'entreprise, elle demeure un outil de motivation très puissant pour les cadres. C'est à travers des changements de postes que certains vont poursuivre leur apprentissage et la concrétisation de leur progression. Quelque soit ces formes, dans une optique du développement de l'employabilité des cadres, la mobilité permet d'élargir leur compétence, leur professionnalisme et leur capacité d'adaptation et reste un élément incontournable de leur parcours professionnels.

**CHAPITRE VII**  
**LA GESTION DES DEPARTS**  
**DES CADRES**

## **Introduction**

La gestion des départs ou ce qu'appellent certains la séparation comme partie intégrante de la gestion des cadres , doit être vu, aujourd'hui comme révélateur de l'importance des évolutions vécues par les cadres au cours des dernières années.

Jusqu'à un passé récent, le cadre reste fidèle à son employeur, et même les désaccords inévitables n'interrompaient pas sa relation avec l'entreprise. L'importance de l'ancienneté garantissait une évolution relativement stable, en contre partie de la loyauté du cadre pour son employeur. Dans les cas de rupture , une certaine discrétion était respectée, dans l'intérêt des deux parties.

La situation n'est plus le cas aujourd'hui , et la gestion des départs est devenu un enjeu essentiel.

Pour l'entreprise, la gestion des départs est une partie essentielle de sa gestion des ressources cadres, dans un contexte où la flexibilité est devenue une priorité. Plusieurs éléments sont utilisés dans ce domaine , on trouve :

- les séparations liées aux désaccords et conflits entre le cadre et son employeur ;
- les séparations liées à l'inadaptation perçue des compétences de l'individu, dans un contexte technologique et économique à rapide changement ;
- les décisions de stratégie d'entreprise consistant à se séparer de certaines activités, et donc des cadres qui y travaillaient ;
- la réduction des coûts et d'allègement des structures ;
- les souhaits partagés d'évolution professionnelle, pouvant aboutir d'une initiative de départ de la part du cadre.

Pour le cadre, cette gestion est importante, puisque la fidélité et stabilité ne sont plus d'actualité ses attentes professionnelles l'obligent et qu'il peut de plus en plus être amené à vivre plusieurs départs au cours de sa carrière.

En général , aujourd'hui l'élément qui est le plus entrain de changer, c'est le rapport salarial cadre et entreprise.

Nous traitons dans ce chapitre les différentes formes de départs qui reposent sur le partenaire ayant pris l'initiative du départ ou de la séparation.

## **1- Les formes de départ**

### *1.1- Les départs à l'initiative du cadre*

Par rapport à un salarié simple, une importance supérieure est accordée au départ volontaire d'un cadre. C'est un évènement exceptionnel , vu le niveau de responsabilité atteint, le degré d'attachement supposé du cadre à son employeur. Donc, une analyse des causes du départ volontaire était demandée.

Puis le développement d'un marché de l'emploi des cadres a banalisé ce phénomène, surtout en début de carrière.

Aujourd'hui, le retournement du marché de l'emploi a encouragé de mettre à l'ordre du jour dans certains secteurs, l'objectif d'attraction et de fidélisation. Les politiques d'entreprises cherchent une certaine fidélisation durable et correspond à des natures d'activité et des situations économiques très diversifiées.

De nouvelles conditions apparaissent cependant concernant les départs de cadres situés à certains postes clés. Elles sont significatives d'une évolution du fonctionnement des organisations.

La gestion de la non concurrence par l'entreprise , c'est une réponse au problème du passage de certains cadres (de haut niveau) chez le concurrent. Le mode de fonctionnement des organisations et des échanges commerciaux, situent l'action de nombreux cadres dans des réseaux au sein desquels ils jouent un rôle personnel ; qu'ils peuvent partiellement au moins déconnecter de leur entreprise actuelle et mettre au service d'une autre. La seule possibilité pour l'entreprise est la clause de non- concurrence inscrite dans le contrat de travail, son usage résulte

seulement de la jurisprudence, et ne peut être que limitée dans le temps, l'espace et l'activité.

Donc, les moyens pratiques à la disposition de l'entreprise pour se prémunir contre de tels problèmes sont limités. Il ne lui reste qu'à faire bouger les cadres suffisamment souvent de manière à éviter qu'ils n'accumulent trop d'informations et de contacts, ou bien à fidéliser par tous les moyens les détenteurs de certains postes clés.

### *1.2- L'essaimage, le changement de statut et création d'emploi*

Excepté des départs volontaires du cadre, soit naturel (retraite, décès, ...) ou sur sa décision (s'analysant juridiquement en démission), il existe des formes variées de séparation plus au moins initiées par l'employeur.

Malgré leur diversité, nous avons choisi de regrouper tous les départs de cadres dans un contexte de contrainte plus ou moins forte, et aboutissant à la création de son emploi, en maintenant parfois une forme de relation avec son ancien employeur.

Nous distinguons trois formes de départ volontaire (facilité) l'essaimage, le changement de statut par l'employeur et la création de l'emploi par le cadre.

#### *1.2.1- L'essaimage*

L'essaimage correspond à une politique de l'entreprise d'aide à la création d'entreprise. Dans le cas échéant, le bénéficiaire retourne à l'entreprise par un droit de retour en cas d'échec. Il vise à deux logiques : la gestion des carrières (et notamment la gestion des départs) et la volonté de l'entreprise de favoriser la création de l'emploi.

Dans la première, il s'agit d'aider des salariés (et pas seulement les cadres) à changer d'activité, en leur offrant ainsi la possibilité d'évoluer hors de l'entreprise.

Dans la deuxième, il s'agit de mener des actions plus collectives souvent en accompagnant d'un plan social et s'intégrant dans le contexte du développement local.

Généralement, les entreprises ayant développées l'essaimage y voient non seulement un moyen de traitement d'éventuels sureffectifs ; mais aussi incitation au développement d'un projet professionnel. Ce type d'initiative s'intègre dans une politique de développement, y compris dans l'entreprise, d'un esprit d'entreprise.

#### *1.2.2- Le changement de statut par la demande de l'employeur*

Sur la demande de l'employeur, le changement de statut suppose la transformation de la relation avec le salarié qui devient travailleur indépendant. Les cas sont multipliés au cours des dernières années et correspondent à une transformation radicale de la relation employeur – cadre. En poussant la logique de l'offreur de service jusqu'au bout, l'employeur met fin au contrat de travail et demande au cadre de poursuivre ses prestations avec le statut d'artisan ou de travailleur indépendant. On voit donc bien les avantages pour l'entreprise et les inconvénients pour le cadre. Face à ce type de propositions, le cadre n'a aucune alternative : reste à statuer , d'une part sur les conditions de cessation de son contrat de travail de salarié, et d'autre part sur la nature du bien qui continue à le relier avec son ancien employeur.

#### *1.2.3. La création de son emploi*

Il s'agit d'une création volontaire de l'emploi par le cadre au cours où à la suite d'une recherche d'un emploi salarié. C'est une décision d'opportunité du cadre , consistant à poursuivre une activité en indépendant.

Compte tenue des caractéristiques actuelles du marché de l'emploi cadres, un grand nombre de cadres se sont résolus à devenir « proposeurs de services » en utilisant leurs compétences professionnelles.



Les cas les plus nombreux portent sur l'exercice en libéral d'activités proches de celles exercées en tant que cadre. Cette démarche de création de son emploi est appuyé par les organismes d'aide aux cadres en recherche d'emploi. Ces organismes proposent largement des informations et des conseils pour ceux qui envisagent de se lancer dans cette nouvelle étape de leur carrière.

Du point de vue , de la gestion de carrière , la question consiste à se demander si ce passage au statut libéral est pour un cadre une étape transitoire avant de reprendre un emploi salarié ou bien une manière de vivre une dernière étape de vie professionnelle.

### *1-3 Les départs à l'initiative de l'employeur*

La plupart de ces départs s'insèrent dans un ensemble de règles et de lois, et pour faire l'analyse, on se limite à décrire quelques points essentiels y afférent.

#### *2.3.1 Le départ en retraite anticipée :*

Pour résoudre leurs problèmes de sureffectifs, plusieurs entreprises font appel à ce type de départ. Mais en même temps, de nombreux cadres demandent de leur côté à bénéficier de ces dispositions. Et parce que, ces formules de départ permettent une transmission de savoir faire , les entreprises doivent apprendre à gérer ces classes d'âge, afin que les cadres attendent plus en plus de l'âge légal de la retraite et pour pouvoir quitter leur activité dans de bonnes conditions matérielles.

#### *1.3.2 Le licenciement*

Le licenciement du cadre, comme de tout salarié, doit avoir des motifs valables de licenciement. On distingue :

- le licenciement pour motif personnel, qui exige l'existence d'une cause réelle et sérieuse, qui pourrait avoir des conséquences négatives sur les activités ou la gestion de l'entreprise. Il peut être causé par des absences injustifiées ;

- le licenciement pour insuffisance professionnelle, correspond à une inaptitude avérée ou une carence reconnue ;

- le licenciement pour faute nécessite un manque manifeste de bonne volonté ou une non-application consciente du règlement de la part du cadre. La menace d'un licenciement pour faute peut être une stratégie destinée à obtenir des concessions du salarié.

- le licenciement individuel pour motif économique permet souvent de donner à la séparation du cadre un caractère objectif et neutre et donc honorable. Il s'applique non seulement dans le cas d'une suppression d'emploi, mais aussi dans celui d'une transformation substantielle du contrat de travail refusée par le cadre.

Les cadres qui ont fait l'objet de licenciement collectifs pour motif économique accompagnés ou non de plans sociaux : leur situation dans ces cas n'est guère différente de celle des autres salariés. Ce type de licenciement est à l'origine de fermetures d'établissements et de déménagements d'entreprises en relation avec l'évolution technologique et l'état de l'économie.

### *1.3.3- Les formes négociées de séparation*

Les cadres ont été de plus en plus l'objet de pratiques particulières de départs négociés, davantage que les autres catégories de personnel. La volonté des deux parties de garder une certaine discrétion en la matière, la réticence coutumière des cadres vis-à-vis du contentieux et la défense collective de leurs intérêts, l'accord implicite des deux parties sur l'importance des avantages matériels qu'on peut envisager ont créé des formes de négociation.

En réalité les formes adoptées sont très diverses, nous citerons certaines qui sont liées d'une part aux ruptures négociées et d'autre part à l'accord transactionnel.

Dans les ruptures négociées, il n'y a pas de litige, il y a seulement départ négocié entre les deux parties, moyennant une certaine somme considérée

comme licite ; à partir du moment où cet accord est librement conclu et où il s'agit bien d'une démission. Ou bien il s'agit d'une rupture amiable du contrat de travail pour motif personnel (rupture d'un commun accord), et ce n'est ni un licenciement ni une démission.

Par contre dans l'accord transactionnel, et pour diverses raisons, l'employeur et le cadre peuvent décider de mettre fin à l'amiable à un litige, ou à un désaccord profond qui aboutit à la terminaison du contrat de travail. L'employeur peut vouloir éviter le recours et le risque d'un contentieux ultérieur. Le cadre, s'il est convaincu que le désaccord est sans issue, peut espérer obtenir des conditions matérielles de départ avantageuses.

Donc, les deux parties se lient par un accord transactionnel qui devenu aujourd'hui une forme très fréquente de gestion des départs des cadres et dirigeants.

#### *1.3.4 L'outplacement*

L'outplacement est un service ayant pour objectif d'aider le salarié ayant fait l'objet d'une décision de séparation de la part de son employeur à retrouver rapidement une nouvelle activité. Ce service est proposé et financé par l'employeur qui fait appel pour ce faire à un cabinet de conseil spécialisé.

Le cabinet procède avec le cadre concerné à un travail en plusieurs étapes diagnostic approfondi des caractéristiques professionnelles, aide à la définition des objectifs et de la stratégie de recherche, formation pratique à la recherche d'emploi, aide au choix final.

L'outplacement paraît un outil de dédramatisation, dans le cas où les désaccords ne sont plus acceptés par l'employeur et ils aboutissent à une décision de séparation souvent rapide.

Dans certains cas, l'outplacement est l'aboutissement d'un échec dans la gestion de la carrière des cadres (mauvaise affectation, absence d'un bilan de carrière ou de compétences ...).

## **Conclusion**

Comme conclusion de ce chapitre, on peut dire que le départ du cadre, longtemps vu comme un évènement exceptionnel, a changé de nature au cours des dernières années à cause de plusieurs transformations, les plus essentielles sont :

- le moment où la carrière du cadre est soumise à une banalisation. Plus précisément, l'adoption par les entreprises de modèles de gestion centrés sur la flexibilité a touché également la population cadre. Le lien cadre et employeur s'est relâché et dépend davantage des évolutions de l'environnement économique, comme pour les autres salariés ;

- la fidélité du cadre devient une fidélité à durée déterminée.

- Les restructurations ont eu un effet sur la population cadre, et pour le gestionnaire des ressources humaines, la séparation avec un cadre devient un acte de gestion de l'emploi presque comme un autre ;

- les dispositifs et politiques favorables à la mobilité souvent utilisés pour objets de faciliter des évolutions du cadre.

- Certains cadres qui attendent une facilitation de passage jusqu'à présent rares, ces passages qui correspondent au nouveau visage que serait entrain de prendre la vie professionnelle d'un cadre : passage d'un poste dans son pays à un poste à l'étranger, passage de la grande entreprise à la P.M.E ; passage d'un emploi salarié à un statut de travailleur indépendant.

**CHAPITRE VIII**  
**LA FORMATION DES CADRES**

## **Introduction**

La contribution des ressources humaines à la réussite de l'entreprise prend une importance de plus en plus grande, au cours de cette décennie. En fait, les compétences du personnel pourraient bien être le facteur déterminant.

Dans un environnement turbulent qui reste très exigeant, la formation tout au long de la vie paraît de plus en plus incontournable. Son rôle n'est plus seulement de transmettre des savoirs et savoir faire, mais d'anticiper et de préparer les changements en mettant à la disposition de l'entreprise, en temps voulu les compétences nécessaires pour réaliser ses objectifs et se développer en permanence. La formation s'affirme comme un facteur stratégique du développement des entreprises. Elle constitue un domaine de gestion dans lequel les démarches, les outils, et les savoirs, les savoir faire sont dorénavant codifiés.

Il n'est pas convenable de mettre en place une gestion des carrières sans un effort correspondant en matière de formation.

Parce que le cadre est responsable de son devenir professionnel par rapport à l'acquisition, à la construction de ses compétences et au développement de son employabilité. La formation sera un moyen pour lui d'obtenir un meilleur rapport de force sur le marché de l'emploi et sur le plan des promotions.

En général, les programmes de formation visent à montrer que l'accroissement du rendement actuel et futur de cadre, dépend de sa capacité à accomplir les tâches qui lui sont demandées, à travers l'amélioration de ses connaissances de ses habiletés et de ses attitudes, c'est-à-dire à améliorer ses performances.

Dans ce chapitre, nous mettons le point sur un certain nombre d'enjeux de la formation des cadres, son organisation, l'évolution de ses dispositifs et l'évaluation de ses actions.

### **1- L'importance de la formation**

Il est désormais admis que la formation initiale ne pourra plus prétendre préparer ses titulaires à l'ensemble des postes qu'ils seront amenés à connaître tout au long de leur carrière. La formation permanente s'impose comme moyen indispensable pour permettre aux cadres de s'adapter aux transformations de leur univers professionnel. Elle est également sollicitée pour permettre aux cadres d'accéder à de nouvelles formes de mobilité. C'est à la formation professionnelle qu'il revient bien souvent d'accompagner les cadres lors de mobilités moins évidentes, puisqu'elles supposent d'autant plus des évolutions fortes d'activité. Ainsi, les cadres devront pouvoir prendre en charge des activités nouvelles dans le cadre de la mobilité fonctionnelle qui peuvent les conduire dans des univers professionnels différents de ceux qu'ils connaissent jusqu'alors.

Dans ce contexte, les cadres doivent être rapidement opérationnels par rapport à des activités nombreuses et qui évoluent au fil du temps. Ils leur faut donc être d'autant plus autonomes, en comptant principalement sur leurs ressources propres pour faire face à des changements de plus en plus importants.

Aussi, les entreprises tournent vers la formation pour permettre aux cadres de développer des comportements appropriés à des modes d'organisation très exigeants envers les personnels. La nécessité d'opérer dans des univers dont les règles sont en constante redéfinition, comme celle de devoir faire face à un nombre croissant de contradictions internes, suppose en effet de nouvelles aptitudes personnelles. Ainsi, les qualités de leadership des individus doivent bien souvent compenser le manque de moyens à disposition des managers pour motiver les équipes. Leurs qualités de communication et de négociation doivent permettre aux cadres de trouver des compromis lorsqu'ils sont confrontés à des situations conflictuelles.

Bien souvent, la formation continue vise à assurer une certaine conformité des savoirs et savoir être comme une forme de contrôle à priori de l'activité des cadres. Cela est particulièrement recherché dans les structures qui mobilisent

l'autonomie et l'initiative des salariés. C'est le cas notamment pour les activités où des interfaces ont directement lieu entre les cadres et les clients. Il est attendu des formations consacrées à "la culture d'entreprise" par exemple de participer au développement de nouvelles identités professionnelles.

Mais il reste à dire que, la formation initiale a un poids important sur la carrière des cadres :

- elle facilite l'insertion professionnelle de ses titulaires à travers une fonction sélective et préparatoire à différents postes accessibles aux débutants. La formation initiale donne aux jeunes des compétences spécifiques nécessaires à l'exercice d'une fonction. Elle permet aussi de les mettre en contact avec leur futur professionnel. La formation a un impact d'autant plus important qu'elle agit également aussi comme un signal, permettant aux employeurs de repérer ceux qui sont les plus motivés et les plus compétents.

Par ailleurs, le poids des diplômes sur les trajectoires individuelles est important puisque la recherche d'indices permet de mesurer au plus vite les différents candidats. Mais toujours est-il, les entreprises continuent à accorder un grand intérêt à la formation initiale.

- Elle participe au développement des capacités d'adaptation et d'évolution des formés. La meilleure façon pour aider les individus à mieux gérer leur carrière si les compétences transmises aux formés devront être complétées, c'est la connaissance générale de l'entreprise et de ses modes de fonctionnement.



## **2- L'organisation de la formation**

La formation est considérée comme un domaine de gestion, un investissement et un moyen au service de l'entreprise. Face à des besoins en formation toujours importants, l'entreprise se trouve devant un problème de financement de la formation permanente des cadres.

Quoi qu'il en soit, les formations destinées à adapter les salariés de l'évolution des métiers ou les formations destinées à accompagner des promotions, la maîtrise des coûts pour les entreprises dans un souci de productivité reste un objectif, que la formation devra faire plus et mieux pour moins cher. Les entreprises souhaitent alors que les investissements en la matière soient cofinancés.

Faire en sorte à la fois que les cadres ne soient pas totalement dépendants à l'égard de leur entreprise pour avoir accès au savoir et que les entreprises ne soient pas contraintes de financer des formations qui leur rapportent rien (non liées à leurs objectifs). De cette idée, le débat autour de la formation montre l'opposition au moins partielle existant entre individu et organisation dans ce domaine. Ces formations sont souvent valorisées comme constituant un investissement de long terme sur des compétences et des potentiels d'évolution ou une prévention des inadaptations. Mais elles sont tout aussi souvent rejetées ou lancées avec réticence car trop longues et trop coûteuses, trop théoriques (surtout les formations diplômantes qui apparaissent sans rapport avec la réalité du travail). On leur reproche également de ne rien apporter de mieux en matière d'occupation des postes tenus, de désorganiser la production du fait d'absences trop longues et trop souvent répétées ou d'offrir au cadre des opportunités de se vendre plus cher ailleurs en ne récompensant ainsi guère l'entreprise qui a investi sur lui. Ces événements ont conduit de nombreuses entreprises à rationaliser leurs dépenses en matière de formation. Elles sont de plus en plus nombreuses à recourir à des pratiques comme les clauses de dédit – formation par lesquelles le cadre s'engage à rester un certain temps dans l'entreprise ou il aura à rembourser

une partie du montant de sa formation. Et la pratique des formations cofinancés, dont le principe est qu'une partie du temps consacré à la formation est pris sur le temps personnel des cadres.

Plus généralement, le débat sur la formation permanente aujourd'hui met à jour de nouvelles problématiques importantes dues à :

- l'émergence d'une nouvelle norme sociale qui pose que le cadre doit être fortement acteur de sa carrière (et donc de sa formation);

- l'apparition de nouveaux modes et transmissions des savoirs (notamment via la NIIC et Internet) qui renforcent la confusion entre les différents temps de travail et de loisir (possibilités de formation à distance, voire de formations réalisées au domicile).

Par ailleurs, les formations réalisées dans le cadre des plans de formations des entreprises sont toujours privilégiées par les cadres, mais les formations réalisées à l'initiative de ces derniers en dehors du plan de formation augmentent.

Ce type de projet dépend tout d'abord de la politique interne de gestion des ressources humaines: si les cadres ne sont pas satisfaits des carrières qui leur sont proposées, si l'offre de formation est faible, la demande de formations promotionnelles non intégrées a des chances d'être grande. Et ensuite il est entrepris en particulier par ceux qui redoutent de ne pas pouvoir bénéficier des évolutions auxquelles ils aspirent. Ils concernent donc en priorité ceux qui souhaitent être moins dépendant de leur entreprise et qui sont en quête de nouveaux atouts (approfondissement d'une expertise, nouveau domaine de compétences...) pour poursuivre leur carrière sous de nouveaux horizons. Aussi les cadres qui souhaitent accéder en interne à des postes qui leur étaient interdits jusqu'alors, pour faire la preuve de leur potentiel. Cette stratégie est particulièrement répandue dans les entreprises où le poids des qualifications reste fort. Elle est également utile pour pouvoir accéder à des réorientations professionnelles importantes.

Enfin, s'engager dans des projets de formation pour certains cadres c'est une façon de se protéger face aux risques qui pèsent sur l'entreprise ou sur l'une de ses activités. Alors même que dans les périodes difficiles les entreprises ont tendance à réduire leurs investissements en formation.

### **3- L'évolution des dispositifs de la formation**

La formation est un champ en permanente évolution. Entre les turbulences de l'environnement et les évolutions volontaires, son visage se transforme régulièrement.

Comme l'écrit Malglaive « ce sont les problèmes surgissant dans une conjoncture spécifique qui donnent naissance à une ou plusieurs opérations de formation »<sup>1</sup>. La formation apparaît ainsi comme un moyen de service d'un objectif : transformation de métier, performance collective, efficacité organisationnelle.... Elle contribue à la résolution des problèmes.

Ainsi, la rationalisation de la formation permanente et la volonté d'en faciliter l'accès sont à l'origine d'une forte évolution des dispositifs de formation.

Ces dispositifs sont sélectionnés en fonction de leur souplesse et leur compétitivité sur le plan financier :

- ils ont à répondre aux contraintes de disponibilité dans le temps des cadres appelés à les suivre. Il s'agit de réduire la durée des formations et d'aménager leur organisation pour éviter les absences longues et répétées des cadres et en permettant aux stagiaires de choisir les dates auxquelles ils vont suivre leur formation ;

- ils doivent répondre aux préoccupations des formés sur le long terme (objectif de développement) comme sur le court terme (préoccupations immédiates des personnes). Il ne faut guère s'étonner que les cadres ne soient pas

---

<sup>1</sup> - Dimitri WEISS, les ressources humaines, Editions d'organisation 1999.

aussi spontanément désireux de partir en formation, car cette dernière suppose des travaux individuels qui empiètent sur leur temps personnel. Donc il est important que les cadres voient les perspectives qu'elle leur ouvre et surtout dans un environnement professionnel d'autant plus difficile, la formation est un levier de mobilisation.

- Ils ont à faciliter l'accès à de nouvelles compétences par des actions s'appuyant sur les acquis des formés.

L'évolution de la formation permanente se traduit par l'évolution de ses dispositifs.

On voit déjà l'évolution correspondant à la priorité donnée aux formations les plus souples, qui s'adaptent le mieux aux contraintes et objectifs de l'entreprise. Il s'agit de formation « inter » qui réunissent les salariés de différentes entreprises, de formation « intra » qui sont des formations de sur mesure, réservées aux salariés d'une entreprise donnée et dont leurs contenus pédagogiques tendent à être adaptés aux spécificités de l'entreprise pour laquelle se sont réalisées, et de formations « internes » qui sont conçues par des personnels salariés de l'entreprise. Cette évolution s'explique aussi dans la mesure où ces formations visent à des objectifs de développement collectif et ne se limitent pas à des actions individuelles, elles apparaissent comme les plus efficaces pour introduire des modifications d'envergure.

Le développement actuel des formations « intra » présente également l'avantage de favoriser un meilleur contrôle des dispositifs de formation. En effet d'une part l'achat de ce type de formation renvoie aux mécanismes de choix de réponses aux appels d'offre. D'autre part ces formations permettent d'exiger des produits plus sophistiqués en traitant de sujets mal maîtrisés en interne ou faisant appel à des méthodes pédagogiques spécifiques.

De nombreuses entreprises font appel à des formations internes, susceptibles de prendre le relais d'animateurs professionnels et ce dans le but de maîtriser leurs coûts en limitant le recours aux prestations externes.

L'évolution au profit des formations « intra » est à peu près diminuée au niveau de la formation des cadres.

Le recours à des formations « inter » est encore important pour la gestion individuelle des compétences. En effet, le nombre de cadres formés à un moment donné, sur un sujet particulier, est souvent trop faible pour justifier des formations spécifiques à une entreprise.

Le développement de formations autogérées par les cadres, c'est une autre tendance qui se fait jour. Ces nouveaux dispositifs de formation ont pour but :

- de personnaliser les dispositifs pédagogiques en les adaptant à chaque individu. Il s'agit de permettre à chacun de gérer lui-même son projet de formation, de sorte que c'est lui qui choisit les modules sur lesquels il souhaite investir, et les moments où il est prêt à le faire ;
- de profiter du développement des nouvelles technologies pour permettre un progrès de la formation permanente dans l'entreprise ;

Ces systèmes flexibles qui facilitent la gestion individualisée des compétences reposent le plus souvent sur les éléments suivants :

- Une pratique de "bilan" qui permet de mettre en évidence les compétences détenues par un cadre et celles qu'il lui faut acquérir pour prétendre aux différentes possibilités d'évolution;
- des dispositifs d'auto formation;
- des dispositifs de formation structurés qui permettent de garantir le passage par certains points essentiels à une homogénéisation des connaissances acquises par les formés ;

- une pratique de tutorat qui permet au cadre d'avoir des réponses à ses questions spécifiques, ainsi que des conseils individualisés sur les points qui lui reste à améliorer et ou sur les moyens à mettre en œuvre dans ce projet;

- des pratiques de validation des connaissances acquises. Elles permettent d'évaluer l'efficacité du processus engagé et les compléments éventuels à y apporter ainsi que l'introduction de changements justifiés par la formation.

Dans un dernier lieu, malgré que ces dispositifs facilitent l'accès à la formation, ils exigent des investissements importants qui ne seront peut être pas encouragés par les entreprises.

#### **4- L'évaluation des actions de formation**

L'évaluation des actions de formation correspond à la recherche de l'efficacité de la formation par la mesure de ses résultats et de ses effets. Elle recouvre un ensemble de pratiques : appréciation globale de l'efficacité du dispositif et de son pilotage, évaluation des acquis de formation et des acquis en situation de travail dont les modalités ont été conçues par rapport au processus.

Cette phase vise à mettre la formation sous contrôle et à en améliorer l'efficacité, elle permet également d'affiner le dispositif, notamment en corrigeant les incohérences et en réduisant les écarts entre les intentions et la réalisation. Elle comporte plusieurs niveaux et moments très différents. En effet, on peut évaluer entre autres : la satisfaction des formés à l'issue de la formation, leurs changements de comportements suite à une formation, les acquis qu'ils ont vraiment retirés, l'accroissement de performances dont leur unité ou leur propre activité a bénéficié.

Quelque soient les dispositifs retenus, la formation s'opère par un suivi de l'évolution des indicateurs de quantité, de qualité, de dépenses engagées, de délais...

La rationalisation des actions de formation suppose, une modification des pratiques à différents niveaux. Mettre en place une démarche de qualité dans le

domaine de la formation, qui se traduit par des procédures de normalisation, de certification, d'homologation..., permet de maîtriser le processus dans l'ensemble de ses étapes, d'en vérifier la conformité au moment où des actions correctives sont encore possibles. La qualité de la prestation fournie n'est pas le seul élément en cause en matière d'efficience de la formation permanente.

Les pratiques de définition des actions de formation sont, elles-aussi, souvent à acquérir. Une meilleure gestion de la formation permanente passe en effet par un diagnostic plus fin de la pertinence des actions envisagées.

Ainsi, il est désormais connu que les cadres éprouvent des difficultés à mettre en pratique les attitudes et les méthodes auxquelles ils ont été entraînés, lorsque ils sont confrontés à une organisation, à des politiques de GRH et de communication qui n'évoluent pas.

De même de nombreuses actions de formations, indispensables au développement professionnel des cadres n'ont de sens que reliées à une pratique (formation – action) et insérées dans une politique de management d'ensemble.

Par ailleurs la formation n'est pas forcément la réponse à tous les problèmes rencontrés. Ce n'est que l'une des réponses possibles à des manques mis en avant à travers un entretien annuel, ou lors de l'élaboration d'un plan de développement individuel.

En effet, selon Borbier et Lesne, il n'y a pas de besoin en soi et l'élaboration de besoin en formation apparaît comme un processus par lequel on peut recueillir auprès des différents acteurs les objectifs à atteindre par la formation et la définition des compétences à développer<sup>2</sup>. Les démarches conduites en termes de besoin de formation comme elles ont pour effet d'encourager des demandes de formation pas toujours fondées, elles ont souvent un effet négatif d'induire des réponses en termes de formations classiques au

---

<sup>2</sup> - Dimitri WEISS, les ressources humaines, éditions d'organisation, 1999.

détriment d'autres formes d'apprentissage possibles, parfois moins coûteuses et efficaces.

Un autre raisonnement dominant aujourd'hui concerne la « formation – investissement ». D'après le Boterf, considérer la formation dans une logique d'investissement équivaut à raisonner en termes de risques : « en terme de décisions d'investissement, une question essentielle devient alors : « si nous ne réalisons pas telle formation, quel est le risque à ce que l'objectif ne soit pas atteint ? ». Il s'agit bien là d'un risque stratégique »<sup>3</sup>

La formation constitue un investissement immatériel par excellence. Selon l'expression de Caspar et Meignant, la notion de formation investissement est « mythe utile ». Au-delà de son caractère gratifiant, elle permet de poser la question de l'efficacité du système de formation de l'entreprise, du plan de formation... L'application de la notion d'investissement au champ de formation participe à son arraisonnement. Elle a accompagné son passage du domaine du social au domaine de l'économique, domaine familier de l'entreprise. C'était le coût de sa légitimité.<sup>4</sup>

Si la formation est un investissement, il faut en mesurer les recours et contrôler son efficacité. Il sera alors nécessaire de faire des choix concernant les méthodes et les outils, définir ce que l'on veut évaluer, vérifier qui a intérêt à évaluer et savoir comment tenir compte de l'évaluation.

Ainsi, une réelle diversification des critères d'évaluation en passant par la clarification des objectifs des différentes actions de formation doit permettre :

- d'étudier la pertinence de l'action envisagée par rapport à d'autres réponses possibles;

---

<sup>3</sup> - Dimitri WEISS, les ressources humaines, éditions d'organisation, 1999.

<sup>4</sup> - Idem.



- de dégager les critères futurs qui seront utilisés pour évaluer la formation.

### **Conclusion**

On peut dire que la notion de formation évolue rapidement au sein des entreprises. En plus de prendre conscience de la nécessité de s'attacher à des cadres compétents, les entreprises commencent à se rendre compte de l'importance de la formation en tant qu'approche stratégique pour faire face à la concurrence. Tourner vers la formation pour améliorer la performance des cadres et, ainsi donc, la performance de l'entreprise, c'est une tendance plutôt encourageante, mais il ne faudrait pas voir la formation comme une solution à tous les problèmes. En réalité il semble que si certains programmes de formation sont adéquats pour satisfaire les besoins à court et à moyen terme des entreprises, il faudrait des programmes beaucoup plus étendus pour satisfaire leurs besoins à long terme.

Un autre problème celui de l'attitude de l'entreprise à l'égard de la formation : d'un côté, elle reconnaît généralement son importance, de l'autre, elle ne donne pas toujours des signaux clairs montrant sa volonté d'injecter des ressources dans cette dernière. La formation est considérée comme un mal nécessaire qui entraîne par conséquent des coûts. Ce dernier aspect est exact, mais les entreprises verront plutôt la formation comme une forme d'investissement, non comme une dépense supplémentaire. L'utilisation du terme « investissement » indique un changement de philosophie et témoigne d'un engagement réel envers la formation.

**PARTIE II**  
**ETUDE PRATIQUE**

## **1- PRESENTATION DE L'ENTREPRISE**

L'entreprise nationale des industries textiles de soies "SOITEX" est considérée parmi les plus récentes des unités au niveau national, issue de restructuration de l'entreprise nationale des industries textiles "SONITEX" et créée par décret N°399 – 82 daté du 04 décembre 1982 au capital social de 604.600.000DA, elle est devenue une entreprise économique (société par action) par acte notarié du 04 Mars 1990.

Afin de produire les produits de qualité de soie, destinés aux ménages, en utilisant du fil en soie naturelle et des fils industriels (polyamide, polyester, acétate, rnyfiscosse), les tâches attribuées, c'est l'exploitation, la gestion et le développement de diverses activités, spécialement la couture de textile, coloration, impression, broderie.

L'entreprise SOITEX comprend trois unités:

- Unité de Boufarik
- Unité de Nedroma
- Unité de Tlemcen : elle comprend le complexe Soierie de Tlemcen et l'unité de broderie. Son siège social se trouve à l'intérieur de cette dernière.

Après la restructuration de 1998, ces unités deviennent indépendantes :

- Unité de Nedroma (SOITIN)
- Unité de Boufarik (SOTRADA)
- Et l'Unité SOITEX reste toujours et comprend le complexe de soierie et l'unité de broderie à Tlemcen

L'unité de SOITEX se situe dans la zone industrielle de chetouane Tlemcen, elle est composée d'une superficie de 37,3 hectares, elle est considérée parmi les plus grandes unités économiques en Algérie. L'effectif opérationnel au mois d'avril 2004 a atteint 771 salariés.

**FICHE TECHNIQUE**

**GRUPE : TEXAMO**

- 1- Dénomination de l'entreprise ou de la filiale : SOITEX
- 2- Siège Social : Adresse: BP. 222 – Route de Chetouane – Tlemcen  
N° Tél.: 27 28 10 N° Fax : 27 42 57  
27 34 80
- 3- Capital Social : 604 600 000 DA
- 4- Activités Principales et principaux produits ou famille de produits:  
Textiles de type soieries (Habillement, ameublement); broderie et confection.
- 5- Caractéristiques principales de l'entreprise :
  - 5.1- Date de création : Décembre 1982
  - 5.2- Forme de société : Spa
  - 5.3- Oragane de gestion : CA – D.G.
- 6- Système fiscal et parafiscal :
  - 6.1- TVA : 07 et 17%
  - 6.2- Valeur administrée : Néant
  - 6.3- Droits de douanes : Oui
  - 6.4- Autres taxes : Néant

Complexe de Soierie de Tlemcen :

Superficie totale : 35 ha.

Superficie construite : de l'ordre de 09 Ha composée de :

- Atelier de préparation tissage
- Atelier de tissage
- Atelier de finissage
- Atelier de fabrication mécanique
- Atelier de chaufferie
- Magasin de produits finis
- Bloc social (cantine, œuvres sociales etc...)
- Centre de formation

- Bâtiment administration à usage de direction du C.S.T

Principaux équipements :

- **Préparation tissage :**

- o 36 bobinoirs
- o 08 Ourdissoirs
- o 07 Ourdissoirs 1m 80
- o 01 Ourdissoir 3m 30
- o 03 Encolleuses
- o 59 Cannelières

- **Tissage :**

- |                        |                |               |
|------------------------|----------------|---------------|
| o 219 métiers à tisser | Ruti           | Laize : 1m 70 |
| o 20 métiers à tisser  | Jacquards      | Laize: 1m 70  |
| o 178 métiers à tisser | Picanol MDC    | Laize : 1m 70 |
| o 480 métiers à tisser | Pic. Président | Laize : 1m 20 |
| o 99 métiers à tisser  | Sulzer         | Laice : 3m 30 |

- **Finissage :**

- o **Préparation**

- 03 machines à laver MEZZERA
- 01 rame égaliseuse
- 01 rame thermofixeuse
- 02 séchoirs à tambours

- o **Impression :**

- 02 imprimeuses cadres plats
- 02 imprimeuses cadres rotatifs
- 01 machine de caustification

- o **Développement :**

- 03 vaporiseuses
- 02 machines à laver
- 02 séchoirs à tambours

- **Apprêtage**
  - 01 rame d'apprêt 3 m
  - 01 rame d'apprêt 1 m 50
  - 01 rame avec tête d'enduction
- **Teinture pièces :**
  - 04 jiggers
  - 01 Hot-flue
  - 06 barques
  - 01 exprimeuse
  - 02essoreuses
  - 01 ouvreuse boyaux
  - 03 autoclaves
- **Teinture fils :**
  - 06 autoclaves
  - 02 séchoirs fils

Unité Broderie :

Superficie Totale : 22.500 M<sup>2</sup>

Superficie construite : 3.290 M<sup>2</sup>

Activités :

Production d'articles et motifs brodés sur franges, couvre lits, rideaux etc...

Capacité Théorique : 40.000 Ml/an

Capacité Broderie : 1.171.000.000 points/an

Principaux équipements :

- 10 métiers à border
- 01 brodeuse multi-têtes
- 01 retordeuse réunisseuse
- 01 coconneuse
- 01 ouatineuse Laize 3m

**2.1.2- L'interprétation des résultats des questionnaires\***

Après le dépouillement des questionnaires, les résultats obtenus sont comme ce qui suit :

*A- Le profil des cadres*

**Question N°01**

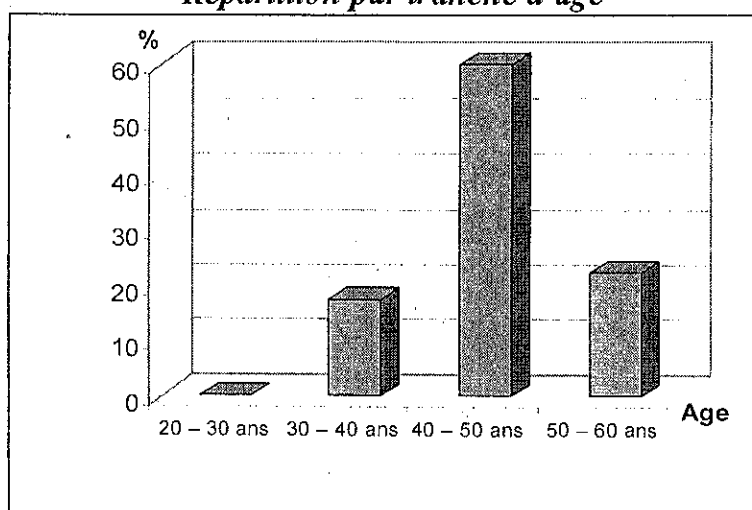
**Répartition par tranche d'âge :**

Tranches d'âge	Cadres	
	Nbre	%
20 – 30 ans	0	0
30 – 40 ans	7	17,5
40 – 50 ans	24	60
50 – 60 ans	9	22,5
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

En se référant aux résultats de ce tableau on constate que la majorité des cadres se situent dans la tranche d'âge de (40 à 50 ans) qui représente un taux de (60%) alors que plus de (22%) se situent dans la tranche d'âge de (50 – 60 ans)

Cela montre que l'entreprise dispose de cadres largement expérimentés soit un taux de plus de 82%. A cet âge l'entreprise peut soutirer beaucoup de leur savoir faire et peuvent demeurer à sa disposition jusqu'à l'âge de la retraite.

*Répartition par tranche d'âge*



\* Voir détail du questionnaire en annexe de ce chapitre page 173

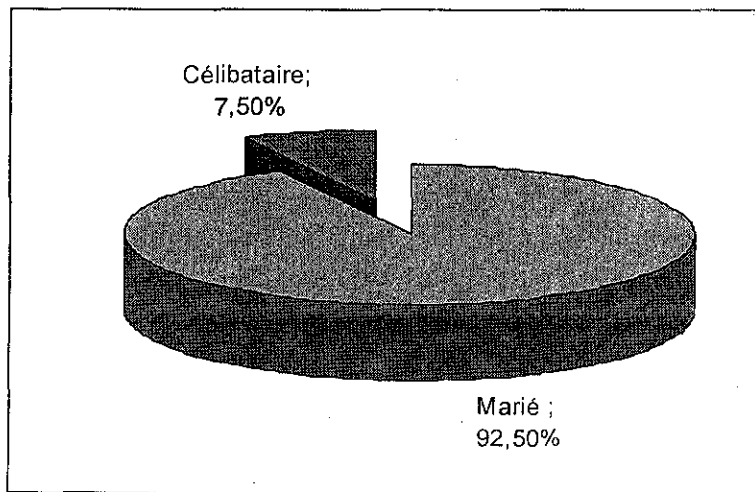
**Question N°02**

**Répartition selon la situation familiale :**

Situation familiale	Cadres	
	Nbre	%
Marié	37	92,5
Célibataire	3	07,5
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

La plupart des cadres (plus de 92%) sont des personnes mariées. Il y a lieu de souligner que les mariés, sont plus stables que les célibataires. Mais une contrainte lorsqu'ils sont appelés à se déplacer.

*Répartition selon la situation familiale*





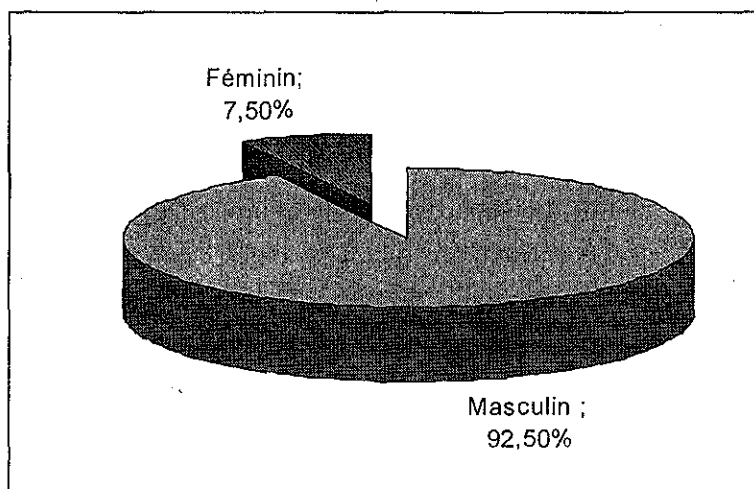
**Question N°03**

**Répartition selon le sexe :**

Sexe	Cadres	
	Nbre	%
Masculin	37	92,5
Féminin	3	07,5
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Les cadres répondant plus de (92%) sont de sexe masculin. On remarque que cet effectif dominant des hommes est peut être dû à l'insuffisance des opportunités d'emplois des femmes.

*Répartition selon le sexe*



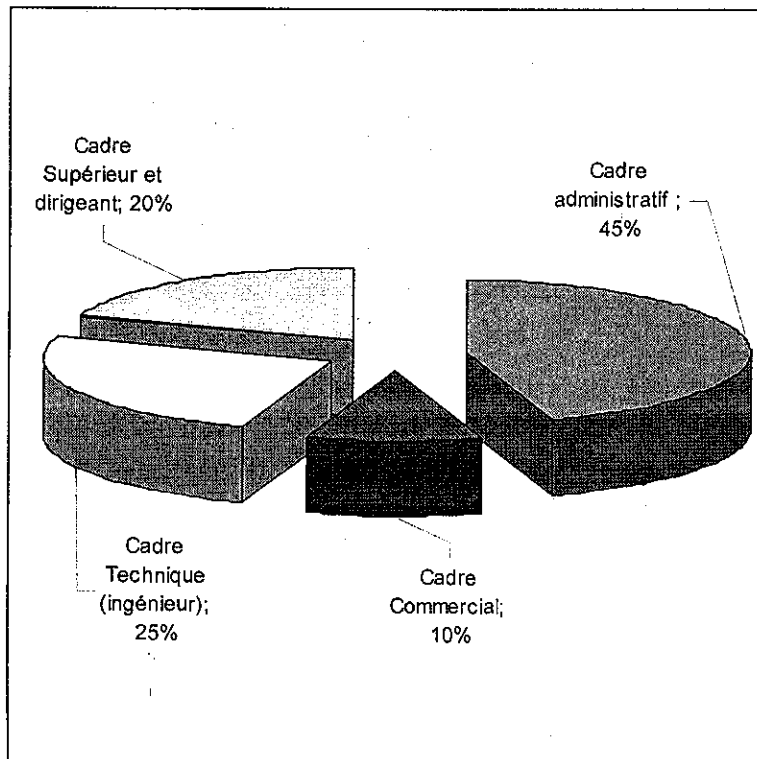
**Question N°04**

**Répartition selon la fonction occupée dans l'entreprise**

Fonction	Cadres	
	Nbre	%
Cadre administratif	18	45
Cadre Commercial	4	10
Cadre Technique (ingénieur)	10	25
Cadre Supérieur et dirigeant	8	20
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

On constate que plus de 65% de ces effectifs est représenté par des cadres administratifs (45% + 20%) des cadres supérieurs et dirigeants. Il était souhaitable que l'effectif des cadres commerciaux et techniques soient plus important car l'entreprise a une vocation industrielle.

*Répartition selon la fonction occupée dans l'entreprise*



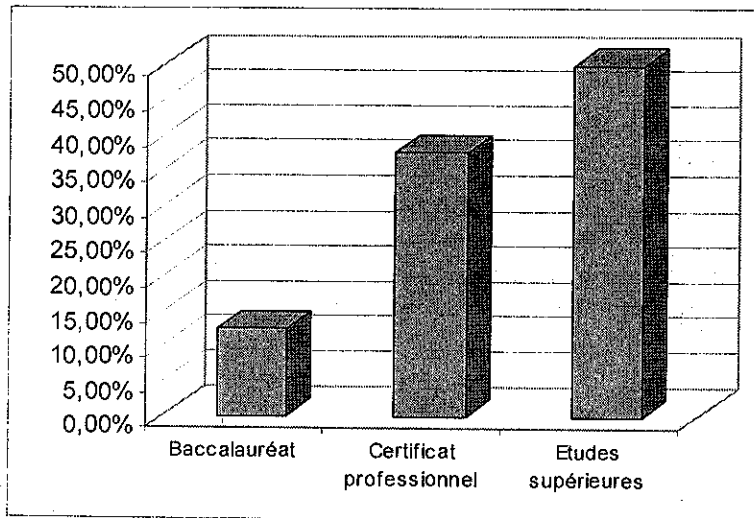
**Question N°05**

**Le niveau d'instruction**

Niveau d'études	Cadres	
	Nbre	%
Baccalauréat	5	12,50
Certificat professionnel	15	37,50
Etudes supérieures	20	50
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Cinquante pour cent (50%) des cadres possèdent un niveau supérieur ce qui représente un taux appréciable destiné à l'encadrement.

*Le niveau d'instruction*



**Question N°06**

**L'ancienneté dans l'entreprise SOITEX**

L'ancienneté	Cadres	
	Nbre	%
Moins d'un an		
Entre 1 et 5 ans	03	7,50
Entre 6 et 10 ans	01	2,50
Entre 11 et 15 ans	05	12,50
Plus de 15 ans	31	77,50
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

**Question N°07**

**La nature du contrat de travail**

La nature du contrat	Cadres	
	Nbre	%
Contrat à durée indéterminée	32	80
Contrat à durée déterminée	03	7,50
Autres	05	12,50
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

**Question N°08**

**Le caractère de travail**

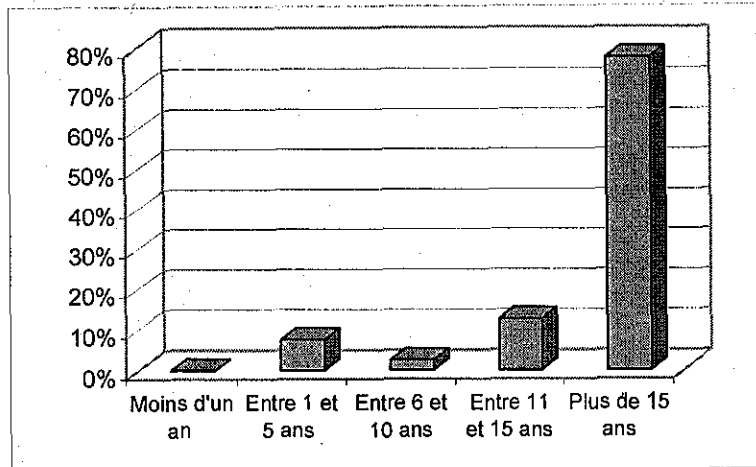
Le caractère de travail	Cadres	
	Nbre	%
Un travail d'équipe	22	55
Un travail individuel	18	45
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

En se basant sur les résultats correspondant à l'ancienneté, la nature du contrat et le caractère de travail, on constate que plus de (77%) des cadres ont une ancienneté de plus de 15 ans avec un contrat de travail à durée indéterminée ce qui représente un taux de (80%). Cela nous ramène à dire que la plupart des cadres ont mené leur carrière professionnelle dans cette entreprise.

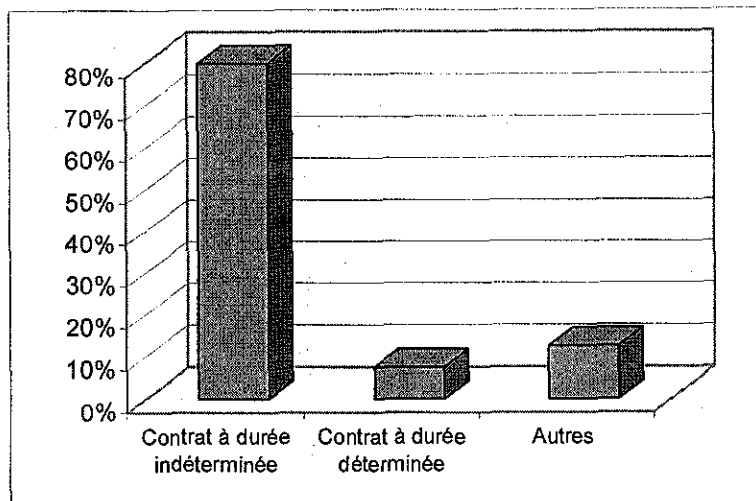
On constate aussi que le caractère de travail est équilibré ce qui profite à l'entreprise.

Ces différentes constatations sont illustrées dans les histogrammes suivants :

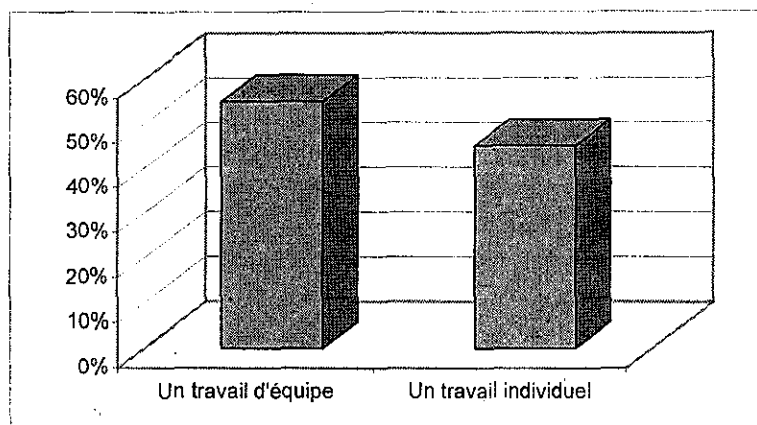
*L'ancienneté dans l'entreprise SOITEX*



*La nature du contrat de travail*



*Le caractère de travail*



*B- Le développement du cadre*

**Question N°09**

**Vos compétences correspondent-elles aux exigences de votre travail ?**

Exigences du travail par rapport aux compétences des cadres	Cadres	
	Nbre	%
Mes compétences sont Trop élevées par rapport aux exigences de mon travail	22	55
Mes compétences sont Egales aux exigences de mon travail	14	35
Mes compétences sont inférieur aux exigences de mon travail	04	10
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Puisque les exigences du travail par rapport aux compétences sont très élevées soit 55%, dans cette condition l'entreprise est appelée à corriger ses exigences afin de motiver ses cadres.

**Question N°10**

**Avez-vous bénéficié d'une formation ?**

Formation	Cadres	
	Nbre	%
Oui	27	67,50
Non	13	32,50
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Plus de 67% du personnel cadre ont bénéficié d'une formation, c'est un facteur encourageant pour l'entreprise.

**Question N°11**

**Pensez-vous que la formation reçue, a eu un effet positif sur vos compétences?**

L'effet de la formation sur les compétences	Cadres	
	Nbre	%
Oui, je le pense	25	62,50
Non. pas du tout	01	02,50
Sans réponse	01	02,50
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>67,50</b>

Puisque les effets de la formation sont positifs, plus de 62%. L'investissement de l'entreprise pour cette action de formation n'est pas vain.

**Question N°12**

**Combien de fois avez-vous bénéficié d'une formation dans le cadre des plans de formation de votre entreprise ?**

	1fois	2fois	3 fois	Plus de 3 fois	Nbre	%
Formation moins d'un mois	7	3			10	25
Formation d'un à trois mois	4	2			6	15
Formation de plus d'un an	5	3	1	2	11	27,50
<b>Total</b>	16	8	1	2	27	67,50
Pourcentage	40	20	02,50	05		

La formation est de courte durée, se résumant en général à la participation de séminaires. On constate aussi sa faible fréquence. Alors l'entreprise devrait penser à augmenter le nombre et investir davantage dans le perfectionnement de ses cadres avec des stages de plus longues durées

**Question N°13**

**En dehors du plan de formation, avez-vous bénéficié d'une formation à l'initiative de vous-même ?**

	Cadres	
	Nbre	%
Oui	11	27,50
Non	29	72,50
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

La formation individuelle est trop faible soit plus de 27%, donc l'entreprise doit prendre toutes ses mesures, pour aider les cadres à améliorer individuellement leurs compétences, mais tout en veillant aux avantages à leurs offrir pour les maintenir dans l'entreprise

**Question N°14**

**En ce qui concerne la formation, d'où vient l'initiative ?**

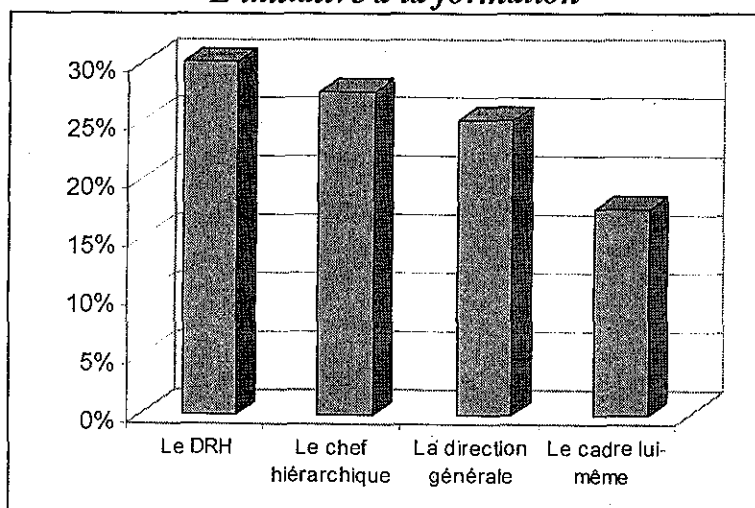
L'initiative à la formation	Cadres	
	Nbre	%
Le DRH	12	30
Le chef hiérarchique	11	27,50
La direction générale	10	25
Le cadre lui-même	07	17,50
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

En ce qui concerne l'initiative de la formation, 30% des cadres ont affirmé que c'est le DRH qui prend l'initiative, plus de 27% ont exprimé que cette dernière revient au chef hiérarchique, 25% atteste qu'elle est du ressort de la direction générale et enfin 17% attestent qu'elle revient au cadre lui-même.

Cela nous démontre que le DRH et le chef hiérarchique ont un poids sur cette action, parce qu'ils sont mieux placés pour connaître les besoins de l'entreprise et conjurer les compétences en fonction de la politique de la gestion des ressources humaines. Par contre nous nous étonnons de l'implication directe de la DG qui ne devrait pas prendre part de façon directe dans cette action.

Voir graphique relatif à l'initiative à la formation.

*L'initiative à la formation*





C- Les pratiques de la gestion des cadres

**Question N°15**

**Voulez-vous bien indiquer le nombre de salariés de votre entreprise ?**

Nombre de salariés	Cadres	
	Nbre	%
Moins de 50		
De 50 à 100		
De 100 à 200		
De 200 à 500		
Plus de 500	36	90
Autres	04	10
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

**Question N°16**

**Vous voulez bien indiquer le nombre de cadres de votre entreprise ?**

Nombre de cadres	Cadres	
	Nbre	%
Moins de 10	1	2,5
De 10 à 30	1	2,5
De 30 à 50	4	10
De 50 à 80	6	15
Plus de 80	27	67,5
Autres	1	2,5
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Selon ces résultats correspondant au nombre de salariés et de cadres nous pouvons dire que la majorité des cadres 90% ont une connaissance assez précise du nombre de salariés de leur entreprise. La même conclusion peut être faite pour le nombre de cadres qui effectivement sont plus de 80 cadres. Ceci permet de conclure que le personnel cadre de l'entreprise s'intéresse à la vie de son entreprise et pense améliorer sa position et ses compétences par rapport d'une part à ses collègues et à son travail d'autre part.

**Question N°17**

**Votre entreprise dispose-t-elle d'une politique de gestion des cadres ?**

Politique de gestion des cadres	Cadres	
	Nbre	%
Dispose d'une politique	8	20
Ne dispose pas d'une politique	32	80
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

**Question N°18**

**Si elle dispose d'une politique de gestion des cadres, indiquez de quelle façon celle-ci est portée à votre connaissance ?**

Formalisation de la politique de la gestion des cadres	Cadres	
	Nbre	%
Par document	4	10
Par information du supérieur	3	7,50
Par le syndicat	1	2,50
Par les collègues	0	00
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>20</b>

**Question N°19**

**Pensez-vous que la politique de la gestion de votre entreprise est comprise par l'ensemble des cadres ?**

	Cadres	
	Nbre	%
L'ensemble	2	5
Quelques cadres	5	12,50
Très peu de cadre	1	2,50
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>20</b>

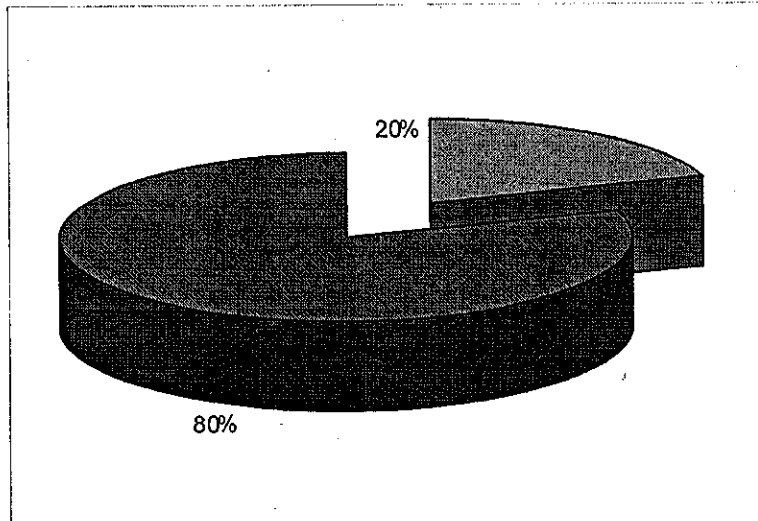
Les résultats découlant de ces tableaux confirment nos conclusions citées auparavant concernant le nombre de salariés et de cadres. En effet, 80% des cadres affirment que leur entreprise ne dispose pas d'une politique de la gestion des cadres alors que seulement 20% pensent le contraire. Cette politique est comprise seulement par quelques cadres représentant un taux de 12%.

Par ailleurs, le fait de disposer d'une politique de gestion des cadres facilite l'accès sur une plus grande formalisation des procédures liées à celle-ci.

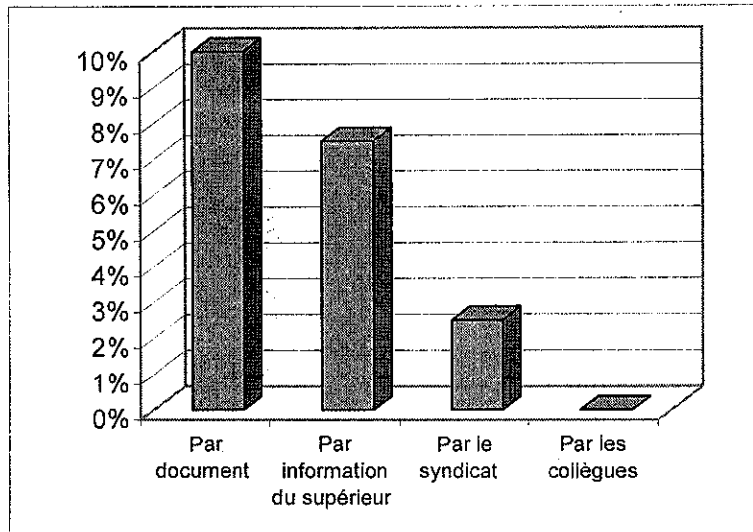
Cette absence de la politique de gestion des cadres peut mettre l'entreprise en difficulté par rapport à toute sa gestion.

Ces différentes constatations sont illustrées dans les figures suivantes :

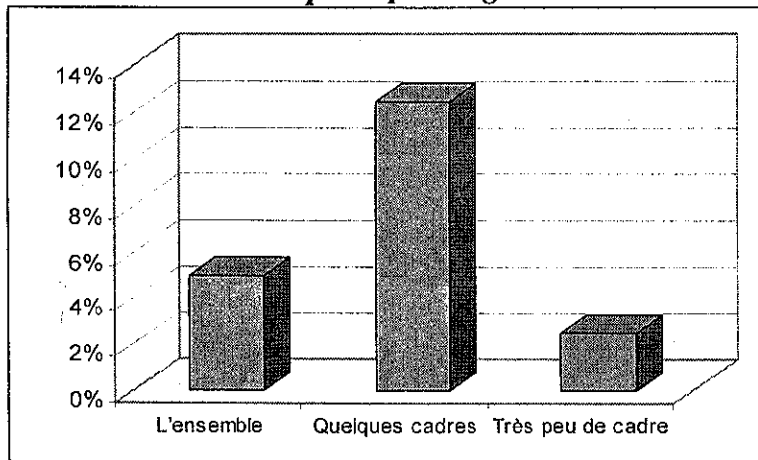
*La disposition d'une politique de gestion des cadres*



*La formalisation de la politique de la gestion des cadres*



*Assimilation de la politique de gestion des cadres*



**Question N°20**

Votre entreprise dispose-t-elle d'une personne au niveau du service du personnel chargée de la gestion des cadres ?

Personne chargée de la gestion des cadres	Cadres	
	Nbre	%
Une personne chargée uniquement de la gestion des cadres		
Une personne chargée de différentes activités ( y compris la gestion des cadres)	7	17,50
Aucune personne chargée de la gestion des cadres	33	82,50
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

**Question N°21**

Si oui, indiquer le profil type de cette personne chargée de gestion des cadres ?

Profil		Nbre
SEXE	Homme	7
	Femme	
AGE	Moins de 40 ans	
	Entre 40 et 50 ans	4
	50 et 60 ans	3
FORMATION INITIALE DE CE RESPONSABLE	Droit	5
	Sociologie et psychologie	
	Gestion, économie	2
	Lettres	
	Autres	
<b>TOTAL REPONSE</b>		<b>7</b>

**Question N°22**

**Est ce qu'il existe des personnes chargées spécifiquement des jeunes cadres ou des hauts potentiels ? (cocher la case)**

	<b>Personne chargée des jeunes cadres</b>	<b>Personne chargée des hauts potentiels</b>
Oui		
Non	40	40
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>40</b>

Il découle de ces résultats que l'ensemble des cadres (soit 82%) considère qu'il n'existe aucune personne chargée de la gestion des cadres. Seulement 17% pensent qu'il existe en effet, une personne chargée de différentes activités y compris celle de la gestion des cadres. Puisqu'il n'existe effectivement pas une personne bien identifiée chargée de la gestion des cadres, cela montre que l'entreprise ne suit aucune politique en la matière et cette situation posera des difficultés à l'entreprise lorsqu'il s'agit de suivre et de préparer les compétences capables de promouvoir les performances de l'entreprise.

On peut dire aussi que l'absence d'un agent spécialisé chargé de la gestion des jeunes cadres, cela éloigne totalement cette entreprise des entreprises pilotes qui réservent le plus souvent une politique spécifique par rapport à ces deux populations et notamment celle des hauts potentiels.

**Question N°23**

**- La structure de la gestion des cadres dans votre entreprise est-elle centralisée au niveau de la direction du personnel ?**

**Question N°24**

- Si elle est décentralisée, la gestion des cadres se fait par quoi (établissement, département, Par famille professionnelle) ?

Puisqu'il n'existe pas une gestion des cadres dans l'entreprise SOITEX, les questions 23 et 24 portant sur la structure et la centralisation de la gestion des cadres sont restées sans réponses.

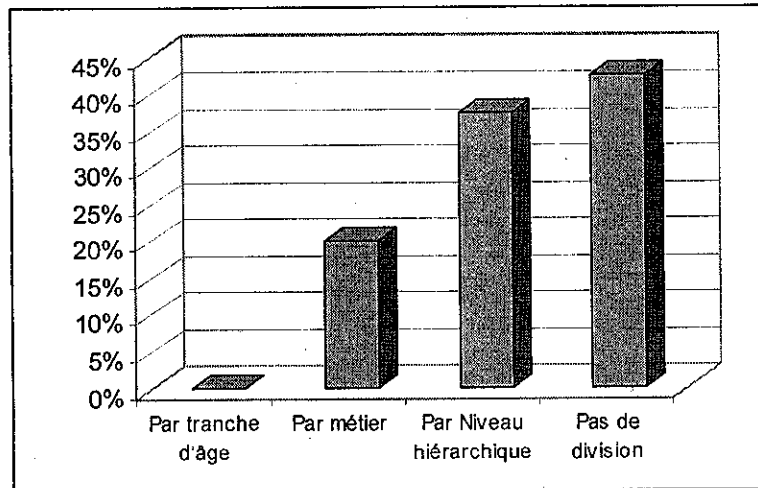
**Question N°25**

Comment votre entreprise divise t-elle la population de cadres pour leur gestion?

Division de la population	Cadres	
	Nbre	%
Par tranche d'âge		
Par métier	8	20
Par Niveau hiérarchique	15	37,50
Pas de division	17	42,50
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

La lecture des résultats qui apparaissent sur ce tableau montre que 37% des personnes concernées par le sondage pensent qu'une gestion des cadres pourrait se faire par niveau hiérarchique, 20% croient qu'elle pourrait se faire par métier. Plus de 42% affirment l'absence d'une division de la population des cadres, situation qui peut mettre l'entreprise dans des difficultés de production. Une classification précise calculée et bien répartie en groupe de métier écarte la difficulté dont il s'agit et crée une certaine harmonie entre les cadres et définit les responsabilités de chacun quand il s'agit de cibler les tâches et les objectifs à atteindre.

**La division de la population des cadres**



**Question N°26**

**Quels sont les outils de la gestion des carrières utilisés dans votre entreprise?**

	Cadres	
	Nbre	%
Entretien annuel		
Entretien de carrière		
Comité de carrière		
Les cartes des emplois et répertoires des compétences		
Les parcours repères		
Les bilans de carrière et bilan de compétence		
Aucun	40	100%

Concernant les outils de la gestion des carrières, la majorité des cadres déclarent qu'il n'existe pas d'outils pour cette forme de gestion. Cette attitude va à l'encontre de l'évolution des carrières et menace l'entreprise d'un déséquilibre de gestion des compétences.

**Question N°27**

**Quel est l'acteur principal dans le domaine de la promotion ?**

L'acteur principal	Cadres	
	Nbre	%
Le DRH	27	67,50
Le chef hiérarchique	8	20
La direction générale	5	12,15
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

**Question N°28**

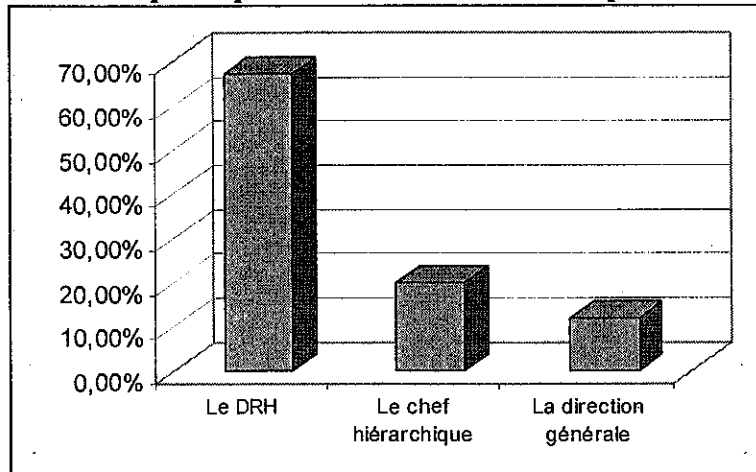
**En matière de mobilité, (transfert, mutation, promotion) quel est l'acteur qui a un poids sur la décision final ?**

L'acteur principal	Cadres	
	Nbre	%
Le DRH	29	72,50
Le chef hiérarchique	4	10
La direction générale	7	17,50
Le cadre lui-même	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

En se référant aux résultats de ces deux tableaux relatifs à l'acteur principal de la promotion et de la mobilité du cadre dans l'entreprise on voit que parmi les acteurs évoqués, le choix de la promotion et de la mobilité émane du DRH seul acteur principal ayant un poids considérable sur la décision finale. A notre sens si cela se justifie sur le plan administratif et procédurier, cela démontre cependant la mise à l'écart des chefs hiérarchiques dans ces opérations pourtant fondamentales dans la vie du cadre. Il est évident que cela ne manque pas d'avoir des répercussions sur les rapports entre niveaux hiérarchiques, comme nous avons pu le constater lors de nos discussions avec certains cadres.



***L'acteur principal dans le domaine de la promotion***



**Question N°29**

**Est ce qu'il existe dans votre entreprise des postes dans lesquels, on peut être promu rapidement ?**

Postes de promotion	Cadres	
	Nbre	%
Oui	22	55
Non	18	45
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

**Si oui,**

	Cadres	
	Nbre	%
Beaucoup de postes	2	5
Quelques postes	8	20
Très peu de postes	12	30
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>55</b>

Dans ce tableau, 55% des cadres ont affirmé qu'il existe des postes dans lesquels, ils pourraient être promu rapidement; mais l'insuffisance de postes ne le permet pas. Cela montre que les cadres vont stagner dans leurs postes, cette situation influe négativement sur l'entreprise et démotive les cadres.

**Question N°30**

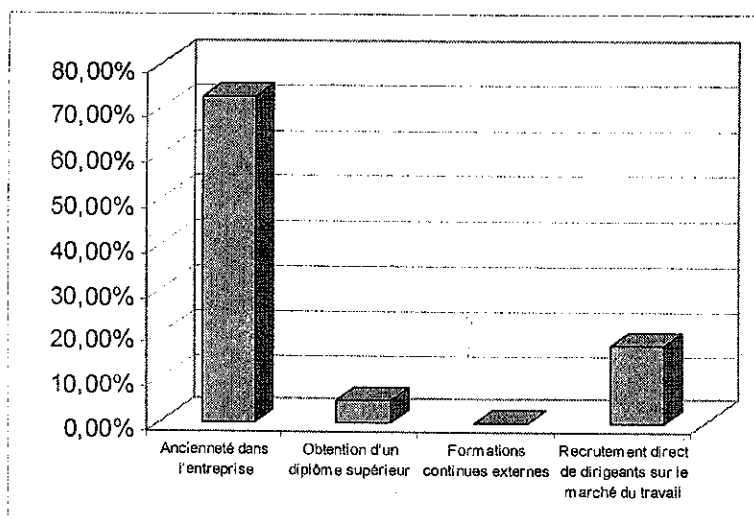
**Quelles sont les conditions pour l'accession à des postes de dirigeants ?**

Critères d'accession	Cadres	
	Nbre	%
Ancienneté dans l'entreprise	29	72,50
Obtention d'un diplôme supérieur	04	5
Formations continues externes		
Recrutement direct de dirigeants sur le marché du travail	07	17,50
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Nous remarquons que plus de 72% des cadres confirment que l'accès aux postes de dirigeants passe par l'ancienneté dans l'entreprise, seulement 17% affirment cet accès au recours de recrutement direct de dirigeants disponibles sur le marché du travail.

Ce critère d'accession montre que l'entreprise encourage l'accès aux postes supérieurs par la voie interne. Certes l'expérience est un critère pour l'accès aux postes de dirigeants mais c'est insuffisant parce que en général on encourage la promotion par la compétence qui s'appuie sur une combinaison de savoir, de savoir faire et de savoir vivre. Ceci permettra de promouvoir les cadres de l'entreprise et garantir sa réussite et sa stabilité. Voir graphe relatif aux conditions d'accession aux postes de dirigeants.

*Conditions pour l'accession à des postes de dirigeants*



**Question N°31**

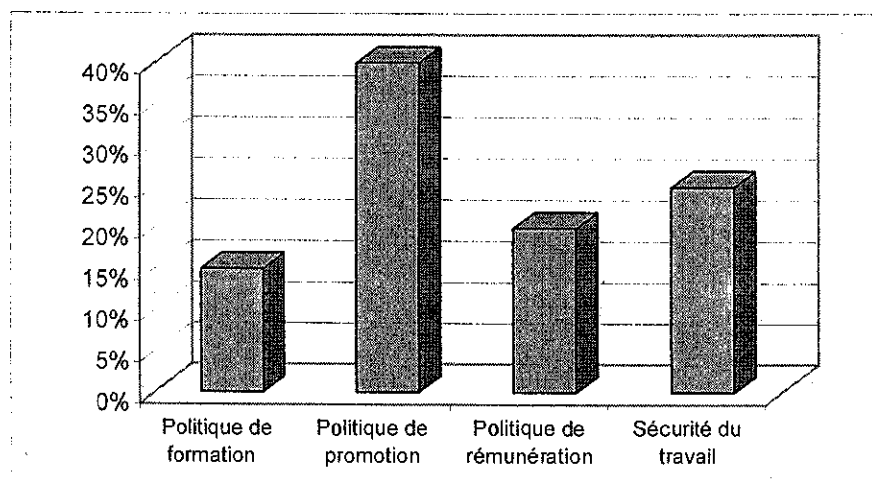
**Quels sont les critères de fidélisation des cadres ?**

Critères de fidélisation	Cadres	
	Nbre	%
Politique de formation	6	15
Politique de promotion	16	40
Politique de rémunération	8	20
Sécurité du travail	10	25
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Nous retenons dans ce tableau que la politique de promotion est le critère le plus important pour fidéliser les cadres, elle représente un taux de 40%. Par contre la politique de rémunération représente 20% des critères de la fidélisation des cadres.

Ce qu'il y a lieu de retenir de ces résultats, c'est que le cadre en accédant à un poste supérieur par la voie d'une promotion interne, il améliore sa position professionnelle et pécuniaire, mais change de tâche. Par contre si une politique de rémunération était bien étudiée pour encourager les cadres à rester dans leurs postes sans accéder à un poste supérieur, en percevant un meilleur salaire, ceci oriente impérativement le cadre vers l'amélioration de ses qualités professionnelles. C'est donc aller vers d'autres formations lui permettant de développer encore plus ses compétences et lui garantir ainsi sa stabilité dans son emploi qui devient sécuriser par cette formule et l'écarte d'être parmi les compressés si une compression du personnel vient à être déclarée. Voir graphe relatif aux critères de fidélisation des cadres.

*Les critères de fidélisation des cadres*



**Question N°32**

**Que représente pour vous la notion de responsabilité ? Classez selon la priorité accordée (N°1 étant le plus important)**

Notion de responsabilité		Cadres	
		Nbre	%
1	L'autonomie	13	32,50
2	L'importance du travail	15	37,50
3	Le nombre de subordonnés à encadrer		
4	Le budget à gérer	7	17,50
5	Le statut	2	5
6	La rémunération	3	07,50
7	Les perspectives de carrières	1	02,50
<b>TOTAL</b>		<b>40</b>	<b>100</b>

Selon ce tableau, la priorité est accordée à l'importance du travail et à l'autonomie, ce qui prouve que le cadre accorde beaucoup d'importance à la notion de responsabilité et donc comme nous l'avons signalé, la promotion est un instrument important pour motiver les cadres et garantir l'évolution de leurs carrières.

**Question N°33**

**A quel critère correspond la notion de "cadre" ? Classer selon la priorité accordée (N°1 étant le plus important, N°8 le moins important)**

	<b>Notion de cadre</b>	<b>Nbre</b>	<b>%</b>
1	Le statut cadre	8	20
2	C'est un statut qui permet d'avoir une position sociale	3	7,50
3	C'est un statut qui permet d'avoir une position dans l'entreprise	7	17,50
4	Il correspond à un certain niveau d'ancienneté	2	5
5	Il correspond à un certain niveau de responsabilité	10	25
6	Il correspond à un certain niveau de rémunération	2	5
7	Permet d'exercer une certaine autorité	0	0
8	Est représentatif de l'appartenance à la Direction	1	2,50
9	Il n'a aucun sens a mes yeux	7	17,50
	<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Vingt cinq pour cent (25%) des cadres estiment que le critère le plus important par rapport à la notion de cadre repose sur le niveau de responsabilité. Cette remarque montre que les cadres sont très sensibles à l'autonomie de décision dans l'entreprise, qui permet une gestion cohérente.

**Question N°34**

**Quel devrait être selon vous l'interlocuteur privilégié des cadres ?**

<b>L'interlocuteur privilégié</b>	<b>Cadres</b>	
	<b>Nbre</b>	<b>%</b>
La direction générale	11	27,50
Le DRH	17	42,50
Le supérieur hiérarchique	12	30
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

A cette question, les cadres ont répondu massivement en faveur du DRH avec un taux de plus de 42%. Ce qui prouve que toutes les décisions finales trouvent une solution au niveau du DRH. Ceci montre de nouveau la marginalisation du chef hiérarchique, ce qui n'est pas très efficace pour la distribution du pouvoir dans l'entreprise. Voir graphe relatif à l'interlocuteur privilégié des cadres

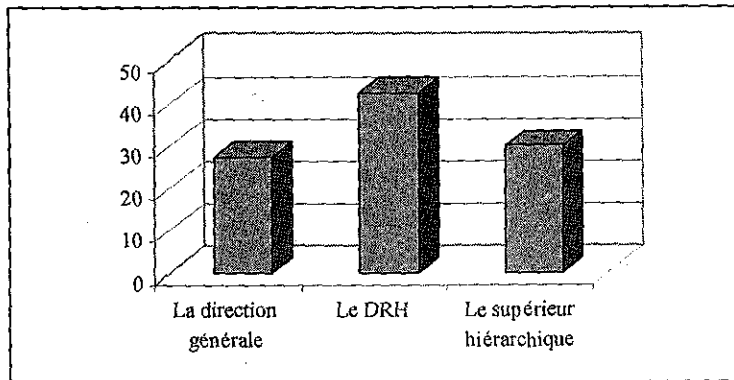
**Question N°35**

**Qu'est ce qui est pour vous le plus important dans votre entreprise ?**

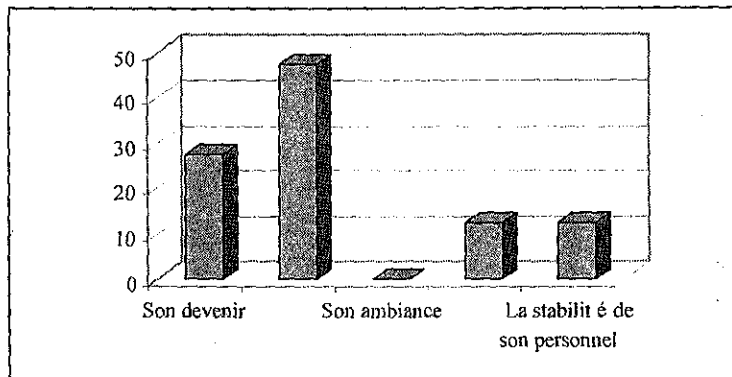
	Critères	Cadres	
		Nbre	%
1	Son devenir	11	27,50
2	Ses résultats	19	47,50
3	Son ambiance	0	0
4	Sa recherche développement	5	12,50
5	La stabilité de son personnel	5	12,50
	<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Les critères dominants exprimés reposent sur les résultats et le devenir de l'entreprise soit un taux de 75% (47,5 + 27,5), ce qui se traduit par une crainte de déstabilisation de l'entreprise. Voir graphe relatif au critère le plus important dans l'entreprise SOITEX.

*L'interlocuteur privilégié du cadre*



*Le plus important dans l'entreprise*



**Question N°36**

**Etes vous d'accord ou en désaccord avec ces énoncés ?**

Enoncé	D'accord		Désaccord	
	Nbre	%	Nbre	%
Les ressources sont suffisantes	11	27,50	29	72,50
Les services internes sont efficaces	6	15	34	85
L'organisation est stable	11	27,50	29	72,50
La formation du personnel est efficace	6	15	34	85
Les rôles et les tâches sont clairs	5	12,50	35	87,50
La communication est bonne	8	20	32	80
On encourage l'apprentissage	16	40	24	60
Le leadership est efficace	3	7,50	37	92,50

Ces résultats indiquent que la majorité des cadres sont en désaccord avec ces énoncés. A titre d'exemple, plus de 92% des cadres sont en désaccord avec l'énoncé du "leadership est efficace", par rapport à un taux de 7% qui sont d'accord. Les pourcentages sont identiques entre les cadres qui sont d'accord (15% - 15%) et qui sont en désaccord (85% - 85%) avec les énoncés "les services internes sont efficaces" et "la formation du personnel est efficace". Cela montre que l'entreprise a négligé cet aspect de culture d'entreprise qui aurait créé une certaine harmonie dans le travail et les relations. Ce désaccord est dû me semble-t-il à des actions subjectives favorisant l'un et défavorisant l'autre selon ces énoncés.

**Question N°37**

**Classer selon la priorité accordée, ces valeurs de l'entreprise (classer de 1 à 6).**

	Critères	Cadres	
		Nbre	%
1	La confiance	09	22,50
2	La fidélité d'appartenance	04	10
3	La rigueur d'organisation	09	22,50
4	La responsabilité	10	25
5	L'innovation	02	5
6	L'indifférence	06	15
	<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

On constate en fonction de ces réponses que tout repose sur le sens de la responsabilité, élément essentiel pour toute réussite devant découler impérativement sur une confiance mutuelle basée sur une organisation rigoureuse. Dans cet état d'esprit les cadres peuvent mettre en surface toute leur énergie.



*D- La motivation des cadres*

**Question N°38**

**Qu'est ce qui vous motive le plus ? (Classer de 1 à 8, le N°1 étant le degré le plus important)**

	Critères	Cadres	
		Nbre	%
1	Mon autonomie dans le travail	11	27,50
2	Un déficit a relever par mon travail	06	15
3	Un salaire élevé	11	27,50
4	Des possibilités de promotion		
5	Des possibilités de formation		
6	Un climat de travail où je peux me réaliser avec mes collègue	04	10
7	Avoir la possibilité d'exprimer mes idées et ma créativité	02	5
8	Acquérir de plus en plus de compétence	06	15
	<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Nous considérons que les réponses formulées par les cadres sont contradictoires avec les appréciations qu'ils ont donné précédemment. Ils insistent beaucoup plus sur les critères 1 et 3 relatifs respectivement sur l'autonomie à développer dans le travail et sur les hauts salaires, ils écartent carrément l'appréciation donnée sur les critères de promotion et de formation qui à notre avis reflètent l'image de leurs motivations.

Ces derniers sont en effet les moyens qui peuvent leur permettre d'acquérir plus de compétences et donc percer dans la hiérarchie, de sauvegarder leur carrières et d'assurer une stabilité dans l'emploi.

**Question N°39**

**Pensez-vous que le système d'évaluation de personnel dans votre entreprise traduit bien les différences de performance entre les travailleurs ?**

	Système d'évaluation	Cadres	
		Nbre	%
1	Oui	9	22,50
2	Plutôt, oui	2	5
3	Plutôt, Non	6	15
4	Pas du tout	23	57,50
	<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

**Question N°40**

**Pensez-vous que le système de rémunération de personnel dans votre entreprise traduit bien les différences de performance entre les travailleurs?**

	Système de rémunération	Cadres	
		Nbre	%
1	Oui	9	22,50
2	Plutôt, oui	2	5
3	Plutôt, Non	6	15
4	Pas du tout	23	57,50
	<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

A ces deux questions, la majorité des cadres soit plus de 57% affirment que les systèmes d'évaluation et de rémunération sont très insuffisants pour traduire les différences de performances. Cela signifie que les cadres perçoivent une absence de transparence et donc le risque d'arbitraire dans le traitement des cadres. C'est selon nous un risque majeur pour le moral des travailleurs et le climat social de l'entreprise.

**Question N°41**

Pensez-vous que le poste que vous occupez actuellement dans votre entreprise est bien celui que vous méritez, compte-tenu de vos résultats ?

Mérites	Cadres	
	Nbre	%
Oui	23	57,50
Non	17	42,50
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

A cette question, il semblerait que les résultats obtenus sur le tableau relatif aux mérites sont presque les mêmes, plus de 57% sont satisfaits de leur résultats et plus de 42% ne le sont pas. Là on constate qu'il y a une anomalie quelque part qui revient probablement au manque d'évaluation et au suivi des carrières.

**Question N°42**

Pensez-vous que vos compétences sont bien traduites par les résultats de votre travail actuel ?

Compétences	Cadres	
	Nbre	%
Oui	19	47,50
Non	21	52,50
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

**Si non, pourquoi ne sont-elles pas traduites ?**

		Cadres	
		Nbre	%
1	Mauvaises évaluations des supérieurs	4	10
2	Pas de politique d'évaluation	11	27,50
3	Je ne fait pas le travail qui correspond a mes compétences	6	15
	<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>52,50</b>

Là aussi comme les résultats obtenus pour "les mérites" les mêmes conclusions sont retenues pour les compétences.

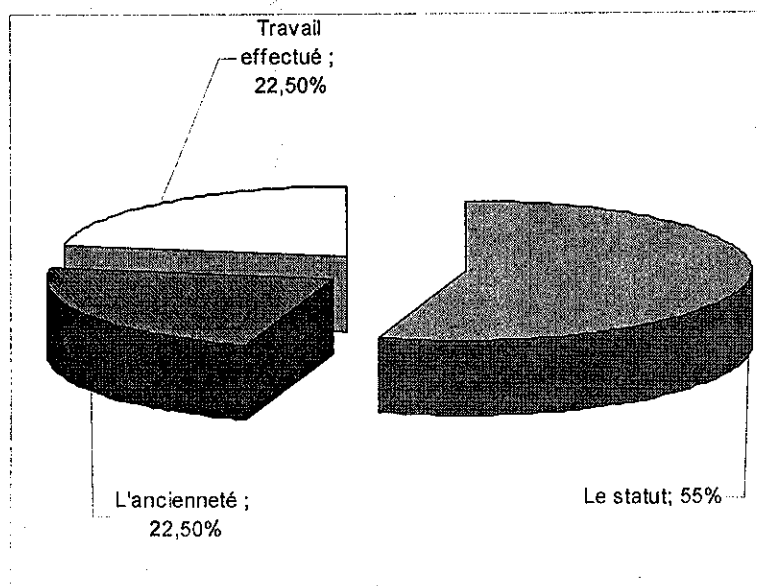
**Question N°43**

Sur quelle base êtes-vous récompensé ?

	Base de récompenses	Cadres	
		Nbre	%
1	Le statut	22	55
2	L'ancienneté	9	22,50
3	Travail effectué	9	22,50
	<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

La majorité des réponses données soit 55% considèrent que les récompenses sont obtenues à travers le statut. Cela montre qu'il s'agit d'une organisation de type bureaucratique, où ne sont valorisés, que le respect du poste de travail et de la réglementation. Les résultats fournis par le cadre sont donc peu pris en compte. On est loin de l'entreprise démocratique. Voir graphique relatif aux bases de récompenses.

*Base de récompenses*



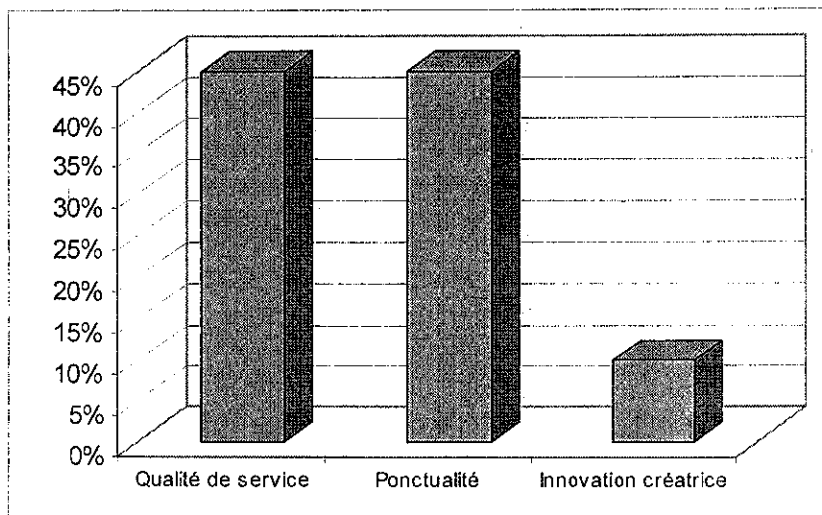
**Question N°44**

**Selon quel critère est jugé le travail que vous effectuez ?**

	Critère de travail	Cadres	
		Nbre	%
1	Qualité de service	18	45
2	Ponctualité	18	45
3	Innovation créatrice	4	10
	<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Nous remarquons à travers les résultats que la qualité de service et la ponctualité (45% , 45%) sont les critères les plus important aux yeux de l'entreprise. Cela confirme nos conclusions précédentes quant au mode d'organisation bureaucratique de cette entreprise, qui accorde peu d'intérêts à l'initiative et à la responsabilité des cadres. Voir graphique relatif au critère selon lequel est jugé le travail.

*Critère selon lequel est jugé le travail effectué*



**Question N°45**

**Quel est le trait qui caractérise le mieux le travail que vous effectuez ?**

Caractéristiques	Cadres	
	Nbre	%
La complexité des tâches	8	20
L'utilisation des compétences	18	45
Le caractère répétitif et monotone du travail	14	35
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

A cette question nous retenons que le trait qui caractérise le mieux le travail effectué des cadres c'est l'utilisation des compétences par un taux de 45% et ensuite le caractère répétitif et monotone du travail par un pourcentage de 35%.

Nous constatons que ce trait majoritaire correspond aux postes d'encadrement qui met en valeur les performances acquises.

**Question N°46**

**Etes-vous satisfait de votre travail ?**

Satisfaction	Cadres	
	Nbre	%
Tout à fait	16	40
Indifférent	09	22,50
Pas du tout	15	37,50
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Les résultats de ce tableau montrent que 40% des cadres sont satisfaits de leur travail tandis que plus de 37% ne le sont pas.

On peut s'étonner de cette satisfaction sachant que certains besoins exprimés par les cadres (responsabilité, promotion, autonomie...) sont loin d'être accordés dans cette entreprise.

**Question N°47**

**Etes-vous satisfait de votre carrière ?**

Satisfaction	Cadres	
	Nbre	%
Oui, Tout à fait	11	27,50
Indifférent	09	22,50
Pas du tout	20	50
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

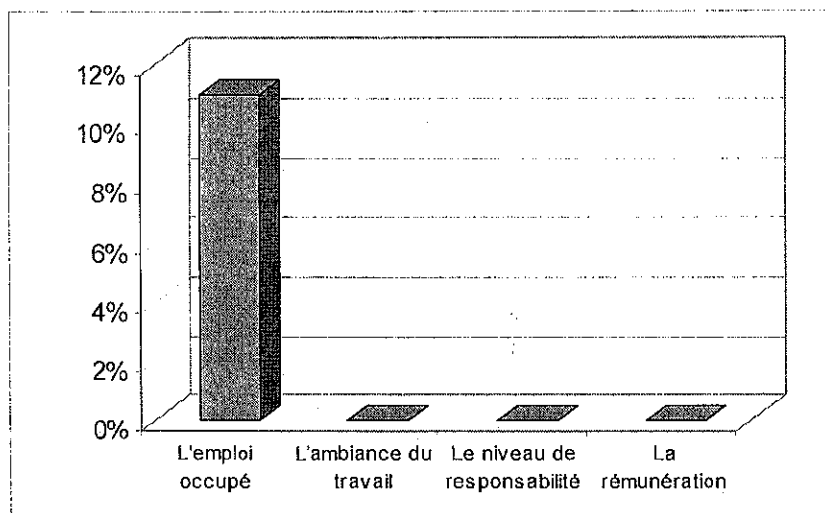
**Question N°48**

**Si oui, à quel facteur attribuez-vous cette satisfaction ?**

Facteurs de satisfaction	Cadres	
	Nbre	%
L'emploi occupé	11	27,50
L'ambiance du travail		
Le niveau de responsabilité		
La rémunération		
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>27,50</b>

Par rapport à la carrière, 50% des cadres ne sont pas satisfaits, pour un taux de plus de 27% qui sont satisfaits. Parce que l'entreprise ne suit pas une politique de gestion des carrières et le cadre stagne. Il est du devoir du cadre de changer de par son comportement les gestes et les habitudes afin de transformer l'ambiance du travail et maîtriser le niveau de responsabilités. Voir graphique relatif aux facteurs de satisfaction.

*Facteur auquel est attribué la satisfaction*



**Question N°49**

**Que signifie pour vous la performance ?**

	Signification de la performance	Cadres	
		Nbre	%
1	S'adapter facilement au changement	18	45
2	Etre source d'inspiration pour l'équipe	10	25
3	Assumer l'entière responsabilité des actions	12	30
	<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

En fonction de ces résultats nous constatons que la majorité des réponses des cadres montrent qu'ils sont conscients des changements qui peuvent être entrepris par l'entreprise et peuvent s'adapter aux nouvelles réalités en mettant en valeur leur performances.

Or, c'est à un type d'organisation démocratique que renvoie le facteur "s'adapter facilement au changement" ce qui n'est pas le cas de la SOITEX, organisée selon un modèle Taylorien traditionnel.

*E- Etude du temps de travail*

**Question N°50**

**Quel votre horaire réglementaire par semaine ?**

Les horaire	Cadres	
	Nbre	%
Nombre d'heures par semaine 40 Heures	37	92,50
Autres	3	07,50
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

La majorité des cadres plus de 92% confirment l'application de la législation du travail en vigueur en Algérie (40 Heures par semaine).



**Question N°51**

**Combien d'heures supplémentaires, travaillez vous par semaine ?**

Les horaires	Cadres	
	Nbre	%
Pas d'heures supplémentaires	33	82,50
Heures supplémentaires	7	17,50
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

La majorité des cadres plus de 82% affirment effectuer seulement les heures réglementaires hebdomadaires (40 heures par semaine), parce que l'entreprise ne peut pas procéder au recours des heures supplémentaires compte tenu de l'insuffisance des charges de travail. Le recours à cette formule ne peut se faire que pour des travaux exceptionnels et urgents imposés à l'entreprise et qui nécessitent la présence continue des cadres à leurs postes.

**Question N°52**

**Votre horaire de travail, vous convient-il ?**

	Cadres	
	Nbre	%
Très bien	17	42,50
Assez bien	19	47,50
Pas du tout	04	10
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

A cette question plus de 47% des cadres affirment que leur travail leur convient assez bien et plus de 42% leur convient très bien. Cet horaire de travail obéit aux normes fixées par des spécialistes selon les capacités physiologiques des individus.

**Question N°53**

**Par rapport au nombre d'heures que vous effectuez actuellement, souhaitez-vous dans un proche avenir travailler plus, moins ou autant qu'aujourd'hui?**

	Cadres	
	Nbre	%
Plus	09	22,50
Moins	11	27,50
Autant	05	12,50
Sans réponse	15	37,50
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Selon ces réponses, on constate que la majorité des cadres ne tiennent pas compte du tout du facteur temps/horaire. Parce qu'ils ne sont pas motivés par ce critère, ils n'accordent aucun intérêt à cet aspect.

**Question N°54**

**Quel est selon vous le nombre d'heures de travail par semaine que vous jugez normal pour un cadre (y compris les heures supplémentaires) ?**

	Cadres	
	Nbre	%
De 32 à 34 heures	10	25
De 35 à 38 heures	06	15
De 39 à 40 heures	11	27,50
De 41 à 44 heures	10	25
De 45 à 50 heures	03	7,50
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

La majorité des cadres plus de 27% jugent que le travail normal pour un cadre est de 39 à 40 heures ce qui correspond à l'horaire hebdomadaire qui tiens compte des capacités physiologiques d'un individu. Mais, compte tenue de la classification des postes de travail, le classement inhérent aux cadres nécessite plus de 40 heures par semaine, vu la charge de travail et le fait de ne pas compter sur ses heures le cadre pouvait difficilement être assujettit aux règles générales. Les cadres sont susceptibles de se voir appliquer une répartition des jours de travail correspondant à la situation dans laquelle ils se trouvent.

F- La culture de gestion dans le milieu de travail

**Question N°55**

- Votre supérieur vous informe-t-il sur votre rendement ?

	Cadres	
	Nbre	%
Toujours	7	17,50
Rarement	14	35
Jamais	19	47,50
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Les résultats de ce tableau montrent que plus de 47% des cadres ne sont jamais informés sur leur rendement par leur supérieur, alors que 35% d'entre eux croient être rarement informés. A ces réponses on conclue que l'entreprise manque d'une culture d'information indispensable pour arriver à maintenir une confiance réciproques avec ses cadres.

**Question N°56**

- Lorsque vous accomplissez un bon travail, votre supérieur le fait-il remarquer?

	Cadres	
	Nbre	%
Toujours	5	12,50
Rarement	19	47,50
Jamais	16	40
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

La majorité des réponses soit plus de 87% (47,5 + 40) prouvent qu'aucun intérêt n'est accordé à cet aspect par l'entreprise ce qui démotive l'encadrement. Le cadre doit se corriger en allant même à l'excès de zèle pour attirer l'attention de ses supérieurs. Cette attitude améliore les relations de travail et crée une atmosphère d'entente atténuant ainsi les malaises s'ils arrivent à surgir.

**Question N°57**

- Avez-vous le droit d'exprimer une opinion différente de celle de votre supérieur

	Cadres	
	Nbre	%
Toujours	16	40
Rarement	20	50
Jamais	04	10
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

A travers ces réponses, 40%, 50% et 10% l'entreprise doit être à l'écoute de son encadrement pour déterminer les besoins réels de chacun afin de les motiver.

**Question N°58**

- Votre supérieur vous traite t-il avec respect ?

	Cadres	
	Nbre	%
Toujours	27	67,50
Rarement	11	27,50
Jamais	02	5
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

La majorité des cadres, plus de 67% affirment qu'ils sont respectés par leur supérieur. C'est un indicateur favorable pour l'entreprise et peut se traduire par un respect mutuel qui évite à l'entreprise des conflits inutiles.

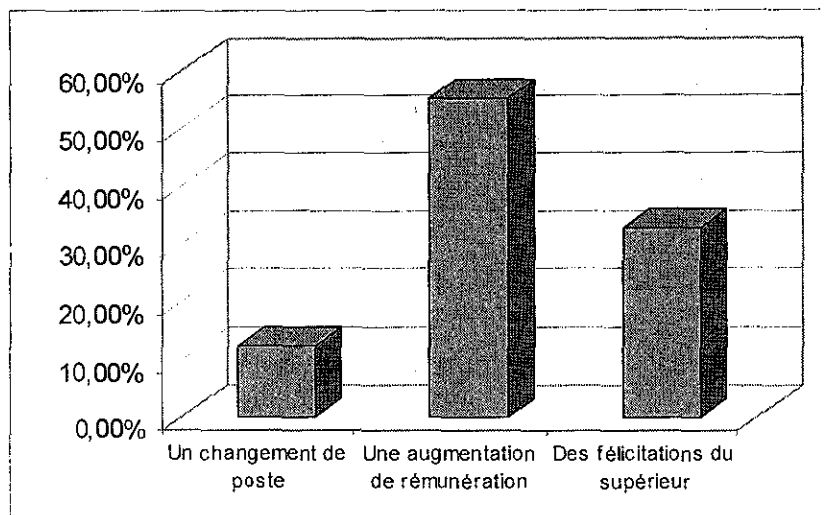
**Question N°59**

**Que doit être pour vous la promotion ? Classer selon la priorité accordée ?  
(N°1 étant le plus important)**

	Cadres	
	Nbre	%
Un changement de poste	5	12,50
Une augmentation de rémunération	22	55
Des félicitations du supérieur	13	32,50
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Si 55% considèrent que l'augmentation des salaires doit accompagner la promotion, 12,50% ne semblent pas accorder d'importance à la promotion verticale, ce qui est étonnant vu leurs réponses précédentes. Voir graphique relatif à la signification de la promotion.

*Signification de la promotion.*



### **Conclusion de l'étude pratique**

A travers ces résultats nous pouvons dire que le profil des cadres de l'entreprise SOITEX varie selon les tranches d'âge allant entre 40 et 60 ans, et dont la majorité sont mariés et de sexe masculin (soit 92%).

Le plus grand nombre du personnel interviewer occupe des postes administratifs et la moitié possède un niveau d'instruction supérieur. La majorité dépasse 11 années d'ancienneté. Le contrat pour la plupart est à durée indéterminée et le caractère de travail des cadres est organisé aussi bien en travail d'équipe qu'individuel.

Cela montre que l'entreprise possède des cadres expérimentés d'un niveau satisfaisant dans les fonctions se situant beaucoup plus dans l'administratif que dans les fonctions techniques.

L'entreprise doit donc corriger les exigences du travail par rapport aux compétences des cadres afin de les motiver.

Elle doit aussi encourager la formation pour que les cadres ne stagnent pas dans leurs connaissances. Elle doit faire évoluer leur savoir faire, leur habiletés et leur attitudes pour qu'ils puissent se maintenir dans leur emploi et améliorer la performance de l'entreprise. Celle-ci doit aussi engager des frais allant en direction des formations individuelles assumés par le cadre lui-même. La direction générale doit apporter son concours au DRH et le chef hiérarchique dans ces actions de formation parce qu'ils sont les mieux placés pour exprimer les besoins de l'entreprise et conjuguer les compétences afin d'assurer une meilleure gestion des carrières. L'entreprise SOITEX n'a certainement pas un nombre suffisamment élevé de cadres pour justifier d'une politique spécifique des cadres qui en général se rattacherait au service du personnel ou à la direction des ressources humaines ou encore à la direction générale. En ce sens, plus le taux d'encadrement est fort, plus elle estime disposer d'une politique de gestion des cadres.

L'absence d'une personne bien identifiée chargée de la gestion des cadres ou un agent spécialisé chargé de la gestion des jeunes cadres, indique que l'entreprise ne suit aucune politique en la matière et s'éloigne totalement des entreprises pilotes qui réservent le plus souvent une politique spécifique par rapport à leurs jeunes cadres et à hauts potentiels.

L'absence d'outils de la gestion des carrières, va à l'encontre de l'évolution des carrières et menace l'entreprise d'un déséquilibre de gestion des compétences.

On a vu que toutes les décisions finales trouvent une solution au niveau du DRH, seul acteur principal ayant un poids considérable sur ces décisions. Ceci montre la marginalisation du chef hiérarchique qui joue un rôle déterminant dans la vie des cadres, ce qui n'est pas très efficace pour la distribution du pouvoir dans l'entreprise.

Encourager l'accès aux postes supérieurs par la voie interne reste insuffisant parce que en général pour l'accès à ces postes on encourage la promotion par la compétence, ce qui permettra de promouvoir les cadres de l'entreprise et garantir sa réussite et sa stabilité.

Par ailleurs, la promotion est un critère de fidélisation pour les cadres. Ceci montre que le cadre en accédant à un poste supérieur, améliore sa position professionnelle et pécuniaire, et en contre partie, améliore sa performance au profit de l'entreprise.

Parce que la notion de cadre repose sur le niveau de responsabilité, cela montre que les cadres accordent beaucoup d'importance à la notion de responsabilité, ils sont très sensibles à l'autonomie de décisions dans l'entreprise.

Par ailleurs; pour qu'une culture d'entreprise soit correctement instaurée, l'entreprise doit veiller à l'harmonie dans le travail et dans les relations et doit lever ainsi la crainte de déstabilisation, chose que les cadres acceptent facilement et peuvent s'y adhérer.

La motivation des cadres doit être le reflet des appréciations qu'ils apportent lorsqu'il s'agit de mesurer la valeur des critères. Nous avons vu que les cadres insistent beaucoup plus sur l'autonomie à développer dans le travail et sur les salaires élevés, chose qui nous paraît contradictoire, parce qu'ils écartent carrément l'appréciation donnée sur les critères de promotion et de formation qui reflètent l'image de leurs motivations. Ces derniers sont en effet les moyens qui peuvent leur permettre d'acquérir plus de compétences et donc de percer dans la hiérarchie, de sauvegarder leur carrière et d'assurer une stabilité dans l'emploi.

Les systèmes d'évaluation et de rémunération de l'entreprise SOITEX sont très insuffisants pour traduire les différences de performances. Cela signifie que les cadres perçoivent une absence de transparence et donc le risque d'arbitraire dans le traitement des cadres et ainsi risque majeur sur le moral des travailleurs et le climat social de l'entreprise.

En outre, être récompensé à travers le statut, montre qu'il s'agit d'une organisation de type bureaucratique, où ne sont valorisés, que le respect du poste de travail et de la réglementation. On est loin de l'entreprise démocratique qui accorde plus d'intérêts à l'initiative et à la responsabilité des cadres.

La satisfaction à l'égard de l'emploi exprimée par plusieurs cadres, nous étonne, sachant que certains besoins exprimés par les cadres (responsabilité, promotion, autonomie...) sont loin d'être accordées par l'entreprise SOITEX.

S'adapter facilement au changement est un principe qui revoie en fait à un type d'organisation démocratique. Or ce n'est pas le cas de la SOITEX, organisée selon un modèle Taylorien traditionnel.

S'agissant du temps de travail c'est la législation du travail qui est appliquée et respectée. Cet horaire de travail obéit aux normes fixées par des spécialistes selon les capacités physiologiques des individus.

Parce qu'ils ne sont pas motivés, le fait de travailler beaucoup ou peu ne retient pas l'intérêt de la majorité des cadres.

On peut pour finir, dire qu'un bon nombre de problèmes vient du fait que l'entreprise manque d'une culture d'information indispensable pour arriver à maintenir une confiance réciproque avec ces cadres, car la communication est un élément vital dans la vie des organisations.



# ANNEXES

## LE QUESTIONNAIRE

### A- PROFIL DES CADRES

#### Question N°01

Dans quelles tranches d'âge vous vous situez ?

Tranches d'âge	Cocher la case
20 – 30 ans	
30 – 40 ans	
40 – 50 ans	
50 – 60 ans	

#### Question N°02

Quelle est votre situation familiale ?

Situation familiale	Cocher la case
Marié	
Célibataire	

#### Question N°03

Indiquer votre sexe ?

Sexe	Cocher la case
Masculin	
Féminin	

#### Question N°04

Quelle fonction occupez-vous dans votre entreprise ?

Fonction	Cocher la case
Cadre administratif	
Cadre Commercial	
Cadre Technique (ingénieur)	
Cadre Supérieur et dirigeant	

#### Question N°05

Quel est votre niveau d'études ?

Niveau d'études	Cocher la case
Baccalauréat	
Certificat professionnel	
Etudes supérieures	

#### Question N°06

Depuis combien d'années, êtes vous à la SOITEX ?

Nombre d'années	Cocher la case
Moins d'un an	
Entre 1 et 5 ans	
Entre 6 et 10 ans	
Entre 11 et 15 ans	
Plus de 15 ans	

**Question N°07**

Voulez-vous bien préciser la nature de votre contrat de travail ?

Nature de votre contrat de travail	Cocher la case
Contrat à durée indéterminée	
Contrat à durée déterminée	
Autres	

**Question N°08**

Comment votre travail se caractérise-t-il ?

Caractère de travail	Cocher la case
Un travail d'équipe	
Un travail individuel	

**B- DEVELOPPEMENT DU CADRE****Question N°09**

Vos compétences correspondent-elles aux exigences de votre travail ?

	Oui	Non
Mes compétences sont Trop élevées par rapport aux exigences de mon travail		
Mes compétences sont Egales aux exigences de mon travail		
Mes compétences sont inférieur aux exigences de mon travail		

**Question N°10**

Avez-vous bénéficié d'une formation ?

	Cocher la case
Oui	
Non	

**Question N°11**

Pensez-vous que la formation reçue, a eu un effet positif sur vos compétences?

	Cocher la case
Oui, je le pense	
Non, pas du tout	
Sans réponse	

**Question N°12**

Combien de fois avez-vous bénéficié d'une formation dans le cadre des plans de formation de votre entreprise ?

	1 fois	2 fois	3 fois	Plus de 3 fois
Formation moins d'un mois				
Formation d'un à trois mois				
Formation de plus d'un an				

**Question N°13**

En dehors du plan de formation, avez-vous bénéficié d'une formation à l'initiative de vous-même ?

	Cocher la case
Oui	
Non	

**Question N°14**

En ce qui concerne la formation, d'ou vient l'initiative ?

	Cocher la case
Le DRH	
Le chef hiérarchique	
La direction générale	
Le cadre lui-même	

**C- LES PRATIQUES DE LA GESTION DES CADRES :****Question N°15**

Voulez-vous bien indiquer le nombre de salariés de votre entreprise ?

Nombre de salariés	Cocher la case
Moins de 50	
De 50 à 100	
De 100 à 200	
De 200 à 500	
Plus de 500	
Autres *	

\* : si vous connaissez le nombre précis de salariés écrivez le

**Question N°16**

Vous voulez bien indiquer le nombre de cadres de votre entreprise ?

Nombre de salariés	Cocher la case
Moins de 10	
De 10 à 30	
De 30 à 50	
De 50 à 80	
Plus de 80	
Autres *	

\* : si vous connaissez le nombre précis de salariés écrivez le

**Question N°17**

Votre entreprise dispose-t-elle d'une politique de gestion des cadres ?

	Cocher la case
Dispose d'une politique	
Ne dispose pas d'une politique	

**Question N°18**

Si elle dispose d'une politique de gestion des cadres, indiquez de quelle façon celle-ci est portée à votre connaissance ?

	Cocher la case
Par document	
Par information du supérieur	
Par le syndicat	
Par les collègues	

**Question N°19**

Pensez-vous que la politique de la gestion des cadres de votre entreprise est comprise par l'ensemble des cadres ?

	Cocher la case
L'ensemble	
Quelque cadre	
Très peu de cadre	

**Question N°20**

Votre entreprise dispose-t-elle d'une personne au niveau du service du personnel chargée de la gestion des cadres ?

	Cocher la case
Une personne chargée uniquement de la gestion des cadres	
Une personne chargée de différentes activités ( y compris la gestion des cadres)	
Aucune personne chargée de la gestion des cadres	

**Question N°21**

Si oui, indiquer le profil type de cette personne chargée de gestion des cadres ?

		<b>Cocher la case</b>
SEXE	Homme	
	Femme	
AGE	Moins de 40 ans	
	Entre 40 et 50 ans	
	50 et 60 ans	
FORMATION INITIALE DE CE RESPONSABLE	Droit	
	Sociologie et psychologie	
	Gestion, économie	
	Lettres	
	Autres	

**Question N°22**

Est ce qu'il existe des personnes chargées spécifiquement des jeunes cadres ou des hauts potentiels ? (cocher la case)

	Personne chargée des jeunes cadres	Personne chargée des hauts potentiels
Oui		
Non		

**Question N°23**

La structure de la gestion des cadres dans votre entreprise est-elle centralisée au niveau de la direction du personnel ?

	<b>Cocher la case</b>
Oui, plutôt	
Oui, tout a fait	
Non, plutôt pas	
Non, pas du tout	

**Question N°24**

Si elle est décentralisée, la gestion des cadres se fait :

	<b>Cocher la case</b>
Par établissement	
Par département	
Par famille professionnelle	

**Question N°25**

Comment votre entreprise divise-t-elle la population de cadres pour leur gestion ?

	<b>Cocher la case</b>
Par tranche d'âge	
Par métier	
Par Niveau hiérarchique	
Pas de division	

**Question N°26**

Quels sont les outils de la gestion des carrières utilisés dans votre entreprise ?

	<b>Cocher la case</b>
Entretien annuel	
Entretien de carrière	
Comité de carrière	
Les cartes des emplois et répertoires des compétences	
Les parcours repères	
Les bilans de carrière et bilan de compétence	
Aucun	

**Question N°27**

Quel est l'acteur principal dans le domaine de la promotion ?

	<b>Cocher la case</b>
Le DRH	
Le chef hiérarchique	
La direction générale	

**Question N°28**

En matière de mobilité (transfert, mutation, promotion) quel est l'acteur qui a un poids sur la décision final ?

	<b>Cocher la case</b>
Le DRH	
Le chef hiérarchique	
La direction générale	
Le Cadre lui-même	

**Question N°29**

Est ce qu'il existe dans votre entreprise des postes dans lesquels, on peut être promu rapidement ?

	Cocher la case
Oui	
Non	

Si oui

	Cocher la case
Beaucoup de postes	
Quel que postes	
Très peu de poste	

**Question N°30**

Quelles sont les conditions pour l'accession à des postes de dirigeants ?

	Cocher la case
Ancienneté dans l'entreprise	
Obtention d'un diplôme supérieur	
Formations continues externes	
Recrutement direct de dirigeants sur le marché du travail	

**Question N°31**

Quels sont les critères de fidélisation des cadres ?

	Cocher la case
Politique de formation	
Politique de promotion	
Politique de rémunération	
Sécurité du travail	

NB : vous pouvez cocher plus d'une case

**Question N°32**

Que représente pour vous la notion de responsabilité ? Classez selon la priorité accordée (N°1 étant le plus important)

		Cadre
1	L'autonomie	
2	L'importance du travail	
3	Le nombre de subordonnés à encadrer	
4	Le budget à gérer	
5	Le statut	
6	La rémunération	
7	Les perspectives de carrières	

NB : vous pouvez cocher plus d'une case



**Question N°33**

A quel critère correspond la notion de "cadre" ? Classer selon la priorité accordée (N°1 étant le plus important, N°8 le moins important)

1	Le statut cadre	
2	C'est un statut qui permet d'avoir une position sociale	
3	C'est un statut qui permet d'avoir une position dans l'entreprise	
4	Il correspond à un certain niveau d'ancienneté	
5	Il correspond à un certain niveau de responsabilité	
6	Il correspond à un certain niveau de rémunération	
7	Permet d'exercer une certaine autorité	
8	Est représentatif de l'appartenance à la Direction	
9	Il n'a aucun sens a mes yeux	

**Question N°34**

Quel devrait être selon vous l'interlocuteur privilégié des cadres ?

	<b>Cocher la case</b>
La direction générale	
Le DRH	
Le supérieur hiérarchique	

**Question N°35**

Qu'est ce qui est pour vous le plus important dans votre entreprise ?  
Classer suivant vos priorités (N°1 étant le plus important)

1	Son devenir	
2	Ses résultats	
3	Son ambiance	
4	Sa recherche développement	
5	La stabilité de son personnel	

**Question N°36**

Etes vous d'accord ou en désaccord avec ces énoncés ?

<b>Enoncé</b>	<b>D'accord</b>	<b>Désaccord</b>
Les ressources sont suffisantes		
Les services internes sont efficaces		
L'organisation est stable		
La formation du personnel est efficace		
Les rôles et les tâches sont clairs		
La communication est bonne		
On encourage l'apprentissage		
Le leadership est efficace		

**NB :** remplir toutes les cases

**Question N°37**

Classer selon la priorité accordée, ces valeurs de l'entreprise (classer de 1 à 6).

1	La confiance	
2	La fidélité d'appartenance	
3	La rigueur d'organisation	
4	La responsabilité	
5	L'innovation	
6	L'indifférence	

**D- LA MOTIVATION DES CADRES****Question N°38**

Qu'est ce qui vous motive le plus, (Classer de 1 à 8, le N°1 étant le degré le plus important)

1	Mon autonomie dans le travail	
2	Un défi a relever par mon travail	
3	Un salaire élevé	
4	Des possibilités de promotion	
5	Des possibilités de formation	
6	Un climat de travail où je peut me réaliser avec mes collègue	
7	Avoir la possibilité d'exprimer mes idées et ma créativité	
8	Acquérir de plus en plus de compétence	

**Question N°39**

Pensez-vous que le système d'évaluation de personnel dans votre entreprise traduit bien les différences de performance entre les travailleurs ?

Oui	
Plutôt, oui	
Plutôt, Non	
Pas du tout	

**Question N°40**

Pensez-vous que le système de rémunération de personnel dans votre entreprise traduit bien les différences de performance entre les travailleurs ?

Oui	
Plutôt, oui	
Plutôt, Non	
Pas du tout	

**Question N°41**

Pensez-vous que le poste que vous occupez actuellement dans votre entreprise est bien celui que vous méritez, compte tenu de vos résultats ?

	<b>Cocher la case</b>
Oui	
Non	

**Question N°42**

Pensez-vous que vos compétences sont bien traduites par les résultats de votre travail actuel ?

	<b>Cocher la case</b>
Oui	
Non	

Si non, pourquoi ne sont elles pas bien traduites

Mauvaises évaluations des supérieurs	
Pas de politique d'évaluation	
Je ne fait pas le travail qui correspond a mes compétences	

**NB** : choisissez un seul critère qui traduit le mieux votre réponse

**Question N°43**

Sur quelle base êtes-vous récompensez ?

Le statut	
L'ancienneté	
Travail effectué	

Classez par ordre de priorité de 1 à 3 ( 1 étant le plus important)

**Question N°44**

Selon quel critère est jugé le travail que vous effectuez ?

Qualité de service	
Ponctualité	
Innovation créatrice	

**Question N°45**

Quel est le trait qui caractérise le mieux le travail que vous effectuez ?

	<b>Cocher la case</b>
La complexité des tâches	
L'utilisation des compétences	
Le caractère répétitif et monotone du travail	

**Question N°46**

Etes-vous satisfait de votre travail ?

	Cocher la case
Tout à fait	
Indifférent	
Pas du tout	

**Question N°47**

Etes-vous satisfait de votre carrière ?

Oui, tout à fait	
Indifférent	
Pas du tout	

**Question N°48**

Si oui, à quel facteur attribuez-vous cette satisfaction ?

L'emploi occupé	
L'ambiance du travail	
Le niveau de responsabilité	
La rémunération	

**Question N°49**

Que signifie pour vous la performance ?

1	S'adapter facilement au changement	
2	Etre source d'inspiration pour l'équipe	
3	Assumer l'entière responsabilité des actions	

Nb : classez de 1 à 3 ( le 1 étant le plus important )

**E- ETUDE DU TEMPS DE TRAVAIL****Question N°50**

Quel votre horaire réglementaire par semaine ?

Nombre d'heures par semaine	
-----------------------------	--

**Question N°51**

Combien d'heures supplémentaires, travaillez vous par semaine ?

Nombre d'heures supplémentaires par semaine	
---	--

**Question N°52**

Votre horaire de travail, vous convient-il ?

	Cocher la case
Très bien	
Assez bien	
Pas du tout	

**Question N°53**

Par rapport au nombre d'heures que vous effectuez actuellement, souhaitez-vous dans un proche avenir travailler plus, moins ou autant qu'aujourd'hui ?

	Cocher la case
Plus	
Moins	
Autant	
Sans réponse	

**Question N°54**

Quel est selon vous le nombre d'heures de travail par semaine que vous jugez normal pour un cadre (y compris les heures supplémentaires) ?

	Cocher la case
De 32 à 34 heures	
De 35 à 38 heures	
De 39 à 40 heures	
De 41 à 44 heures	
De 45 à 50 heures	

**F- LA CULTURE DE GESTION DANS LE MILIEU DE TRAVAIL****Question N°55**

Votre supérieur vous informe t-il sur votre rendement ?

	Cocher la case
Toujours	
Rarement	
Jamais	

**Question N°56**

Lorsque vous faite du bon travail, votre supérieur vous le fait-il remarqué ?

	Cocher la case
Toujours	
Rarement	
Jamais	

**Question N°57**

Avez-vous le droit d'exprimer une opinion différente de celle de votre supérieur ?

	Cocher la case
Toujours	
Rarement	
Jamais	

**Question N°58**

Votre supérieur vous traite t-il avec respect ?

	<b>Cocher la case</b>
Toujours	
Rarement	
Jamais	

**Question N°59**Que doit être pour vous la promotion ? Classer selon la priorité accordée ?  
(N°1 étant le plus important)

Un changement de poste	
Une augmentation de rémunération	
Des félicitations du supérieur	

**ENTREPRISE PUBLIQUE ECONOMIQUE**  
**COMPLEXE SOIERIE DE TLEMCEM**  
**ADMINISTRATION GENERALE**  
**MOIS D'AVRIL 2004**

**EFFECTIF PAR GROUPE SOCIO-PROFESSIONNEL**

	EFFECTIF INSCRIT													
	EXECUT		MAITRISE		CADRES		CADRE SUP		TOTAL		CONTRAC		APPRENTIS	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
Informatique	0	0	0	0	1	1	1	1	0	3	2	0	0	0
DAG	2	5	4	3	5	1	2	0	22	0	3			
Commercial	8	1	4	0	4	0	4	0	21	5	1			
Appros	0	1	2	0	2	0	1	0	6	0	0			
Gest Sock	13	0	4	0	2	0	3	0	22	2	0			
Sécurité	31	1	13	0	2	0	1	0	48	8	0			
DFC	0	1	0	0	5	0	3	0	9	4	3			
Tissage	114	8	7	0	3	0	4	0	136	17	1			
Prép Tissag	34	13	5	0	2	0	1	0	55	4	4			
Enduction	10	1	0	0	2	0	3	0	16	1	0			
Finissage	46	4	3	0	3	0	3	0	59	9	0			
Programmation	4	0	3	0	1	0	1	0	9	0	0			
Cont Qualité	29	4	8	0	3	0	2	0	46	0	2			
Utilités	26	1	14	0	5	0	3	0	49	24	0			
Entretien	33	1	11	0	9	0	4	0	58	6	0			
Energie	1	0	4	0	3	0	3	0	11	4	0			
Develope	5	2	3	1	2	0	3	0	16	0	0			
D/M/G	12	3	5	1	1	0	1	1	24	5	1			
<b>TOTAL</b>	<b>368</b>	<b>46</b>	<b>90</b>	<b>5</b>	<b>55</b>	<b>2</b>	<b>43</b>	<b>1</b>	<b>610</b>	<b>91</b>	<b>15</b>			

	EFFECTIF OPERATIONNEL													
	EXECUT		MAITRISE		CADRES		CADRE SUP		TOTAL		CONTRAC		APPRENTIS	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
	0	0	0	0	1	1	1	0	3	2	0	0	0	0
	2	3	4	3	5	1	2	0	20	0	3	0	2	2
	8	1	4	0	4	0	4	0	21	5	1	0	1	1
	0	1	2	0	2	0	1	0	6	0	0	0	0	1
	11	0	4	0	2	0	3	0	20	2	0	1	0	0
	31	1	13	0	2	0	1	0	48	8	0	0	3	0
	0	1	0	0	4	0	3	0	8	4	3	0	0	0
	114	8	7	0	3	0	3	0	135	17	1	0	0	0
	33	13	5	0	2	0	1	0	54	4	4	0	0	0
	10	1	0	0	2	0	3	0	16	1	0	0	0	0
	43	4	3	0	3	0	3	0	56	9	0	0	0	0
	4	0	3	0	1	0	1	0	9	0	0	0	0	0
	29	4	8	0	3	0	2	0	46	0	2	0	2	2
	24	1	14	0	5	0	3	0	47	24	0	1	0	0
	31	1	11	0	8	0	4	0	55	6	0	5	0	0
	1	0	4	0	3	0	3	0	11	4	0	5	0	0
	5	2	3	1	2	0	3	0	16	0	0	0	1	1
	12	3	5	1	1	0	1	1	24	5	1	1	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>358</b>	<b>44</b>	<b>90</b>	<b>5</b>	<b>53</b>	<b>2</b>	<b>42</b>	<b>1</b>	<b>595</b>	<b>91</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>10</b>

## **CONCLUSION GENERALE**



## CONCLUSION GENERALE

Ce que nous avons pu mettre en relief dans ce travail, c'est que la gestion des cadres est déterminée par les caractéristiques de l'organisation et par celles de ses cadres, dans un environnement donné : les méthodes de gestion du personnel utilisées, la structure et le type d'organisation déterminent en grande partie le mode de gestion des cadres. La façon dont sont prises les décisions d'affectation et l'existence de plans de remplacement ou d'évolution influencent ensuite largement la culture d'entreprise, la qualité des cadres et leur volonté de rester dans l'entreprise. Parallèlement, sur le plan individuel, chacun réagit différemment selon ses caractéristiques propres (âge, sexe, personnalité, aptitudes) et le contexte familial ou social dans lequel il se trouve.

L'évolution des styles de management et de la conjoncture économique ont élargi le champ d'application de la gestion des carrières des cadres au-delà des emplois actuels et futures de l'entreprise à l'extérieur de cette dernière et parfois même de la vie professionnelle des cadres.

Jusqu'à un passé récent, la gestion des carrières était une priorité de la gestion des cadres. Et parce qu'elle n'est plus imposée comme attribut distinctif de la population des cadres et puisque les entreprises vont se tourner vers les NTIC, la nouvelle gestion des carrières peut consister en une plus forte individualisation de parcours professionnels et leur gestion.

Par ailleurs, la forte liaison avec les autres activités de la gestion des ressources humaines suppose des outils adaptés pour la mise en œuvre des décisions correspondant à la gestion des cadres, à côté de la participation de nombreux acteurs dont les intéressés eux-mêmes ont un rôle essentiel à jouer avec le soutien actif de la direction générale.

Ainsi, le cadre reste le principal acteur de sa carrière. Il doit apprendre à bien se connaître lui-même, à définir ses besoins et ses aspirations, il doit développer sa motivation dans le sens d'adapter ses capacités aux changements, il doit adopter une attitude active par rapport à sa carrière et ne pas tout attendre de l'entreprise.

Puisque la carrière se prépare dès le recrutement ; ce dernier devient un point clé de la gestion des cadres, il ne doit pas être limité à la sélection des candidats. Il doit être élargi et perçu comme un dispositif général visant aussi à orienter et à stimuler des candidatures, ainsi qu'à favoriser une bonne intégration des cadres sélectionnés. En effet le recrutement n'est pas une question de techniques à mettre en œuvre, mais c'est aussi une définition de stratégies visant à doter l'entreprise de ressources humaines dont elle a besoin et au meilleur coût.

Quant à l'évaluation, elle doit être jugée davantage à travers le jeu qu'elle provoque que par son contenu technique propre. A cet égard, l'évaluation régulière, large et bien vécue par ces acteurs, la qualité dans son processus, la reconnaissance qu'elle peut avoir à l'égard des cadres quand elle est bien faite et l'utilisation des critères objectifs tant pour les évaluateurs et les évalués, permet de construire une base plus solide pour mettre en œuvre les autres décisions en matière de ressources humaines, particulièrement celles qui sont associées à la rémunération et au perfectionnement.

La gestion des rémunérations des cadres est un domaine particulièrement révélateur des évolutions touchant cette population, et de l'attitude des entreprises à son égard.

Le cadre est plus que les autres salariés soumis à un jugement sur son efficacité. Contrepartie des responsabilités confiées et du niveau de rémunération (monétaire et non monétaire) obtenu, cette différenciation peut aboutir à des situations de tension entre les cadres à potentiel ou considérés comme performants et ceux qui ont le sentiment d'accomplir leur travail normalement. Les questions de rémunération peuvent contribuer même en milieu « cadre », à la dégradation du climat relationnel et à la détérioration des synergies collectives.

La question de rémunération touche également à celle du temps de travail. Et quelque soient les solutions techniques apportées, il est vraisemblable que la charge de travail ressentie, l'arbitrage entre vie au travail et vie hors travail, constitueront une dimension nouvelle de la gestion de la rétribution des cadres.

Par ailleurs, du fait que la mobilité contribue, en visant le meilleur ajustement possible des ressources aux besoins, à optimiser l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise, favoriser la collaboration entre les différents services, permet la diffusion des techniques de gestion et de contrôle. La mobilité demeure un outil de motivation et d'apprentissage très puissant pouvant être utilisé pour construire les parcours professionnels.

A cause des changements intervenus et dans un contexte où la flexibilité est devenue une priorité, le départ du cadre, longtemps perçu comme un évènement exceptionnel, a changé de nature au cours de ces dernières années.

Au moment où la carrière du cadre est soumise à une banalisation, le lien cadre et employeur s'est relâché et dépend davantage des évolutions de l'environnement économique, comme pour les autres salariés. La fidélité du cadre devient une fidélité à durée déterminée. De plus la séparation avec un cadre devient un acte banal de gestion de l'emploi, lorsque les restructurations s'imposent à l'entreprise.

En plus de prendre conscience de la nécessité de s'attacher à des cadres compétents, les entreprises commencent à se rendre compte de l'importance de la formation en tant qu'approche stratégique pour faire face à la concurrence. Se tourner vers la formation, c'est améliorer la performance des cadres et par conséquent la performance de l'entreprise.

Avec des objectifs, des outils et moyens adaptés, une animation et un contrôle permettant de coordonner les actions de toutes les parties prenantes, une organisation peut s'enorgueillir d'avoir un véritable système de gestion des cadres. En prenant en compte les besoins futurs des cadres et de l'entreprise, elle

dispose alors d'atouts majeurs pour attirer les meilleurs cadres et pour leurs permettre d'évoluer dans les meilleures conditions.

Aujourd'hui tout le monde convient que le succès et la performance de l'entreprise dépend d'une grande partie de la qualité de ses hommes et de la manière dont ils sont motivés et mobilisés.

La motivation des cadres dépend de la qualité des relations qu'entretient le dirigeant avec eux, et également d'une stratégie bien définie, de circuit d'information performant, d'une organisation structurée, d'un système d'évaluation des performances transparent et en relation avec les procédures de rémunération et de promotion, d'une politique de formation cohérente avec les objectifs stratégiques.

Si donc l'entreprise arrive à déterminer les véritables besoins de ses cadres, leurs désirs, leurs croyances, les obstacles rencontrés dans l'exercice de leur travail, leurs priorités, elle pourra les motiver en conditionnant la réalisation d'un objectif, l'obtention d'un avantage, à leurs attentes et aussi en stimulant leur créativité en passant à l'innovation.

Dans cette optique, les résultats de cette recherche vont dans le sens de notre hypothèse. En fait à travers le problème de la gestion des cadres dans l'entreprise SOITEX, et vu les modes de motivation et les moyens de réalisation utilisés par cette entreprise, nous pouvons conclure à une série de constats :

L'absence d'une gestion rationnelle des ressources humaines et non seulement des cadres entraîne à la SOITEX, une forte mobilité professionnelle aussi bien dans le poste que dans l'entreprise, la non reconnaissance du travail dans les fonctions, qui se traduit par une stagnation de l'individu. L'absence d'une gestion de carrière adéquate, suscite chez ce dernier un fort sentiment de déception, de désengagement et de mécontentement ce qui le plus souvent le pousse à vouloir changer de travail (milieu).

De plus l'entreprise SOITEX est engagée dans un processus de restructuration à travers la création de nouvelles filiales. Ce qui signifie que cette nouvelle politique aboutira impérativement à une autonomie totale de l'entreprise, ce qui

crée un stress énorme pour l'ensemble des cadres envers le devenir de l'entreprise et donc leur devenir professionnel.

La taille de l'entreprise est un facteur déterminant pour la pratique de la gestion des cadres. Nous avons vu que l'entreprise de SOITEX n'a certainement pas un nombre suffisamment élevé de cadres pour justifier d'une politique spécifique des cadres. Parce que la vie réelle de nos entreprises, et non seulement la SOITEX, répond largement à des modèles d'autorité, à une certaine opacité de l'information et à un manque flagrant de confiance faisant suite à un déficit chronique de communication, il était évident de constater une absence totale de politique de gestion des cadres.

## BIBLIOGRAPHIE

**François – Olivier MANSON**, le Guide EURO – des fonctions juridiques et ressources humaines, éditions d'organisation 1999.

**Jean – Marie PERETTI**, Gestion des ressources humaines , 8<sup>ème</sup> édition Librairie Vuibert , septembre 1999.

**Chantal BUSSENAULT et Martine PRETET**, Economie et Gestion de l'entreprise, 2<sup>ème</sup> édition librairie Vuibert, avril 1998.

**Michel VERNIERES**, L'insertion professionnelle – analyse et débats, Ed. Economica, 1997.

**Bernard MARTORY, Daniel CROZET**, Gestion des ressources humaines – Manuel de pilotage social, Ed. Nathan, 1998.

**Jean Pierre CITEAU**, Gestion des ressources humaines, 2<sup>ème</sup> édition, Masson , Armand Colin éditeurs, mars 1997.

**Le GRAPHE** L'année ressources humaines, volume 1994, Maxima, 1993.

**Marie Dominique PUJOL**, ressources humaines la boîte à outils de l'entrepreneur, édition d'organisation, 2000.

**Henri Mahé de BOISLANDELLE**, Gestion des ressources humaines dans les P.M.E – 2<sup>ème</sup> édition , Ed. Economica 1998.

**Christine GAVINI**, la gestion de l'emploi, Ed. Economica, 1997.

**DIMITRI WEISS**, Les ressources humaines, édition d'organisation 1999.

**Claude Levy LEBOYER**, la motivation dans l'entreprise les modèles et stratégies, Deuxième éditions, Editions d'organisation, 2001.

**Christian BATAL**, la GRH dans le secteur public Tome 1 , l'analyse des métiers des emplois et des compétences Troisième tirage 1999, éditions d'organisation 1997.

**Jean Louis BEAUGRAND**, L'organisation du travail et la fonction humaine dans l'entreprise – Diagnostic d'Entreprise, Editions Liaisons 1995.

**Stéphanie SALTI**, Les métiers des ressources humaines, Jeunes éditions 2<sup>ème</sup> trimestre – 1999.

**Pierre ROMELAER**, GRH , Armand Colin Editeur , Paris 1993.

**Françoise DANY Yves Frédéric LIVIAN**, La nouvelle Gestion des cadres, 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Juin 2002.

**Franck BANCEL**, la Gouvernance des entreprises, Ed. Economica, 1997.

**Alain MEGNANT**, les compétences de la fonction ressources humaines, éditions Liaisons, 1995.

**Guy DESAUNAY**, Comment gérer efficacement son supérieur hiérarchique 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 1998.

**ALLOUICHE J, et SIREB. éd.**, Ressources humaines une gestion éclatée, Economica 1998.

**CITEAU J. P**, Gestion des ressources humaines « Principes généraux et cas pratiques », Armand Collin 1997.

**MORTORY et CROZET**, Gestion des ressources humaines « Manuel de pilotage social », Nathan 1998.

**Daniel PERNIN**, La gestion des cadres acteur de leur carrière, édition Hommes et techniques , 1985.

**Loïc CADIN, Francis GUERIN Frédérique PIGEYRE**, GRH Pratique et éléments de théorie, DUNOD 1997 .

**Eric VATTEVILLE**, Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise, édition Economica , 1985.

**H. KOONTZ C.O DONNELL**, Management Principes et méthodes de gestion, Copyright 1980, Mc Graw Hill, Editeurs.

**Le GRAPHE**, l'année ressources humaines, édition 93, Maxima , 1992.

**Henry MINTZBERG**, Le management voyage au centre des organisations, Les éditions d'organisation, 1990.

**Jacques DUBOIS**, Les salaires , édition d'organisation 1986.

**SHIMON L. DOLAN & RANDALL S.SCHULLER**, la gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000, 2<sup>ème</sup> édition, éditions du renouveau pédagogique Inc.95.

**Christian FOURNIER**, Techniques de gestion de la P.M.E, les éditions d'organisation 1992.

**IFB Patrimoine et ingénierie financière Toulouse**, l'essentiel du management n° 53, juillet 1999. revue

**Kamel HAMDI**, comment diagnostiquer et redresser une entreprise, édition Rissala , 1995.

**Ministère de la restructuration industrielle et de la participation**, vers une nouvelle culture managériale, OPU 1996.

**A.BOYER, G.HIRIGOYEN, J. TBEPOT, N. TOURNOIS, J.P VEDRINE**, Panorama de la gestion, les éditions d'organisation les éditions Chihab 1997.

Séminaire allant du 06 au 07 avril 2003, portant sur « le 1<sup>er</sup> Forum sur la gestion de la sécurité , la santé et le stress au travail », organisée par NAFTOGAZ et SONATRACH à Hassi – Messaoud.

Séminaire, Décembre 2002, portant sur « Le management des ressources humaines et des entreprises, vers un changement de paradigme », organisée par ALGRH – Alger – Tome 1 et 2.

**Alain ROGER**, la Gestion des carrières : vers une convergence des approches françaises et américaines ?, Février 1993, WWW. carriologie. uqam. ca / valeur 08.

**BENDIABDELLAH Abdesselam**, gestion des ressources humaines, polycopie, 1994.

**Charles Gadea, Daniele Trancart**, la formation continue aide-t-elle à devenir cadre ?, mai 2002, [www.ceraq.fr/cereq/colloques](http://www.ceraq.fr/cereq/colloques).

**Jean GUYOT**, le recrutement méthodique du personnel, guide pratique, Editions E.S.F, Paris 1979.

**KHELIFATT Nour**, Introduction à l'organisation et au diagnostic d'entreprise, BERTI Editions.

**Jean-Yves GUERIN**, 35 heures l'incroyable tentation des cadres, revue « l'essentiel du management » N°51, mai 1999

**Ahmed BOUYACOUB**, les Cahiers du cread, n°39 ANEP 1997

**Christophe FAICOZ**, bonjour les managers adieu les cadres ! 2003, [www.editions-organisation.com](http://www.editions-organisation.com)

**Yves Frédéric LIVIAN**, une relation d'emploi ordinaire Juin 2001, [www.qmares.org/rcune](http://www.qmares.org/rcune)

**Notes et commentaires**, de la gestion des compétences au management par les compétences, [www.dessmrh.org](http://www.dessmrh.org)

**Le bulletin de L'odc**, les déterminants du salaire des cadres, N°6 février 2001, [www.cadres-plus.net/page/adc/odc](http://www.cadres-plus.net/page/adc/odc)

**BATAL C**, la gestion des ressources humaines dans le secteur public tome 1 édition organisation 1977.

**BATAL C**, la gestion des ressources humaines dans le secteur public tome 2 édition organisation 1997.

ناصر داودي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة.



**TABLE DES MATIERES**

<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	1
<b>PARTIE I : ETUDE THEORIQUE</b> .....	6
<b>CHAPITRE I : LA GESTION DES CADRES ET SES DIMENSIONS</b> .....	7
Introduction.....	8
<b>SECTION 1: VERS UNE NOUVELLE CONCEPTION DE LA CARRIERE ET SA GESTION</b> .....	9
1.1- La carrière une notion du passé ou d'avenir .....	9
1.2- Des concepts pour repenser la gestion des carrières .....	11
1.2.1- La dimension subjective de la carrière.....	11
1.2.2- Les ancrs de carrière.....	12
1.2.3- Les cycles de carrière .....	13
1.2.4- Les notion de contrat psychologique.....	14
1.2.5- Les nouvelles carrières .....	15
1.2.6- Les promesses de carrière .....	16
1.2.7- La notion d'employabilité .....	16
<b>SECTION 2: LES OUTILS DE LA GESTION DES CADRES ET SES ACTEURS</b> .....	18
Introduction.....	18
2.1- Les outils de la gestion des cadres .....	19
2.1.1- Les outils qui sont centrés sur les besoins de l'entreprise.....	19
2.1.2- Les outils pour favoriser l'articulation "projets individuels et projets d'entreprise".....	20
2.1.3- Les outils visant à préciser les projets individuels .....	23
2.2- Les acteurs de la gestion des cadres .....	25
2.2.1- La direction générale :.....	27
2.2.2- La hiérarchie:.....	27
2.2.3- Les cadres eux-mêmes .....	28
2.2.4- Les fonctionnels de la gestion des cadres : .....	29
2.2.5- Le syndicat des cadres :.....	29
<b>SECTION 3 : LA GESTION DES CADRES ET SES LIENS AVEC LES AUTRES ACTIVITES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b> .....	30
3.1- Un lien avec l'analyse des postes .....	30
3.2- Un lien avec le recrutement et la sélection.....	30
3.3- Un lien avec la planification des ressources humaines .....	31
3.4- Un lien avec la rémunération .....	31
3.5- Un lien avec l'évaluation du rendement.....	31
3.6- Un lien avec la formation et le perfectionnement .....	32
Conclusion .....	32

<b>CHAPITRE II : LES CADRES ACTEURS DE LEUR CARRIERE .....</b>	<b>33</b>
Introduction.....	34
1- Qui sont les cadres ?.....	34
2- L'importance de la carrière chez le cadre .....	37
3- Le rôle des cadres dans la gestion de leur carrière.....	40
4- Le développement de la motivation chez le cadre .....	41
5- Attirer et fidéliser les meilleurs cadres.....	41
Conclusion .....	43
<b>CHAPITRE III : LE RECRUTEMENT ET L'INTEGRATION DES CADRES.....</b>	<b>44</b>
Introduction.....	45
1- Le recrutement : un engagement à moyen et à long terme .....	46
2- Les différentes activités du processus de recrutement .....	47
2.1- La communication recrutement.....	47
2.2- La détermination et la validation des besoins en recrutement .....	49
2.3- L'appel des candidatures.....	51
2.4- La sélection des candidats.....	52
2.5- L'intégration des nouvelles recrues.....	54
3- Les acteurs du recrutement.....	55
Conclusion .....	56
<b>CHAPITRE IV: L'EVALUATION DES CADRES.....</b>	<b>58</b>
Introduction.....	59
1- Les composants de l'évaluation .....	60
1.2- Les objectifs de l'évaluation .....	60
1.2- L'objet de l'évaluation .....	61
1.3- Les acteurs qui participent à l'évaluation.....	62
1.4- Les procédures de l'évaluation.....	62
1.5- Le référentiel de l'évaluation .....	63
2- L'évaluation individuelle .....	63
2.1- Les éléments évaluables .....	63
2.2- L'évaluation aux différentes étapes de la trajectoire du cadre .....	64
2.3- L'évaluation du potentiel .....	65
3- L'évaluation des postes .....	66
3.1- La crise de la notion de poste .....	67
3.2- Les méthodes d'évaluation des postes cadres .....	69
4- L'évaluation des compétences managériales .....	71
5- L'évaluation des résultats.....	72
6- Les processus d'évaluation.....	74
Conclusion .....	76

<b>CHAPITRE V: LA REMUNERATION DES CADRES .....</b>	<b>77</b>
Introduction.....	78
1- Les déterminants du salaire des cadres .....	79
2- L'individualisation et la globalisation et leur impact sur les salaires des cadres .....	80
3- La structure de la rémunération du cadre .....	81
3.1- La rémunération salariale immédiate .....	82
3.2- La rémunération différée .....	85
3.3- Les avantages en nature.....	85
3.4- La formation et développement.....	85
3.5- L'aménagement du temps de travail : .....	86
4- Les systèmes d'évaluation des emplois.....	86
5- Les enquêtes salariales, un outil pour l'entreprise et le cadre.....	87
Conclusion .....	88
<b>CHAPITRE VI : LA MOBILITE MOYEN DE CONSTRUIRE LES PARCOURS PROFESSIONNELS .....</b>	<b>89</b>
Introduction.....	90
1- Les enjeux de la mobilité .....	90
1.1- Mobilité et intérêt du travail.....	90
1.2- Mobilité et apprentissage .....	91
1.3- Mobilité et esprit d'entreprise .....	92
2- Les différentes formes de mobilité.....	92
2.1- La mobilité horizontale .....	92
2.2- La mobilité verticale.....	93
2.3- La mobilité de reconversion .....	93
2.4- La mobilité géographique nationale.....	93
2.5- La mobilité internationale .....	94
3- L'organisation de la mobilité .....	95
3.1- Organiser la mobilité verticale et horizontale .....	95
3.2- Organiser la mobilité internationale.....	98
Conclusion .....	100
<b>CHAPITRE VII : LA GESTION DES DEPARTS DES CADRES .....</b>	<b>101</b>
Introduction.....	102
1- Les formes de départ .....	103
1.1- Les départs à l'initiative du cadre .....	103
1.2- L'essaimage, le changement de statut et création d'emploi.....	104
1.2.1- L'essaimage.....	104
1.2.2- Le changement de statut par la demande de l'employeur .....	105
1.2.3. La création de son emploi.....	105
1-3 Les départs à l'initiative de l'employeur.....	106
2.3.1 Le départ en retraite anticipée : .....	106
1.3.2 Le licenciement.....	106
1-3-3 Les formes négociées de séparation :.....	107
1-3-4 L'outplacement .....	108
Conclusion .....	109

<b>CHAPITRE VIII : LA FORMATION DES CADRES</b> .....	110
Introduction.....	111
1- L'importance de la formation .....	112
2- L'organisation de la formation.....	114
3- L'évolution des dispositifs de la formation.....	116
4- L'évaluation des actions de formation .....	119
Conclusion .....	122
<b>PARTIE II : ETUDES PRATIQUE</b> .....	123
1- Présentation de l'entreprise.....	124
2- Enquête par questionnaire sur les pratiques de la gestion des cadres dans l'entreprise SOITEX .....	129
2.1- Méthodologie de recherché .....	129
Introduction : .....	129
2.1.1- Le choix de l'échantillon : .....	129
2.1.2- L'interprétation des résultats des questionnaires .....	130
A- Le profil des cadres .....	130
B- Le développement du cadre .....	137
C- Les pratiques de la gestion des cadres .....	140
D- La motivation des cadres .....	156
E- Etude du temps de travail.....	163
F- La culture de gestion dans le milieu de travail .....	166
Conclusion de l'étude pratique.....	169
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	187
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	193