

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche  
Scientifique**

**L'École Supérieure de Commerce d'Alger**

Mémoire de fin d'étude présenté en vue de l'obtention  
du diplôme de Master en management et organisation de  
l'entreprise

## **La méthode DISC comme outil de gestion des ressources humaines**

---

Cas :de l'entreprise IZDIHAR

Présenté par l'étudiante :

NEZZAL Hanene Hayette

Encadré par :

Mme L. AZOUAOU

Année universitaire 2014-2015

## ***REMERCIEMENTS***

*Au terme de ce travail, je tiens à exprimer mes sincères remerciements à mon encadreur Mm L.AZOUAOU, d'avoir bien voulu accepter de diriger se travail avec autant d'attention et de patience, ainsi que pour ces conseils.*

*J'adresse mes remerciements à tous mes professeurs pour la qualité de leurs enseignements prodigués, tout au long de mon cursus universitaire .*

*Je remercie aussi tout le corps administratif de l'ESC.*

*J'adresse ensuite, ma plus vive gratitude à tous ceux qui m'ont aidée durant mon stage effectué dans l'entreprise IZDIHAR.*

*Mes remerciements les plus chaleureux à :*

- Mr Mansouri Kamel Directeur général,*
- Mme Benouis Houda Assistante du directeur général,*
- Mr Rezzag Habla Khelifa Abdallah Directeur de l'administration et du personnel,*
- Mr Zerari Mourad Directeur des ventes,*
- Tout le personnel de l'entreprise, ayant participé à l'enquête.*

*Je remercie affectueusement toute ma famille et particulièrement mon père adoré, qui m'a aidée tout au long de ce travail.*

## *DÉDICACES*

*Je dédie ce modeste travail :*

*A mon père et ma mère, qui m'ont comblé de leurs soutien et m'ont voué un amour inconditionnel. Vous êtes pour moi un exemple de courage et de sacrifice continu, que cet humble travail témoigne mon affection, mon éternel attachement.*

*A ma sœur et à mon frère qui ont toujours su trouver les mots justes.*

*A ma tante, pour sa compréhension, son soutien, sa tendresse. Qu'elle trouve ici l'expression de ma reconnaissance.*

*A mon amie Abir, après trois ans de vie commune je n'aurait jamais assez de pages pour t'exprimer toute mon affection.*

*Enfin à tous mes proches qui m'ont soutenue tout le long de ce travail.*

## **Résumé**

Notre étude consiste à analyser dans une entreprise Algérienne l'adéquation entre les profils professionnels grâce à l'outil DISC : le profil personnel et le profil de poste. Cet outil DISC, a été choisi après une revue documentaire sur la question, très souvent utilisé dans les entreprises anglo-saxonnes, il est constitué d'un questionnaire et il permet de classer les profils selon qu'ils sont orienté « tâche » ou « personne » et « introvertis » ou « extravertis ».

### **Objectifs:**

- 1- Déterminer les profils professionnels des salariés
- 2- Décrire les tâches du poste afin de d'établir les profils de poste.
- 3- Confronter les profils personnels et de poste afin de vérifier l'adaptation des profils des salariés à ceux du poste.

### **Méthodologie :**

Le questionnaire de l'outil DISC, n'étant disponible qu'en anglais ou en français, nous en avons conçu une adaptation traduite en arabe parce que la grande majorité des employés ne maîtrisent pas les autres langues, et nous l'avons validé lors d'une pré-enquête. Cette traduction constitue une contribution aux futures recherches dans ce domaine.

Les employés de l'entreprise ont parfaitement compris l'intérêt et accepté la passation du test, lorsque nous en avons expliqué les objectifs et l'intérêt pour eux et pour l'entreprise. Ceci remet en cause les préjugés habituels vis-à-vis de ce type d'enquête.

En premier lieu, nous avons déterminé les profils professionnels de chaque travailleur, ensuite nous les avons classés par catégorie, par direction et entreprise. On a aussi étudié tous les postes et décrit les tâches de chacun à l'aide d'une grille d'analyse. Cette étude nous a permis de déterminer le profil DISC le plus approprié de chaque poste et de toute l'entreprise. Nous avons utilisé le test de Student avec un intervalle de confiance de 95% et utilisé le logiciel Excel.

### **Résultats :**

Les résultats obtenus pour l'entreprise confirment l'adaptation entre le profil global de poste et le profil professionnel personnel des employés.

Le traitement des résultats nous a permis de confirmer l'adéquation des profils personnels et des postes. Le profil global de l'entreprise met en évidence une adaptation globale du profil du personnel au profil des postes sein de l'entreprise. Le profil global émergent est le profil Stable et Conforme.

### **Conclusion :**

Pour cette entreprise déterminer les profils professionnels des salariés selon la méthode DISC est intéressant en interne et en externe. Au sein de l'entreprise cela va aider tout d'abord à chacun de mieux connaître ses forces et ses limites, donc de mieux se connaître. Cela permettra à tout un chacun de se concentrer sur ses forces et prendre des initiatives pour réduire ses limites. Ensuite, cela contribuera à faciliter la communication entre les salariés et avec la hiérarchie ce qui optimisera l'efficacité des relations interprofessionnelles.

## Summary

Our study is to analyze in an Algerian company matching of job profiles through the DISC tool: the personal profile and the job profile. The DISC tool was selected after a literature review on the issue, often used in Anglo-Saxon companies, it's a questionnaire and it classifies the profiles as they are oriented "task" or " person "and" introvert "or " extrovert ".

### Objectives:

- 1- To determine the professional profiles of employees
2. To describe the duties of the position to establish job profiles.
- 3- To confront personal and post profiles and to verify the adaptation of profiles of employees with those of the post.

### Methodology:

Though the DISC tool was available only in English or French, we have designed an adaptation translated into Arabic because the vast majority of employees do not mastered other languages, and we validated it by a pre-investigation. This translation is a contribution to future research in this area.

The company's personnel have understood the interest and accepted the award of the test, when we explained the objectives and interest for them and for the company. This challenges the usual prejudices vis-à-vis this type of survey.

First, we determined the professional profiles of each worker, then we have classified by category, management and business. We also studied all positions and describes the tasks with an analysis grid. This study allowed us to determine the most appropriate DISC profile of each position and the entire company.

We used the Student test with a 95% confidence interval and used Excel.

### Results:

The results for the company confirmed the overall profile matching between the station and the professional profile of staff employed.

The treatment of the results allowed us to confirm the adequacy of personal profiles and positions. The overall profile of the company highlights an overall adaptation of staff profile to the profile of positions within the company. The profiles emerging are the "Stable" and "conform" profile.

### Conclusion:

For this company determine the professional profiles of employees by the DISC method is interesting internally and externally. Within the company it will help first people to better know its strengths and limitations, so to know themselves better. This will allow everyone to focus on their strengths and take steps to reduce its limits. Then this will help facilitate communication between employees and with the hierarchy which will optimize efficiency of relations.

## Sommaire

Liste des tableaux .....	I
Liste des figures .....	III
<b>Introduction générale.....</b>	<b>5</b>
<b>Chapitre 1 : les ressources humaines et les profils professionnels.....</b>	<b>9</b>
Section 1 : la gestion des ressources humaines à travers le temps .....	11
Section 2 : la gestion des ressources humaines .....	15
Section 3 : outil de la gestion des ressources humaines : la fiche de poste .....	20
Section 4 : l'adéquation entre le profil de personne et le profil de poste .....	22
<b>Chapitre 2 : l'analyse DISC.....</b>	<b>25</b>
Section 1 : les tests psychométrique et psychologiques .....	27
Section 2 : présentation de l'outil DISC.....	29
Section 3 : la validation de l'outil DISC .....	31
Section 4 : le test DISC.....	35
<b>Chapitre 3 : l'entreprise IZDIHAR .....</b>	<b>39</b>
Section 1 : présentation de l'entreprise.....	41
Section 2 : analyse quantitative ressources humaines .....	44
Section 3 : l'environnement de l'entreprise .....	49
Section 4 : expérience au sein de IZDIHAR .....	53
<b>Chapitre 4 : étude pratique de l'analyse des profils professionnels ; le DISC comme outil de gestion.....</b>	<b>57</b>
Section 1 : méthodologie de recherche .....	59
Section 2 : les résultats .....	65
Section 3 : discussion des résultats .....	84
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>91</b>
La bibliographie .....	94
Annexes.....	98

## Liste des tableaux

Tableau 1 : outils de gestion des ressources humaines.....	20
Tableau 2 : les coefficients de stabilite sur deux echantillons.....	33
Tableau 3 : les coefficients de stabilite de l'echelle disc.....	34
Tableau 4 : inter-correlations entre les echelles de l'outil disc.....	35
Tableau 5 : la moyenne et l'ecart type des âges et de l'experience des employés d'IZDIHAR -2015.....	47
Tableau 6 : analyse de l'environnement macro economique de l'entreprise IZDIHAR. ....	50
Tableau 7 : exemple de calcul du score du profil poste DISC. ....	55
Tableau 8 : exemple de calcul du score du profil poste DISC. ....	64
Tableau 9 : exemple de comparaison des profils adaptés et naturels de chaque employé occupant le poste. ....	64
Tableau 10 : le test (1) de normalité du profil dominant avec SPSS version 20.....	65
Tableau 11 : le test (2) de normalité du profil influent avec SPSS version 20.....	65
Tableau 12 : les tests (3) de normalité du profil stable avec SPSS version 20.....	65
Tableau 13 : les tests (4) de normalité du profil conforme avec SPSS version 20.....	65
Tableau 14 : repartition des salariés et d les postes selon les directions IZDIHAR-2015. .	67
Tableau 15 : comparaison de la distribution des profils adaptés et naturels avec le profil de poste de la direction general (test de student) avec le logiciel excel 2007.....	72
Tableau 16 : comparaison de la distribution des profils adaptés et naturels avec le profil de poste de l'usine de production (test de student) avec le logiciel excel 2007. ....	73
Tableau 17 : comparaison de la distribution des profils adaptés et naturels avec le profil de poste de la direction d'unité (test de student) avec le logiciel excel 2007.....	74
Tableau 18 : comparaison de la distribution des profils adaptés et naturels avec le profil de poste de la direction d'administration et du personnel (test de student) avec le logiciel excel 2007. ....	75

Tableau 19 : comparaison de la distribution des profils adaptés et naturels avec le profil de poste de la direction d'administration des ventes (test de student) avec le logiciel excel 2007.....	76
Tableau 20 : comparaison de la distribution des profils adaptés et naturels avec le profil de poste de la direction de production (test de student) avec le logiciel excel 2007. ....	77
Tableau 21 : comparaison de la distribution des profils adaptés et naturels avec le profil de poste de la direction technique (test de student) avec le logiciel excel 2007.....	78
Tableau 22 : comparaison de la distribution des profils adaptés et naturels avec le profil de poste des cadres superieurs (test de student) avec le logiciel excel 2007. ....	79
Tableau 23 : comparaison de la distribution des profils adaptés et naturels avec le profil de poste des cadres (test de student) avec le logiciel excel 2007.....	80
Tableau 24 : comparaison de la distribution des profils adaptés et naturels avec le profil de poste des postes de maitrises (test de student) avec le logiciel excel 2007.....	81
Tableau 25 : comparaison de la distribution des profils adaptés et naturels avec le profil de poste des exécutants (test de student) avec le logiciel excel 2007.....	83
Tableau 26 : comparaison de la distribution des profils adaptés et naturels avec le profil de poste du global de l'entreprise (test de student) avec le logiciel excel 2007.....	84

## Liste des figures

Figure 1 : demarche d'affectation à un post.....	24
Figure 2 : l'organigramme de l'entreprise IZDIHAR-2015.....	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>
Figure 3 : répartition du personnel selon le sexe.....	45
Figure 4 : répartition des salariés d'IZDIHAR selon les directions- 2015.....	46
Figure 5 : distribution des salariés et des postes, selon le niveau d'exécution IZDIHAR-2015.....	47
Figure 6 : participation du personnel de l'entreprise IZDIHAR, à la valeur ajoutée de 2009-2014.....	48
Figure 7 : ratios turn over et taux d'absentéisme de l'entreprise IZDIHAR de 2012-2014.....	49
Figure 8 : la structure du marché algérien.....	50
Figure 9 : l'hexagone sectoriel schématisant les 5 forces de Porter pour le marché du double concentré de tomate-2015.....	53
Figure 10 : les étapes de la méthodologie de recherche.....	59
Figure 11 : proportion d'employés d'IZDIHAR ayant participé a l'enquête (période du 05/04/2015 au 04/05/2015).....	67
Figure 12 : proportion des employés d'IZDIHAR ayant participé à l'enquête selon le sexe (période du 05/04/2015 au 04/05/2015).....	67
Figure 13: distribution des employés d'IZDIHAR selon l'âge (période du 05/04/2015 au 04/05/2015).....	68
Figure 14 : distribution des employés d'IZDIHAR selon l'ancienneté (période du 05/04/2015 au 04/05/2015).....	68
Figure 15 : distribution des postes et des employés d'IZDIHAR selon la localisation (période du 05/04/2015 au 04/05/2015).....	69
Figure 16 : distribution des postes et des employés d'IZDIHAR selon la direction (période du 05/04/2015 au 04/05/2015).....	69
Figure 17 : distribution des postes et des employés d'IZDIHAR selon la catégorie (période du 05/04/2015 au 04/05/2015).....	70

Figure 18 : distribution profil professionnel de la direction générale d'IZDIHAR-2015....	71
Figure 19 : distribution du profil professionnel de l'usine de production d'IZDIHAR-2015. .....	72
Figure 20 : distribution du profil professionnel de la direction d'unité d'IZDIHAR-2015..	74
Figure 21 : distribution du profil professionnel de la direction d'administration et du personnel d'IZDIHAR-2015.....	75
Figure 22 : distribution du profil professionnel de l'administration des ventes d'IZDIHAR- 2015.....	76
Figure 23 : distribution du profil professionnel de la direction de production d'IZDIHAR- 2015.....	77
Figure 24 : distribution du profil professionnel de la direction technique d'IZDIHAR-2015. .....	78
Figure 25 : distribution du profil professionnel des cadres supérieurs d'IZDIHAR-2015..	79
Figure 26 : distribution du profil professionnel des cadres d'IZDIHAR-2015.....	80
Figure 27 : distribution du profil professionnel des salariés qui occupent le poste de maîtrise d'IZDIHAR-2015. ....	81
Figure 28 : distribution du profil professionnel du personnel d'exécution d'IZDIHAR - 2015.....	82
Figure 29 : le profil professionnel global de l'entreprise IZDIHAR - 2015.....	84
Figure 30 : les dominantes du profil professionnel d'IZDIHAR -2015.....	85

# **Introduction générale**

La perception de l'élément humain au sein des organisations à évolué à travers le temps, depuis l'avènement de « l'homme machine » au début du XX siècle. Il a fallu attendre les expériences du célèbre sociologue Elton Mayo pour introduire l'être humain avec-toute sa complexité dans le management moderne.

Aujourd'hui, les ressources humaines constituent la principale richesse qui préoccupe les spécialistes des organisations, du fait qu'elle pourrait être à l'origine du développement d'une organisation ou l'inverse.

Par ailleurs la performance d'une organisation ne peut être limitée uniquement à la recherche de la maximisation du profit, sans prendre en considération la contribution de l'élément humain à travers l'application des principes du management moderne.

L'exercice du management réconcilie la psychologie et la logique, mais aussi des concepts apparemment opposés tels que le dirigisme et la délégation, l'homme et l'entreprise, l'individuel et le collectif, et bien d'autres encore dans le management de la complexité, de l'incertitude et de la relativité. Une des clés d'entrée de celui-ci est la capacité du manager à exercer l'autorité avec justesse, en vue d'un fonctionnement optimal de l'institution ou de l'entreprise, en conciliant plénitude personnelle et accomplissement professionnel.

L'objectif de notre travail serait de vérifier si les profils des ressources humaines employés au sein d'une entreprise industrielle algérienne est en adéquation avec les exigences des différents postes de travail.

William Marston est un des pionniers à avoir pensé à introduire un test pour analyser les différentes façades que recèlent les ressources humaines, il s'agit du test DISC.

L'outil DISC<sup>1</sup> est une synthèse de différents travaux, à savoir : les travaux de Carl « Extravertie ou Introvertie » à quatre fonctions « Pensée ou Sentiment » et « Sensation ou Intuition » pour aboutir à huit typologies fondamentales, la théorie DISC de William MARSTON, publiée dans son ouvrage « Emotions of Normal People », rappelant les initiales de quatre tempéraments de base « Dominance, Influence, Stabilité, Conformité » déterminés en fonction de deux axes perpendiculaires selon que le sujet est plutôt agissant ou acceptant (1er axe) dans un environnement perçu comme hostile ou favorable (second axe).

Cette méthode intègre également les travaux d'Eduard SPRANGER sur les motivations publiés dans son ouvrage « Types of Men ».

Les entreprises modernes intègrent les tests psychologiques professionnels comme outils de gestion afin de promouvoir une meilleure connaissance par chacun des opérateurs de son profil et de celui de ses collègues. Cette démarche facilite la communication et

---

<sup>1</sup> Annexe 1 : La représentation de l'outil DISC.

permet aussi de mieux gérer les affectations à des tâches précises selon le profil, et de constituer des équipes harmonieuses.

L'implantation d'une telle démarche est à l'heure actuelle intégrée dans le système de management des ressources humaines de très peu d'entreprises et institutions nationales. Les tâches sont affectées sans tenir compte de ce profil professionnel. Ceci génère des comportements inadaptés, à l'origine de conflits individuels latents ou collectifs qui peuvent être sources de ralentissement de la performance de tout un chacun.

Dans une entreprise telle que l'entreprise IZDIHAR qui joue un rôle active dans le développement de l'économie national et socialement en procurant de l'emploi. La ressource humaine a un rôle prédominant dans cette dernière.

Pour elle évaluer si le personnel est adapté au poste qu'il occupe est très important.

C'est la raison pour laquelle on a posé la problématique suivante : Est ce que les profils personnels sont adaptés aux profils de poste dans l'entreprise IZDIHAR ?

De cette problématique découle les questions secondaires suivantes :

- 1- Comment déterminer les profils professionnels des travailleurs?
- 2- Comment analyser les profils et les tâches de chaque poste ?

Formulée de la sorte la problématique interpelle les hypothèses suivantes :

H0: Les profils des personnes de l'entreprise IZDIHAR sont adaptés aux profils de postes.

H1 : Les profils des personnes de l'entreprise IZDIHAR ne sont pas adaptés aux profils de postes.

Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses, on a suivi une démarche alliant l'analyse du terrain et l'analyse de la revue de la littérature en la matière.

Pour cela, notre travail sera organisé en quatre chapitres à savoir :

Le premier chapitre dans lequel on va aborder quelques concepts de la gestion des ressources humaines et cela au travers de quatre sections.

La première section présentera l'analyse de la gestion des ressources humaines à travers le temps, tandis que la seconde traitera des éléments clés de la gestion des ressources humaines. La troisième section traitera des objectifs ainsi que des méthodes de réalisation de la fiche de poste. La dernière section de ce chapitre étudiera l'adéquation entre le profil de personne et celui du poste.

Dans le deuxième chapitre on introduira l'outil DISC comme le précédent à travers quatre sections. Et cela en expliquant tout d'abord les notions générales concernant les tests psychotechniques et psychologiques. Ensuite on détaillera tous les concepts liés à l'outil DISC : présentation, validation et le test lui-même.

En ce qui concerne le troisième et le quatrième chapitre, on passera de la théorie à la pratique.

Donc dans le troisième chapitre, on présentera l'entreprise IZDIHAR en général puis les indicateurs quantitatifs de cette dernière ainsi que son environnement et enfin notre expérience au sein celle-ci.

Dans le quatrième chapitre on découvrira la méthodologie de recherche que nous avons appliquée et tous les résultats obtenus ainsi que la discussion de ces résultats.

# **Chapitre 1 : les ressources humaines et les profils professionnels**

## **Introduction**

Dans un monde en perpétuel évolution et face à la mondialisation, les entreprises se retrouvent face à une concurrence ardue. Seules les entreprises les plus compétitives peuvent résister à un contexte aussi complexe.

Dans quelques années les secteurs protégés deviendront rares. La qualité des produits, résultat du travail fourni par le personnel pourra aider les entreprises à faire face à cette concurrence. Plus le personnel est qualifié, et motivé, plus son rendement est meilleur. Ce qui rend par voie de conséquence, la ressource humaine un facteur clé de succès. La rigueur dans la gestion des ressources humaines devient indispensable.

La gestion des ressources humaines est en évolution continue ; ainsi que les théories, les méthodes et les outils applicables. Rien n'arrête le progrès, permettant ainsi d'appréhender l'être le plus complexe, « l'homme ». C'est La seule ressource, qui permettra de faire la différence entre les entreprises dans un contexte tout aussi complexe.

Dans ce chapitre, nous décrivons l'évolution dans le management du facteur humain, ainsi que les différentes pratiques et les outils utilisés.

## Section 1 : la gestion des ressources humaines à travers le temps

### 1-1 L'école classique

Avec les exigences nouvelles engendrées par l'émergence de la société industrielle, des auteurs ont posé les bases de la science des organisations<sup>2</sup>.

FAYOL<sup>3</sup>, TAYLOR<sup>4</sup>, et WEBER<sup>5</sup> sont les fondateurs de "l'École classique du management" et leurs idées mises en pratique dans les entreprises. Parmi eux FAYOL s'est orienté vers les problèmes de la « direction » de l'entreprise et a jeté les bases de la théorie administrative. WEBER prône quant à lui une organisation bureaucratique de l'entreprise qui est, selon lui, l'assurance de l'efficacité. TAYLOR, s'est davantage penché sur l'organisation des ateliers de production ; il a donné son nom au « taylorisme » connu sous le terme de « organisation scientifique du travail ».

Dans la théorie administrative l'entreprise est perçue comme étant une grande machine gouvernée par des lois universelles. Ces principes, se résument ainsi : spécialisation des tâches, standardisation des opérations, uniformité des procédures, unité de commandement, limitation de l'éventail de supervision ou de contrôle, centralisation de la prise de décision, organisation par département.

L'organisation scientifique, plus que la théorie administrative, se propose de définir de façon très précise la manière selon laquelle les tâches doivent être organisées. Ici encore, l'énumération des principes fondamentaux sert de base à cette approche. Il s'agit, d'une part, de rechercher la meilleure méthode pour réaliser une tâche ; de sélectionner l'individu le mieux à même d'accomplir cette dernière et de le former à la méthode particulière retenue ; ensuite de mettre en place un système d'incitation financière variant en fonction du travail réalisé ; et enfin, de séparer les tâches de planification et d'exécution entre le responsable et son subordonné.

Les hommes, dans l'organisation scientifique, sont considérés comme les « adjoints des machines »<sup>6</sup>, pouvant être analysés scientifiquement.

Toutefois, les approches classiques du management (théorie administrative et organisation scientifique) possèdent de nombreuses limites comme J. L. Massif<sup>7</sup>, le met en évidence.

---

<sup>2</sup> G. Rostan. La théorie des organisations. Rappels historiques. Conservatoire national des arts et métiers, Lyon 2005-2006 et C. Mansencal, D. Michel. Théorie des organisations. Académie de Versailles.

<sup>3</sup> Henri Fayol, avec la publication de son livre *Administration industrielle et générale* (1916), Paris, Dunod, 1970, a jeté les bases de la « théorie administrative ».

<sup>4</sup> Frederik W. Taylor, dans son ouvrage *The Principle of Scientific Management* (1911), traduction française *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod, 1965, a établi les fondements du « taylorisme » ou « gestion scientifique ».

<sup>5</sup> M. Weber, *Theory of Social and Economic Organisation*, 1921. Max Weber, dont les travaux furent longtemps ignorés par les experts et les chercheurs en management, développe une thèse très proche de celle défendue dans la théorie administrative.

<sup>6</sup> Expression utilisée par J. G. March et H. A. Simon dans leur livre, *Les Organisations* (1958), Paris, Dunod, 1969.

Tout d'abord, la seule mesure prise en considération est l'efficacité, ou la production, sans tenir compte des facteurs humains. Selon cette approche, les hommes préfèrent être dirigés plutôt qu'avoir la liberté de décider et d'agir. Leur motivation est fondée sur la seule satisfaction de leurs besoins économiques et, par conséquent, le système de récompense doit être de nature monétaire.

Les hommes ont une aversion du travail, les cadres dirigeants doivent les mener avec fermeté et équité. L'approche classique possède ainsi une vue très mécaniste de la réalité et a une conception particulière de l'homme dans son cadre de travail. Aucune place n'est accordée aux problèmes de pouvoir, de groupes informels, de motivation. L'approche classique considère l'organisation comme une machine et l'être humain comme une pièce de cette dernière.

## **1-2 Les apports sociologiques et psychologiques**

### **1-2-1 Approches sociologiques**

Elton Mayo<sup>8</sup> est le fondateur de la sociologie industrielle, ces expériences ont été menées dans l'usine de Hawthorne de la Western Electric Company. Il en a tiré des enseignements qui ont donné naissance au courant théorique le plus fécond et le plus controversé du XX<sup>ème</sup> siècle en matière de management : l'école des relations humaines.

Les principales conclusions de son expérience, sont que la qualité du travail accompli n'est pas déterminée par la capacité physique d'un ouvrier mais par sa capacité sociale : « participation au groupe ». Les récompenses non financières telles que le sentiment d'estime : « apporter une valeur à l'ouvrier », les conditions de travail, les relations sociales jouent un rôle significatif. Enfin les salariés ne réagissent pas à la direction en tant qu'individu, mais en tant que membres d'un groupe ayant sa propre logique de fonctionnement et de valeur.

L'apport essentiel de Mayo fut de formaliser une rupture avec l'approche mécaniste et scientifique du travail en intégrant en particulier la dimension des relations interpersonnelles.

### **1-2-2 Approches psychologiques**

Quelques années plus tard, des auteurs tels que Mc Gregor, R. Likert et A. Maslow reprirent certaines idées prônées par les initiateurs du mouvement des relations humaines.

---

<sup>7</sup> J. L. Massif, Management theory, in *Handbook of Organization*, J. G. March (ed.), New York, Rand McNally, 1965.

<sup>8</sup> E. Mayo, *The Human Problems of Industrial Civilization*, New York, Macmillan, 1933, et aussi J. F. Roethlisberger et W. J. Dickson, *Management and the Workers*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1939.

C'est ainsi que Likert<sup>9</sup> proposa de favoriser l'interaction entre individus, en vue de faciliter la résolution des problèmes au niveau du groupe, et de faire fonctionner l'organisation sur une base d'influence mutuelle plutôt qu'à partir d'un réseau formel de relations. Toutefois, plusieurs critiques furent faites à cette vision de l'organisation.

D'une part, la prise de décision par un groupe dilue souvent les responsabilités, coûte de l'argent, et peut mener à un véritable étouffement des personnalités. D'autre part, s'il est vrai que la satisfaction des travailleurs peut s'accroître, il est hasardeux de penser que la productivité du travail en est améliorée, et que la qualité de la décision est supérieure à celle proposée par un expert.

Douglass Mc GREGOR<sup>10</sup> quant à lui, constata que les hommes diffèrent dans leur nature et fit, à cet effet, une distinction entre ce qu'il appelle la théorie X et la théorie Y. Selon la théorie X, l'homme est paresseux. Il travaille le moins possible, manque d'ambition, n'aime pas les responsabilités ni le changement.

La théorie Y présente une vision de l'homme différente. L'homme n'est pas passif par nature, il le devient du fait de son expérience dans l'organisation. Il est motivé et dispose des capacités nécessaires pour assumer des responsabilités ; il s'agit simplement de les découvrir et de les développer. Afin d'en tirer un meilleur parti, l'organisation se doit de mettre en œuvre des méthodes et de remplir les conditions qui favoriseront une conjonction des efforts individuels et des objectifs.

Abraham Maslow<sup>11</sup> a classifié les besoins secondaires des salariés. Pour lui l'individu souhaite satisfaire « 5 Besoins » hiérarchisés et évolutifs d'une manière croissante. La réalisation de chaque besoin est conditionnée par celui qui précède : besoins physiologiques, besoins de sécurité, besoins d'appartenance sociale, besoins de reconnaissance sociale et enfin le besoin d'accomplissement personnel. La classification de MASLOW permet de comprendre l'origine des tensions au sein de l'entreprise et d'y remédier.

Mais il y a eu aussi les apports de Frédéric Herzberg<sup>12</sup> et Chris Argyris<sup>13</sup>. Frédéric Herzberg, avec sa théorie Bi-Factorielle. Il classe les sources de satisfaction en 2 catégories : les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation. Et déduit que les facteurs de motivation sont la principale source de satisfaction durable, et préconise que l'organisation du travail apporte une réponse aux deux catégories de besoin. Il faut donc à son avis éviter le mécontentement, provoquer la satisfaction et enrichir les tâches.

---

<sup>9</sup> R. Likert, *New Patterns in Management*, New York, MacGraw-Hill, 1961.

<sup>10</sup> . McGregor, *La dimension humaine de l'entreprise* (1960), Paris, Gauthier-Villars, 1974.

<sup>11</sup> Abraham Harold Maslow 1908- 1970 est un célèbre psychologue américain, considéré comme le père de l'approche humaniste.

<sup>12</sup> Frederick Irving Herzberg (1923 - 2000) est un psychologue américain célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail

<sup>13</sup> Chris Argyris né en 1923, Professeur de management à Havard.

Et enfin Chris Argyris place l'individu au centre de l'efficacité organisationnelle, il faut satisfaire le besoin d'accomplissement personnel, en faisant participer le salarié au processus de prise de décision et à la conception de travail (management participatif).

### **1-3 L'école néoclassique**

Cette école s'est développée grâce à l'apport de praticiens comme Alfred P. Sloan<sup>14</sup>, Peter Drucker<sup>15</sup> et Octave Gélienier<sup>16</sup>. C'est un courant orienté vers le pragmatisme, dont la base théorique demeure très largement inspirée de l'école classique, mais qui a su incorporer ce qui paraît bénéfique dans les courants postérieurs.

Les principes généraux, sous-jacents à cette école sont les suivants. Le but premier de l'entreprise est la maximisation du profit. C'est lui qui mesure l'efficacité de l'organisation et tous les autres objectifs restent subordonnés à l'accomplissement prioritaire du profit, mais l'entreprise est considérée comme le moteur principal de la richesse économique : " Le management est, en fait, la fonction essentielle et capitale de notre société " affirme P. Drucker.

Le management requiert des compétences particulières, des outils propres et des techniques distinctes. Par exemple la décentralisation et la direction par objectifs (DPO). Ce courant a pris en considération certains aspects de l'école psychosociologique (l'enrichissement des tâches, et les travaux sur la motivation notamment), néanmoins la philosophie du management des hommes reste fixée sur l'efficacité.

### **1-4 La « socioanalyse » des organisations**

Le terme de « socioanalyse » a été forgé par Elliott Jaques<sup>17</sup>, médecin psychanalyste anglais, du Tavistock Institute of Human Relations (centre anglais de recherches en sciences humaines).

Elliott Jaques a voulu appliquer à la théorie des organisations les principaux concepts de la psychanalyse en empruntant la voie ouverte par Freud lui-même dans *Psychologie collective et analyse du Moi* (1921).

---

<sup>14</sup> Alfred Pritchard Sloan, Industriel américain, dirigeant de General Motors de 1923 à 1956. Il est l'homme qui a inventé le modèle de l'entreprise décentralisée et multidivisionnelle.

<sup>15</sup> Peter F. Drucker, né à Vienne en Autriche, gourou du management. Il a écrit plus de 30 ouvrages dont : « La pratique de la direction des entreprises » en 1957, « La nouvelle pratique de la direction des entreprises » en 1970, *Façonner l'avenir* en 1988, « La société Post-capitaliste » en 1994.

<sup>16</sup> Ingénieur et économiste. Il a fait toute sa carrière à la CEGOS, dont il devint DG en 1970. C'est un praticien en organisation. Ouvrages clés « Fonctions et tâches de la DG » en 1963, *Stratégie sociale de l'entreprise* en 1970.

<sup>17</sup> Elliott Jaques (1917-2003) , Docteur en médecine est un des psychologues principaux mondiaux, pionnier dans la théorie humaine de développement.

La socioanalyse est l'étude des comportements des individus en groupe, des attitudes conscientes et inconscientes des groupes, des mécanismes de défense forgés par ceux-ci pour se protéger de toute ingérence extérieure. Parmi ses hypothèses de base c'est que le psychanalyste doit laisser l'organisation prendre elle-même conscience des causes de ses dysfonctionnements.

Ce qu'on appelle dans la théorie des organisations « culture d'une organisation » désigne les comportements types qui s'y trouvent adoptés. Elle se doit donc d'étudier les interactions qui existent entre la structure sociale de l'organisation, sa culture et la personnalité de chacun de ses membres.

Elliott Jaques estime que la constitution d'un organigramme clair et accepté par tous est une condition indispensable à la bonne marche d'une organisation. Il faut, de même, que la communication fonctionne bien, ce qui ne signifie pas que les agents doivent communiquer à tout prix.

Il distingue, à ce sujet, ce qu'il appelle :

1- La «segmentation adaptative » : Elle permet aux agents d'éviter les excès de la communication pour la communication ; c'est ainsi qu'il juge l'attitude d'abstention de nombreux travailleurs à l'égard du comité d'entreprise car elle permet l'auto-sélection des agents intéressés pour remplir les fonctions de consultation qu'il exerce.

2- La « segmentation inadaptée » de la communication : elle est au contraire, un frein à la bonne marche de l'entreprise. Elle provient des tensions entre les différents groupes. Celles-ci ralentissent ou rendent impossible la transmission d'informations importantes. L'étude d'Elliott Jaques a permis de saisir des éléments importants que l'analyse classique des relations humaines ne pouvait pas atteindre.

L'idée d'un inconscient groupal, héritée de Wilfred Bion<sup>18</sup> (1943), et reprise en France par D. Anzieu<sup>19</sup>, comme celle de défense des organisations contre les interventions extérieures ont été pour la recherche d'incontestables stimulants. Elles ont donné naissance à une nouvelle technique d'intervention psychosociologique.

## **Section 2 : la gestion des ressources humaines**

La gestion des ressources humaines a bien changé depuis les trois dernières décennies. La cause de cette transformation est due, à un passage de l'ère industrielle à un monde de savoir et d'information. Ce changement de paradigme est majeur et il s'accroîtra davantage au cours des prochaines années.

---

<sup>18</sup> Wilfred Ruprecht Bion DSO était un psychanalyste anglais influent, qui est devenu président de la Société britannique de psychanalyse 1962-1965.

<sup>19</sup> Didier Anzieu, (1923 - 1999) est un psychanalyste, professeur émérite de psychologie à l'université Paris X-Nanterre et membre de l'Association psychanalytique de France.

Dans la nouvelle ère du savoir et de l'information. Chaque personne devient un outil du savoir au service de la société et du marché du travail, les employeurs ne peuvent plus percevoir leurs employés comme une dépense, mais bien comme un investissement.

Actuellement un nouveau langage s'est installé en gestion des ressources humaines, on parle de libérer les talents, de comprendre les individus et leurs comportements et de les respecter. L'obligation devant laquelle les entreprises sont placées est celle d'adapter leur gestion pour permettre une plus grande compréhension des employés en utilisant tous les outils nécessaires.

## 2-1 Définition de la gestion des ressources humaines

D'après Michel Crozet<sup>20</sup> : « La gestion des ressources humaines, c'est la gestion des hommes au travail dans les organisations ».

La gestion c'est développer et mettre en place les outils qui permettent d'administrer, de diriger, d'organiser et de prendre des décisions. Quant aux ressources dans une entreprise, elles sont diverses : technologique, financière, organisationnelles et humaines.

Cependant les hommes ne sont pas des objets bruts de calcul économique. Toute décision concernant les ressources humaines doit tenir compte des personnalités, des interactions, et des comportements qui peuvent survenir.

P. Roussel<sup>21</sup> en donne la définition suivante : « La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la gestion des ressources humaines aura pour mission de conduire le développement des ressources humaines en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La gestion des ressources humaines définit les stratégies et les moyens en ressources humaines, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. »

On assiste depuis les années quatre-vingt à une transformation des pratiques de gestion des ressources humaines<sup>22</sup>. « les modèles les plus récents (...) tentent de réunir diverses activités choisies en fonction de l'obtention des résultats et les intègrent dans un ensemble orienté de façon prospective vers les besoins de l'organisation »<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> J. Aubret, P. Gilbert, F. Pigeys. (2002). Management des compétences. Paris : Dunod.

<sup>21</sup> Patrice Roussel est coordinateur de l'équipe de recherche au LIRHE, Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi, créé en 1995.

<sup>22</sup> L. Lemire, G. Martel. Préface : L. Bélanger. L'approche systémique de la gestion des ressources humaines : le contrat psychologique. Presses de l'Université du Québec 2007.

<sup>23</sup> M. Audet et H. Haines, Page 18 de « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », Montréal, de S. St-Onge, 1998 ; Gaétan Morin Éditeur.

Dans l'organisation la stratégie est un « processus de formulation et de mise en œuvre des moyens appropriés en vue d'atteindre les objectifs d'une entreprise et de réaliser sa mission, dans un environnement difficilement prévisible et fortement concurrentiel »<sup>24</sup>. Selon Mintzberg (1987), la stratégie est essentielle pour l'organisation. C'est elle qui lui donne une direction, assure la coordination des activités et peut permettre efficacité et efficience.

La gestion stratégique présente quatre étapes : le diagnostic, la formulation de la stratégie, la mise en œuvre, et l'évaluation.

La tactique quant à elle est une composante de la stratégie, c'est l'art de mener une opération particulière.

Au niveau de la gestion des ressources humaines, la gestion stratégique implique des liens étroits entre les stratégies de l'entreprise et les pratiques de gestion des ressources humaines. Ceci nécessite que les professionnels de la gestion des ressources humaines soient fortement impliqués dans la définition des stratégies de l'entreprise.

## **2-2 Les éléments constitutifs de la gestion des ressources humaines**

Ces éléments se décomposent ainsi :

Les pratiques de gestion : recrutement, mobilisation, évaluation, rémunération et formation.

Les règles et les normes : juridiques, accords, normes produits, réglementations et outils de GRH.

Les politiques de gestion d'entreprises : déterminées par les stratégies d'entreprise en fonction des contextes externes.

Les acteurs multiples :

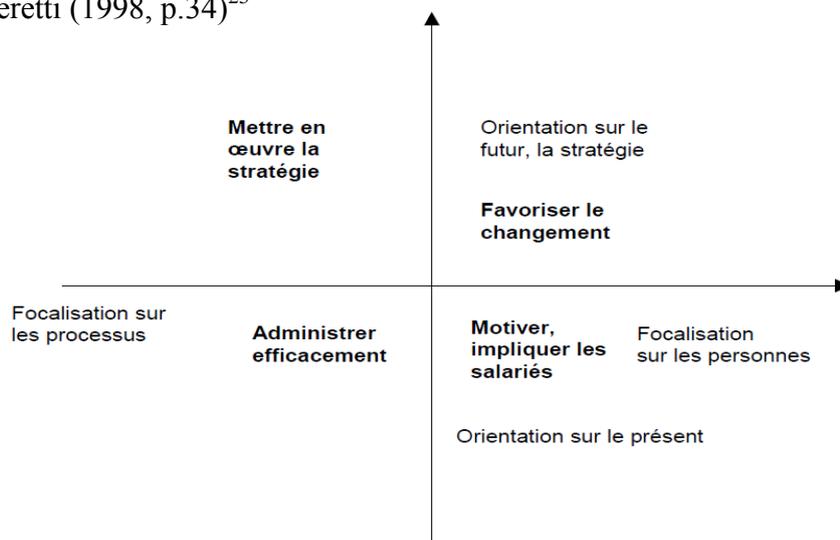
- En interne : direction, service ressources et humaines et managers, représentants du personnel
- En externe : pouvoirs publics, syndicats, consultants, donneurs d'ordre et actionnaires.

---

<sup>24</sup> Dans « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines » d'André Petit, Laurent Bélanger, Charles Bénamou, Roland Foucher et Jean-Louis Bergerou ; Éditeur Gaëtan Morin, Montréal, 1993, 740 pages.

## 2-3 Les missions spécifiques de la gestion des ressources humaine

D'après Peretti (1998, p.34)<sup>25</sup>



### - Administrer efficacement :

Cette mission correspond à la mise en place d'une organisation décentralisée de la fonction ressource humaine et une responsabilisation de la ligne hiérarchique et pour cela l'affectation des travailleurs à des postes adaptés.

### - Développer la motivation et l'implication des salariés :

La motivation peut être définie comme le processus qui gouverne l'engagement dans une action en déclenchant, donnant la direction, l'intensité et la persistance à un comportement.

Elle se manifeste sous divers aspects tels que l'enthousiasme, l'assiduité, la persévérance...etc. La motivation naît de l'enregistrement et de la régulation de nombreux paramètres. Cependant chaque personne est différente et par voie de conséquence les motivations aussi diffèrent.

L'atteinte des objectifs passe principalement par la collaboration des subordonnés. Lawler<sup>26</sup> (1988), développe un nouveau modèle de gestion des ressources humaines, de haute implication, il repose sur le partenariat et la mobilisation des employés.

Il convient de connaître ses salariés, notamment en matière d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'écoute, d'éthique et y répondre pour favoriser les attitudes et

<sup>25</sup> Jean-Marie Peretti « Gestion des Ressources Humaines » chez Vuibert

<sup>26</sup> Lawler (1986) présente un modèle de gestion le « High-Involvement Management ». Selon ce modèle, certaines pratiques en GRH favoriseraient la productivité, l'engagement et la mobilisation. Ces pratiques constituent des leviers qui apportent un avantage distinctif aux entreprises.

comportements souhaités. Les moyens d'action sont divers, mais au cours de ces dernières années l'accroissement des tests psychotechniques et outils psychologique ont pris le pas.

- **Favoriser le changement :**

Il s'agit là d'encourager les comportements nouveaux, efficaces grâce à la formation et à certains programmes de mobilisation tels que de nouvelles modalités de travail ou la rémunération.

- **Mettre en œuvre la stratégie :**

« Processus de formulation et de mise en œuvre des moyens appropriés en vue d'atteindre les objectifs d'une entreprise et de réaliser sa mission dans un environnement difficilement prévisible et concurrentiel »<sup>27</sup>.

On peut conclure, que quel que soit l'entreprise pour réaliser sa stratégie et pour la mettre en œuvre, le rôle des ressources humaines est primordial. L'être humain est complexe, sa personnalité est prise en compte pour pouvoir le comprendre, et optimiser ses compétences en lui attribuant le poste le plus adapté. Et pour cela il faut utiliser différents moyens ; Techniques, psychotechniques, ou des moyens psychologiques.

#### **2-4 Les outils de gestion des ressources humaines<sup>28</sup>**

Ces outils peuvent se décliner au travers de 10 étapes qui commencent par la planification des besoins, nous les présentons dans le tableau suivant avec quelques exemples d'outils pour chacune d'entre elles.

---

<sup>27</sup> « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines ».(Boucherville, G. Morin, 1993. P 779).

<sup>28</sup> Guide pratique de gestion des ressources humaines. Comité sectoriel de main d'œuvre des services automobiles, Québec, 2014.

**Tableau 1 : outils de gestion des ressources humaines.**

<p>1- Planifier les besoins en main d'œuvre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grille d'analyse de la demande de main d'œuvre ;</li> <li>- Grille d'analyse de la disponibilité de main d'œuvre ;</li> <li>- Grille d'analyse des écarts.</li> </ul>	<p>2- Élaborer un profil de poste :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grille d'analyse de poste ;</li> <li>- Profil de poste</li> </ul>
<p>3- Embaucher un nouvel employé :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grille d'entrevue ;</li> <li>- Types de tests de sélection ;</li> <li>- Grille d'évaluation des candidats.</li> </ul>	<p>4- Accueillir et intégrer de nouveaux employés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiche de l'employé</li> <li>- Grille d'entraînement à la tâche</li> <li>- Grille d'évaluation de la période de probation</li> </ul>
<p>5- Mobiliser les employés par l'engagement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'établissement d'objectifs comme levier de mobilisation.</li> </ul>	<p>6-Établir des politiques de GRH :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grille de planification pour l'élaboration du manuel de l'employé.</li> </ul>
<p>7- Rémunérer adéquatement ses employés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grille d'évaluation des emplois ;</li> <li>- Grille de détermination des salaires.</li> </ul>	<p>8- Former ses employés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grille d'identification des besoins de formation pour chaque employé.</li> <li>- Grille d'évaluation de la formation.</li> </ul>
<p>9- Communiquer efficacement avec un employé :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- S'adapter à son interlocuteur ;</li> <li>- Plan de communication.</li> </ul>	<p>10- Maintenir une bonne relation de travail:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnostic des relations de travail ;</li> <li>- Diagnostic de l'absentéisme.</li> </ul>

Source : réalisé par nous-mêmes 2015.

### Section 3 : outil de la gestion des ressources humaines : la fiche de poste

Étudier l'activité humaine implique le plus souvent de distinguer entre ce qu'il fait, les moyens utilisés et à quel fin. Dans une entreprise ses interrogations restent les mêmes mais se structurent dans un cadre plus organisé. On parlera alors de poste de travail et de fiche de poste qui est un outil de la gestion des ressources humaines.

Le poste est l'endroit dans lequel une personne effectue une activité qui est constituée d'un ensemble de tâche. L'une des premières étapes en gestion des ressources humaines est de déterminer les tâches, les qualifications et les compétences requises pour exercer une fonction au sein d'une entreprise. Les descriptifs de poste sont nécessaires pour : faciliter le recrutement, évaluer le rendement, la gestion des compétences, la motivation et la communication.

### **3-1 Le développement de la fiche de poste**

La fiche de poste <sup>29</sup> est un des outils de gestion des ressources humaines elle rend visible pour chacun, selon une organisation donnée, les aspects importants de son poste, missions, objectifs, compétences demandées, conditions et moyens, articulations organisationnelles et dépendance hiérarchique, risques attachés. Il n'y a pas de réglementation obligatoire pour l'utilisation des fiches de postes et elle n'a pas de forme fixe.

La fiche de poste a émergé dans le cadre des entreprises tayloristes : pour répondre à des objectifs économiques de rentabilisation de la production de masse, elle est définie en lien avec les méthodes d'organisation du travail des salariés pour une application sur la base d'une technicité préétablie. Cet outil a évolué en fonction des conceptions nouvelles du management dans les entreprises qui prennent plus en considération le facteur humain.

### **3-2 Objectifs de la fiche de poste**

Un poste <sup>30</sup> est une situation de travail individuelle et localisée, occupée par une personne selon une organisation du travail correspondant à la stratégie de l'entreprise, telle que définie sur une période donnée. La fiche de poste est un outil de cadrage à disposition des salariés, de leurs responsables, ainsi que plus largement des acteurs de la gestion des services. Elle est fréquemment actualisée :

1-Outil à vocation individuelle : Elle est élaborée en fonction de chaque personne, permettant une approche plus individualisée. Elle offre des repères à la personne pour la mobilisation, l'acquisition, la mise en œuvre et la valorisation des compétences.

2 - Outil à vocation collective : outil d'organisation collective, elle est un élément de transparence dans la chaîne des responsabilités liées à l'activité de l'entreprise.

### **3-3 La démarche d'établissement de la fiche de poste**

Le profil de poste est au cœur de la gestion des ressources humaines. Il permet d'avoir une vue d'ensemble des tâches et responsabilités liées à un poste, ainsi que des compétences générales et des qualifications requises pour réaliser le travail. Il indique également quelles sont les attentes de l'entreprise envers l'employé en poste. Le profil de poste a de nombreuses utilités : recrutement, rémunération, rendement et établissement du profil des compétences.

---

<sup>29</sup> S. Salafia. La fiche de poste. Edition Uniopss - GRHAF –Uriopss Pays de la Loire, Décembre 2009.

<sup>30</sup> Guide de gestion des ressources humaines. Réaliser et mis à jour par ALIA conseil. Edition TECHNOCompétences

La démarche<sup>31</sup> :

1- Le recensement des postes. Il est nécessaire d'effectuer l'inventaire des postes de la structure. Cette observation préalable permet d'établir une véritable cartographie des ressources de l'entreprise mais aussi des besoins.

2- L'analyse du travail / du poste : quelle que soit la méthodologie retenue, l'analyse du travail est une phase d'observation et de questionnement qui doit permettre de collecter l'ensemble des informations relatives aux postes.

Deux principes sont essentiels :

- L'analyse s'attache au poste tel qu'il est, c'est-à-dire ce qui est fait et non ce qui devrait être fait.
- L'observation est celle du travail et non l'évaluation du titulaire du poste. Ce qui nous intéresse ce sont les activités du poste et non la façon dont le titulaire occupe le poste.

On utilise pour la réalisation de cette démarche une grille d'analyse de poste.

## **Section 4 : l'adéquation entre le profil de personne et le profil de poste**

La question majeure que tous les dirigeants se posent est : "es ce qu'on a mis la bonne personne au bon poste ?". Dans la majorité des entreprises les deux exigences sont la formation et l'expérience, au début de l'ère industrielle cela aurait suffi, cependant au temps d'aujourd'hui, le temps du savoir, on ne peut pas limiter l'être humain à ces facteurs. L'homme est un ensemble de compétences qui consiste en le savoir, le savoir-faire et le savoir être, trouver la bonne personne c'est trouver une combinaison optimal entre ces dernières.

### **4-1 Le concept de compétence**

Ce concept<sup>32</sup> apparaît en 1960, l'étymologie compte le latin au XII<sup>ème</sup> siècle et l'indoeuropéen, il prend donc deux sens ; en premier lieu « convenir », « être en état de » et en deuxième lieu « réaliser ».

En science de l'éducation c'est la caractéristique d'un individu qui démontre sa capacité à accomplir certaines tâches.

### **4-2 La définition de la compétence<sup>33</sup>**

A- Les Six types de compétences<sup>34</sup> :

<sup>31</sup> Idème : référence 28, la page 19.

<sup>32</sup> Charline Durand. Savoir être et compétence. [En ligne], www. Cadredesante.com, 2008.

<sup>33</sup> P.Carre et P.Caspar, traiter des sciences et techniques de la formation Paris, Dunod, 1999

<sup>34</sup> Thomas Durand SAVOIR, SAVOIR-FAIRE ET SAVOIR-ETRE : Repenser les compétences de l'entreprise. Professeur, Ecole Centrale Paris.

Guy le Boterf<sup>35</sup> définit la compétence comme étant la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte donnée. Et il en distingue différents types :

- savoirs théoriques (savoir comprendre, savoir interpréter),
- savoirs procéduraux (savoir comment procéder),
- savoir-faire procéduraux (savoir procéder, savoir opérer),
- savoir-faire expérientiels (savoir y faire, savoir se conduire),
- savoir-faire sociaux (savoir se comporter, savoir se conduire),
- savoir-faire cognitifs (savoir traiter de l'information, savoir raisonner, savoir nommer ce que l'on fait, savoir apprendre).

B -La trilogie Katz<sup>36</sup> :

La définition de R.L.Kartz<sup>37</sup> distingue entre trois types :

- les compétences conceptuelles (analyser, comprendre, agir de manière systémique);
- les compétences techniques (méthodes, processus, procédures, techniques d'une spécialité) ;
- les compétences humaines (dans les relations intra et interpersonnelles).

Cette façon de décomposer les compétences en trois catégories : savoir, savoir-faire et savoir être est plus classique et plus pratique.

#### **4-3 Le savoir, le savoir-faire et le savoir être**

On va définir dans ce qui va suivre ces trois facteurs, mais on accordera une attention plus particulière au savoir être<sup>38</sup>.

Tout d'abord on va commencer par le savoir. Il s'agit des connaissances acquises de différentes disciplines, elles sont issues des formations et des expériences professionnelles ou extraprofessionnelles. Dans Le recrutement, la connaissance nécessaire est le premier critère pour pourvoir à un poste.

Puis le savoir-faire, c'est la mise en œuvre des connaissances, donc c'est l'aptitude d'une personne à décider, basée sur une connaissance approfondie.

Le savoir être, est constitué des points forts d'un caractère ainsi que le comportement au sein d'un groupe. Il peut être aussi défini comme une synthèse des qualités, des défauts, des points forts et points faibles, des qualités humaines, des goûts et des motivations. Lors d'un recrutement le savoir-être est nécessaires pour pourvoir un poste. Pour recruter un

---

<sup>35</sup> Le Boterf (G), 1995, De la compétence, essai sur un attracteur étrange, Paris, Editions d'organisations.

<sup>36</sup> D. Kartz., Skills of an effective administrator, Harvard Business Review, vol.51, 1974.

<sup>37</sup> Daniel Katz 1903-1998 était un psychologue américain, professeur émérite en psychologie à l'Université du Michigan et un expert en psychologie organisationnelle.

<sup>38</sup> Idem : référence numéro 34, la page 22.

comptable, on s'intéressera, à des qualités comme la rigueur, il doit avoir la capacité d'adaptation pour s'adapter aux modifications des lois.

Le BOTREF<sup>39</sup> précise, que les savoir-faire méthodologiques ou relationnels permettent d'opérationnaliser le savoir être. Pour lui le savoir-faire n'est pas savoir agir, c'est le savoir-être qui est un savoir agir. Les normes AFNOR pour la qualité de service dans les organismes de formation indique que le savoir être est un «savoir se comporter » qui est le résultat de l'application de savoir et de savoir-faire. Autrement dit c'est une question de compétence<sup>40</sup>. Mais comment on pourrait déterminer ce savoir être, qui est constitué du caractère ainsi que le comportement propre à l'individu.

Dans la gestion des ressources humaines, pour les experts du recrutement l'utilisation des tests psychotechniques et psychologiques sont devenues quasi courants.

La démarche à suivre serait donc :

**Figure 1 : démarche d'affectation à un poste.**



Source : réalisée par nous-mêmes 2015.

<sup>39</sup> Le BOTERF (G), 1995, p. 35

<sup>40</sup> GRANDJEAN (H), MIENVILLE (P), SCHNEIDERMAN (B). 2001, Souligné par l'auteur de l'article

## Conclusion

Nous avons vu dans ce chapitre, l'évolution et la place que la ressource humaine a prise dans l'organisation.

D'abord on a rappelé certains principes essentiels de la gestion des ressources humaines tels que : les outils de gestion des ressources humaines, et plus précisément la fiche de poste qui est un outil très important pour déterminer les profils de personnes adaptés au poste.

Ensuite on a rappelé que l'être humain est un ensemble de compétences et pour optimiser ces compétences il faut affecter la bonne personne au bon poste.

Cependant affecter la bonne personne au bon poste n'est pas chose facile, non seulement une question de savoir et de savoir-faire mais aussi de savoir être.

Dans le chapitre suivant, on va proposer un outil pour déterminer les profils psychologiques de personnes et de poste qui n'est autre que l'outil DISC.

## **Chapitre 2 : l'analyse DISC**

## **Introduction**

Dans ce chapitre, on va présenter l'outil DISC, qu'on utilisera plus tard dans notre étude pratique.

Mais avant cela, on va d'abord expliquer des notions très importantes, comme les tests psychotechnique et psychologique ainsi que leurs objectifs, propriétés, validités et fiabilités.

Ensuite on présentera l'outil DISC et cela en commençant par son auteur principal William Marston qui a créé les principes fondamentaux de la méthode DISC, puis en présentant l'outil lui-même et en exposant ces avantages et ses limites.

Et enfin, on analysera la validité et la fiabilité de l'outil DISC et cela grâce à certaines analyses disponibles et publiées.

Cela va nous permettre de mieux cerner l'intérêt de cet outil, ainsi que les raisons de son choix et surtout sa pertinence.

## Section 1 : les tests psychométrique et psychologiques

Dans ce qui suit, certaines notions tels que : test, projectif, psychométrique et psychologique, sont expliqués, ainsi que comment déterminer qu'un test peut être qualifié de scientifique et l'intérêt de ces tests.

### 1-1 Notions générales<sup>41</sup>

Un test est une "Épreuve psychologique impliquant une tâche à remplir identique pour tous les sujets, des conditions d'application rigoureuses et une technique précise pour l'appréciation du succès ou de l'échec. (Il existe des tests de niveau et des tests projectifs.)<sup>42</sup>".

On définit le test projectif comme étant un outil d'évaluation psychologique, il exploite les réponses spontanées produites par la personne soumise à des stimuli souvent ambigus, le principe étant que ces réponses indiquent tel ou tel mécanisme inconscient ou certains traits de personnalité du sujet. Ce type de test utilise souvent des méthodes objectives, qui s'expriment à travers des réponses prédéterminées.

Les tests projectifs sont souvent critiqués d'un point de vue psychométrique pour leur manque de fiabilité ou de validité.

Pierre Pichot (1949) définit un test psychométrique comme suit : "On appelle test mental une situation expérimentale standardisée servant de stimulus à un comportement. Ce comportement est évalué par une comparaison statistique avec celui d'autres individus placés dans la même situation, permettant ainsi de classer le sujet examiné, soit quantitativement, soit typologiquement".

La définition proposée a plus de 50 ans, Huteau et Lautrey (1999) ont souligné, que le développement des tests psychométriques a largement contribué à l'édification de la psychologie dite moderne.

Le test psychométrique provoque un comportement. Il est utilisé comme un révélateur de certaines caractéristiques des personnes évaluées. Et les observations sont interprétées de manière comparative et statistique, Avec un échantillon de personnes comparables.

### 1-2 L'objectif du test psychométrique

Le but<sup>43</sup> d'un test psychométrique est d'aboutir à un classement de la personne. Deux types de classements sont envisagés :

---

<sup>41</sup> H. Horst et et R. Siewert. Les testes psycho technique ; Traduit par Martine Jnioui, deuxième édition, EYROLLES.

<sup>42</sup> Définition LAROUSSE, 2010.

<sup>43</sup> B. Myers, B. Priet, D. Souder et C. Pelletier. Le Grand Livre des Tests psychotechniques de logique de personnalité et de créativité. Edition Dunod, Paris, 2012.

- un classement typologique, c'est-à-dire la décision de classer le comportement observé de la personne évaluée dans une catégorie particulière de comportement, parmi un certain nombre de catégories mutuellement exclusives,
- un classement quantitatif, qui ordonne le comportement de la personne évaluée dans une hiérarchie définie au niveau de la population des individus comparables.

La finalité d'un test psychométrique selon Pichot est descriptive. Il ne s'agit pas de faire un pronostic, ni un diagnostic.

### **1-3 Les propriétés d'un test psychométrique**

Un test psychométrique est un dispositif d'observation des individus qui présente quatre propriétés<sup>44</sup> :

1. Il est standardisé ;
2. Il permet de situer la conduite de chaque sujet dans un groupe de référence ;
3. Le degré de précision des mesures qu'il permet est évalué (fidélité) ;
4. La signification théorique ou pratique de ces mesures est précisée (validité).

Donc pour apprécier la pertinence d'un test il faut, tout d'abord vérifier ces 4 propriétés.

### **1-4 La fiabilité et validité d'un test<sup>45</sup>**

#### **1-4-1 La fiabilité**

La fidélité fait référence à la façon dont un test mesure une dimension donnée (stabilité des résultats, cohérence de la mesure). Si une personne réalise le test à nouveau, aura-t-elle le même score Un test qui fournit des scores similaires lorsqu'une personne le passe à plusieurs reprises est considéré comme un test fiable. Il faut toutefois noter que la mesure dans les sciences comportementales est influencée par des variables externes qui sont :

- L'état psychologique ou physique de la personne qui passe le test, au moment où elle le passe.
- Les facteurs environnementaux.
- La consistance interne.

Le niveau de fidélité acceptable dépend du type de test et du type de coefficient utilisé.

#### **1-4-2 La validité :**

La validité est le critère le plus important dans le choix d'un test. Elle fait référence aux caractéristiques mesurées par le test et à l'exactitude avec laquelle il évalue ces caractéristiques. La validité donne du sens aux scores du test, elle nous informe sur le

<sup>44</sup> Idem : référence 41, la page 26.

<sup>45</sup> Stéphane Vautier. Qu'est-ce qu'un test psychométrique ?. UOH - Psychométrie et Statistique en L1. [En ligne] : <http://w3.uohpsy.univ-tlse2.fr/UOHPSY>, 2008.

degré avec lequel il est possible de tirer des conclusions spécifiques, ou des prédictions, sur la personne en fonction de son score au test.

Il est important de comprendre la différence entre la fidélité et la validité. La validité nous dit à quel point le test est bon pour évaluer une situation particulière ; la fidélité nous dit à quel point ce test est crédible, stable. La validité d'un test est établie en référence à un objectif particulier.

Il existe différents types de validités conceptualisées par les chercheurs. Cependant, toutes peuvent être classées selon trois catégories :

- La validité de critère.
- La validité de contenu.
- La validité de construit.

Les tests psychométriques ce sont beaucoup développés pendant les 10 dernières années. Ils sont utilisés actuellement au sein de l'entreprise, comme des outils de gestion surtout en ressources humaines au même titre que d'autres outils tels que la direction par objectifs, les méthodes de résolution de problème ...etc.

## **Section 2 : présentation de l'outil DISC**

Le DISC de Marston est un outil qui décrit le comportement d'une personne dans plusieurs environnements : au travail, sous pression, au naturel. Ce test est un des plus répandus mondialement (60 pays, 50 langues). Il est réputé pour sa précision.

### **2-1 Historique et Auteur**

William Marston était un des chercheurs les plus importants dans le domaine du comportement humain. Son travail a permis le développement d'instruments d'évaluation et d'identification du comportement. En 1928, il publie un livre majeur « Emotion of normal people » dans lequel il décrit le fondement de la théorie DISC.

Il a déterminé les quatre schémas comportementaux Dominance, Influence, Stabilité et Conformité. Ceux-ci sont déterminés en fonction de deux axes perpendiculaires selon que le sujet est plutôt agissant ou acceptant (1er axe) dans un environnement perçu comme hostile ou favorable (second axe).

Selon Marston, l'homme tend à se faire une idée de lui-même en accord avec l'un des quatre facteurs. Il a rendu possible alors l'application des méthodes d'observation scientifiques au comportement, et a permis d'être Objectif et Descriptif plutôt que Subjectif et en attitude de Jugement.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> S. Brouard, F. Daverio. Les outils de développement personnel pour manager. Edition EFE formation entreprise.

La méthode DISC est une synthèse entre une recherche sur les comportements et deux références psychologiques éminentes :

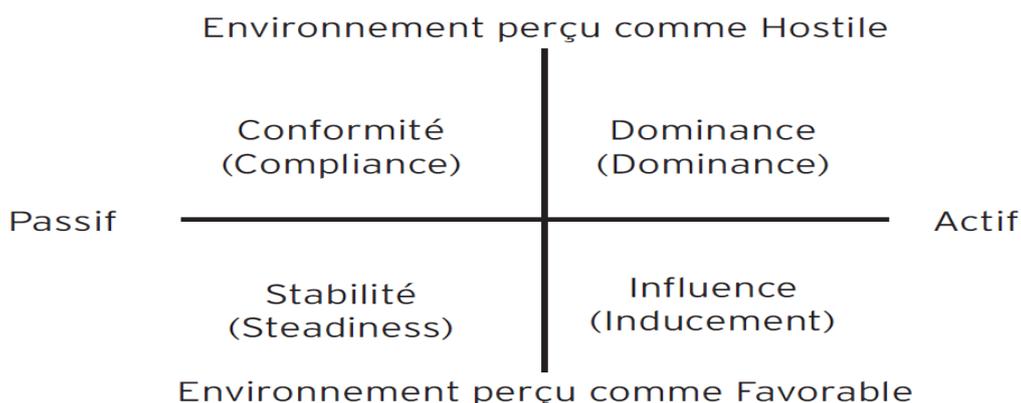
- les travaux de Carl JUNG publiés dans son ouvrage sur « Les types psychologiques » combinant deux Attitudes « Extravertie ou Introvertie » à quatre fonctions « Pensée ou Sentiment » et « Sensation ou Intuition » pour aboutir à huit typologies fondamentales,
- la théorie DISC de William MARSTON, publiée dans son ouvrage « Emotions of Normal People ».
- Cette méthode intègre également les travaux d'Eduard SPRANGER sur les motivations publiés dans son ouvrage « Types of Men ».

## 2-2 La description de l'outil DISC

Marston décrit<sup>47</sup> dans cette théorie 04 catégories de réactions comportementales humaines qu'il nomma « primary emotions » de la façon suivante :

- **Dominance** : la volonté de dépasser des forces perçues comme hostiles;
- **Influence** : la tentative de se rallier des forces perçues comme alliées ;
- **Stabilité** : l'assentiment du moi à des forces perçues comme alliées ;
- **Conformité** : la subordination du moi à des forces perçues comme hostiles.

Marston décrit en détail ces quatre « primary emotions » qui concernent toute personne appréhendée dans une dimension « normale », comme si sous une apparence de normalité, se révélaient déjà des différences fondamentales.



<sup>47</sup> Idem : référence 46, la page 29.

### 2-3 Les caractéristiques de l'outil DISC

Pour la **Dominance** les caractéristiques sont : déterminé, agressif, prenant des risques, aimant les challenges et les difficultés. Son action se tournera vers tout ce qui lui permettra de se mesurer, de se confronter.

Quant à la **Conformité** elle se compose des caractéristiques suivantes : analytique, précis, rationnel, formel. Sa passivité se manifestera particulièrement dans l'environnement par excellence contre lequel nous ne pouvons rien : celui des lois et des sciences. Ainsi, c'est en se conformant aux lois de la pesanteur et de l'aérodynamique et en s'appuyant sur celles-ci que les ingénieurs ont pu créer les avions.

Les caractéristiques de l'**Influence** : relationnel, optimiste, expansif, communicatif. Son action se fait donc sous forme de ralliement à lui, que ce soit par la séduction, l'incitation, mais toujours dans la gaieté. Tout ce qui lui permettra de communiquer dans le plaisir est bon. Et si l'environnement est trop confrontant, à l'inverse de la Dominance, il cherchera un environnement plus facile.

Et enfin, les caractéristiques de la **Stabilité** : calme, consensuel, stable, cohérent et méthodique. Tout ce qui lui permettra de contribuer à l'harmonie et à la paix sera le bienvenu.<sup>48</sup>

### 2-4 Applications possibles

Les applications du DISC sont nombreuses, à l'origine, il était dédié au recrutement. Plusieurs organisations l'utilisent dans la formation, la vente, le management, la communication relationnelle et le team-building, et l'affectation des postes. Maintenant que nous avons pris connaissance de cet outil DISC, nous allons voir dans ce qui va suivre si l'outil est valide

## Section 3 : la validation de l'outil DISC

Un instrument est utile et exacte s'il répond à une variété de normes différentes qui ont été établies par la communauté scientifique à travers le temps. La validation est le procédé par lequel les chercheurs évaluent la qualité d'un instrument psychologique en testant l'outil par rapport à ces différentes normes.

Pour toute validation d'un outil on doit se demander quelle est la fiabilité et la validité de l'outil donc s'il mesure de manière cohérente et juste, sans trop de variabilité mesure ce qu'il prétend mesurer.

---

<sup>48</sup> Franck , Jullié. Présentation synoptique des tests CGP, DISC de Marston, MBTI selon Keirse. ELZÉAR Executive Search . [en ligne] [www.elzear.com](http://www.elzear.com).

Aucun outil psychométrique n'est parfaitement fiable ou parfaitement valide. Tous les instruments psychologiques sont sujets à diverses sources d'erreur. La fiabilité et la validité sont des questions de degré sur des échelles continues. Par conséquent, il est plus approprié de demander, «Quelle est la fiabilité de cet outil?».

### 3-1 La fiabilité

Pour vérifier la fiabilité d'un outil on vérifie sa stabilité et sa consistance interne

#### 3-1-1 La stabilité

La stabilité du DISC, est mesurée en demandant à un groupe de passer le test deux fois, et cela en l'espace de deux semaines. Si l'instrument est stable, les résultats ne devraient pas beaucoup changer.

Cette stabilité peut être quantifiée sous forme d'un coefficient de stabilité (corrélation), en comparant les deux résultats. Les coefficients de stabilité varient entre -1 et +1. Plus le coefficient de corrélation est près de +1, plus l'instrument est considéré comme stable. Les chercheurs présentent ces interprétations de coefficients ainsi, ceux au-dessus de 0,70 sont considérés comme acceptables, et ceux au-dessus de 0,80 sont considérés comme très bons.

**Tableau 2 : Les coefficients de stabilité sur deux échantillons.**

1 semaine <sup>t</sup>		5 à 7 mois <sup>tt</sup>		1 an <sup>tt</sup>	
(N*=142)		(N*=174)		(N*=138)	
Dominant	0,89	Dominant	0,84	Dominant	0,79
Influent	0,87	Influent	0,82	Influent	0,80
Stable	0,89	Stable	0,77	Stable	0,76
Conforme	0,89	Conforme	0,73	Conforme	0,71

Source : les éditions Inscape-2008.

N indique le nombre de participants

t Version anglaise du Royaume-Uni

tt Version anglaise des Etats-Unis

Les quatre échelles de l'outil DISC ont été évaluées pour leur stabilité durant des périodes variables sur un échantillon de 812, les résultats <sup>49</sup>:

<sup>49</sup> Théorie DISC. Edition Inscape,2008.

**Tableau 3 : les coefficients de stabilité de l'échelle DISC.**

échelle DISC	Coefficient de stabilité
Dominant	0,92
Influent	0,87
Stable	0,88
Conforme	0,85

Source : édition Inscape-2008

On peut remarquer que les résultats suggèrent que le DISC est assez stable, cependant plus la période de ces passation est longues plus des variations sont observables et l'on note que même sur des intervalles très courts, les résultats d'un instrument peuvent faire apparaître des petits changements. En effet pour un instrument psychologique complexe il est impossible d'avoir les mêmes résultats.

### 3-1-2 La consistance interne

Evaluer le degré de corrélation entre les questions qui prétendent mesurer la même chose. Autrement dit, chacune des quatre échelles du DISC est mesurée par une série d'items<sup>50</sup> différents (c.-à-d., des questions sous forme d'adjectifs, tels que : audacieux, indépendant, agressif, ou direct). Si tous les items d'une échelle donnée mesurent réellement la même chose ils devraient tous être corrélés à un certain degré.

Dans la plupart des cas, un indice statistique appelé Alpha de Cronbach<sup>51</sup> est habituellement considéré comme la meilleure méthode pour évaluer la consistance interne.

Assez similairement aux coefficients de stabilité décrits ci-dessus, il exprime le degré de corrélation par un nombre spécifique, qui varie généralement entre 0,0 et 1,0. Si la valeur d'Alpha est de 0,0 alors il n'y a aucune relation entre les items/énoncés d'une échelle donnée. D'un autre côté, si tous les énoncés d'un questionnaire sont identiques, alors la valeur d'Alpha sera de 1,0 indiquant une consistance interne absolue. Il est calculé séparément pour chacune des échelles de l'outil.

DISC a montré à maintes reprises une consistance interne de bonne à excellente. Les Alpha du DISC, version anglais américain en 1996 (taille de l'échantillon = 812): qu'on a vu auparavant, dans le tableau d'évaluation des quatre échelles de DISC.

On remarque que la consistance interne de l'outil est très forte

Par conséquent, on peut conclure que la fiabilité de l'outil est largement validée.

<sup>50</sup> Une des questions d'un test, d'une enquête d'opinion.

<sup>51</sup> Le coefficient alpha de Cronbach, parfois appelé simplement coefficient  $\alpha$ , est une statistique utilisée notamment en psychométrie pour mesurer la cohérence interne.

### 3-2 La validité de l'outil

Évaluer la validité d'un outil psychologique qui mesure des qualités abstraites peut être délicat. Cependant, les chercheurs pour répondre à cette question proposent un nombre de méthode que nous retrouverons ci-dessous.

#### 3-2-1 Les inter corrélations de l'échelle

Les instruments comme DISC proposent un modèle sous-jacent dans lequel les échelles de l'outil ont une relation spéciale les unes avec les autres. Les chercheurs examinent la relation réelle entre les échelles pour voir si elle reflète bien la relation théorique proposée par le modèle.

Le Tableau 4 représente les données obtenues par les éditions Inscape, en 2002 de 7038 répondants. Les corrélations entre les échelles D, I, S, et C appuient ce modèle.

Ainsi, des corrélations négatives élevées sont observées entre C et i, et entre S et D. De plus, de faibles corrélations sont observées entre deux échelles adjacentes.

**Tableau 4 : Inter-corrélations entre les échelles de l'outil DISC.**

Inter-corrélations	Dominant	Influent	Stable	Conforme
Dominant	<b>0,87</b>			
Influent	-0,11	<b>0,81</b>		
Stable	-0,82	-0,22	<b>0,82</b>	
Conforme	-0,37	-0,71	0,30	<b>0,77</b>

Source : édition Inscape-2008<sup>52</sup>.

- Les fiabilités de l'Alpha de Cronbach apparaissent en gras en diagonal, et les coefficients de corrélation entre les échelles apparaissent dans le reste du tableau.
- Les coefficients de corrélation varient de -1 à +1. Une corrélation de +1 indique que deux variables sont parfaitement et positivement corrélées si bien que lorsqu'une variable augmente, l'autre variable augmente proportionnellement. Une corrélation de -1 indique que deux variables sont parfaitement corrélées négativement, si bien que lorsqu'une variable augmente, l'autre variable diminue proportionnellement.
- Une corrélation de 0 indique que deux variables ne sont pas du tout corrélées.
- Les principes directeurs suivants peuvent aider à interpréter la force relative de ces coefficients de corrélation (positive et négative):
  - Très faibles corrélations varient de 0,0 à 0,2 ;
  - Faibles corrélations varient de 0,2 à 0,4 ;

<sup>52</sup> Théorie DISC. Edition Inscape, 2008.

- Modérées varient de 0,4 à 0,6 ;
- Élevées varient de 0,6 to 0,8 ;
- Et des corrélations très élevées varient de 0,8 à 1,0.

### **3-2-2 L'analyse factorielle :**

Une deuxième méthode peut être utilisée pour évaluer la validité du DISC et c'est l'analyse factorielle. Contrairement à l'analyse corrélacionnelle elle est utilisée pour étudier l'instrument au niveau des items plutôt qu'au niveau des échelles<sup>53</sup>.

En général, l'analyse factorielle aide à comprendre quels items sont très corrélés, et se regroupent alors pour former une échelle. Cette technique statistique tient compte des corrélations entre tous les items d'un test et identifie les facteurs indépendants qui expliquent ces corrélations. Le modèle DISC suggère que deux facteurs principaux sont à la base des quatre échelles Dominant, Influent, Stable et Conforme.

Si ce modèle est suffisamment mesuré par DISC, les items sur les échelles I et C devraient avoir une corrélation élevée avec l'un des facteurs, et les items sur les échelles D et S devraient avoir une corrélation élevée avec l'autre facteur.

D'après les éditions Inscape cité plus haut, les résultats d'une analyse factorielle sur 7038 répondants ont démontré que, pour chacune des échelles DISC, les items se regroupaient de manière attendue. Dans une solution à deux facteurs. Ces résultats soutiennent l'existence du modèle DISC et la pertinence de ces items.

On peut affirmer, d'après ces résultats que l'outil DISC est fiable et valide

## **Section 4 : le test DISC**

Le test DISC<sup>54</sup> est composé de 25 questions, pour chaque question il y a quatre possibilités de réponses (propositions). La personne enquêtée doit choisir parmi les quatre une seule réponse qui lui correspond le mieux. Et celle qui lui correspond le moins parmi les trois propositions restantes.

Nous allons voir l'importance de l'outil DISC, ces limites et bien sûr son application au sein d'IZDIHAR

### **4-1 Importance du test DISC**

Comme tout test psychométrique, le test DISC nous permet<sup>55</sup> de mieux nous comprendre, de mieux comprendre les autres et surtout de révéler certains aspects de notre personnalité.

---

<sup>53</sup> Une échelle de Likert est une échelle de jugement répandue dans les questionnaires psychométriques par laquelle la personne interrogée exprime son degré d'accord ou de désaccord vis-à-vis d'une affirmation (l'énoncé).

<sup>54</sup> Annexe 2 : Le questionnaire DISC en français.

Annexe 3 : Le questionnaire DISC en arabe.

<sup>55</sup> S. Brouard et F. Daverio les outils du développement personnel pour manager. Edition Eyrolles

Il permet de :

- Déterminer rapidement les quatre styles de personnalité : Dominance, l'influence, la stabilité et la conformité ;
- Comprendre rapidement et intuitivement l'essence des quatre styles ;
- Voir immédiatement les similarités et les différences entre les styles ;
- Identifier facilement le style DISC des autres personnes ;
- Comprendre ce qui est indispensable pour s'adapter à chacun des styles ;
- Aider à la communication au sein de l'entreprise ;
- Déterminer les profils des postes ;
- Choisir les personnes adéquates au poste ;
- Constituer des équipes ;
- Gérer des conflits.

L'importance d'un outil dépend de l'utilisation qui en est faite. Selon son utilisation et son application il peut être très bénéfique à l'entreprise dans plusieurs domaines.

#### **4-2 Limites du test DISC**

Tous les outils quels qu'ils soient, ont aussi leur limites qu'il faut prendre en considération dans leur utilisation, mais avant cela voyons un peu ces limites :

- Le caractère simple et pratique du DISC peut être considéré comme étant aussi sa limite ;
- Parmi les principaux risques il c'est de ne pas prendre en compte l'intensité ainsi que la dynamique de ces quatre composantes du DISC entre elles ;
- Des approches dérivées définissent, en les nommant différemment, quatre grandes typologies, créant ainsi une « approche réductive » de l'être humain qui va tout à fait à l'opposé des milliers de combinaisons possibles de ces quatre composantes ;
- La culture doit être prise en compte lors de l'adaptation du questionnaire à la culture de la population ou de l'organisation étudiée.

#### **4-3 Application du test DISC à IZDIHAR**

Pour administrer le test dans cette entreprise il fallait respecter certaines contraintes et s'adapter à l'environnement en prenant en compte les limites citées plus haut :

-Adapter le questionnaire à la population d'étude. Pour cela, il a fallu traduire le questionnaire DISC en langue arabe "arabe parlé". En prenant compte le type de la population qui est très hétérogène et le niveau de compréhension de tous les salariés.

-Il a fallu valider la qualité du questionnaire en vérifiant si les items du DISC sont respectés. Pour cela nous l'avons fait valider à deux professionnels un professeur en médecine et un professeur d'arabe.

- L'administration du questionnaire, a été faite par nos soins en respectant toute les contraintes pour éviter d'influence les personnes enquêtées.
  
- Certaines personnes enquêtées nous ont posés la question si elles devaient répondre en tenant compte d'un environnement précis (par exemple le lieu de travail), ou d'un environnement général. Nous avons répondu que le plus important était de répondre le plus sincèrement possible aux questions.
  
- La question la plus souvent posée portait sur l'intérêt du questionnaire. Nous avons expliqué qu'il permettait de faire ressortir les dominantes des styles de la personnalité et qu'il permettait de mieux se connaître (les résultats sont remis à chaque personne enquêtée) et de mieux travailler en équipe à son poste de travail.
  
- La passation du questionnaire a été prévue pour 10 mn, ce délai a été établi sur la base que l'interlocuteur avait un certain niveau d'éducation et pour un autre contexte culturel.

## Conclusion

Au regard des points développés dans ce chapitre, il est aisé d'appréhender l'outil DISC dans sa globalité.

On l'a recadré parmi les tests : les tests projectifs, psychométriques et psychologiques ce qui permet de mieux comprendre le questionnaire utilisé dans l'outil DISC.

Ensuite, on a développé l'outil lui-même, en présentant son principal fondateur et ses caractéristiques. La mise en évidence de sa validité et de sa fiabilité, a constitué le cœur de sa présentation, elles ont été démontées.

Mais comme tout outil, et plus précisément les outils de gestion des ressources humaines, Le DISC a aussi ces limites on les a présentées.

Enfin, on a présenté dans la dernière section l'application de manière générale de cet outil dans l'entreprise IZDIHAR.

Maintenant on va s'intéresser à l'entreprise IZDIHAR.

## **Chapitre 3 : l'entreprise IZDIHAR**

## **Introduction**

Dans ce chapitre, la conserverie IZDIHAR entreprise agro-alimentaire est présentée, ainsi que l'expérience de mon apprentissage au sein de cette dernière, et cela durant le stage d'un mois effectué du 5 avril au 04 mai 2015.

Dans la direction générale, qui se trouve au centre-ville d'Annaba et dans l'usine, qui se situe à 60 Km de Annaba, à Ain Nechma- Ben Azzouz dans la wilaya de Skikda.

On tient à préciser qu'au cours de ce stage, on s'est plus intéressé à la production principale de l'entreprise qui est le double concentré de tomate.

## **Section1 : présentation de l'entreprise**

On commencera dans la première section, avec des généralités sur l'entreprise IZDIHAR.

### **1-1 La fiche d'identité de IZDIHAR**

L'entreprise IZDIHAR est une société à responsabilité limitée (S.A.R.L), son activité principale est la production de conserves de fruits et légumes, elle importe des matières premières. Son siège social est localisé au 06 Rue Prosper Dubourg à Annaba en Algérie. Son unité de production "La conserverie" se situe dans la région d'Ain Nechma Benazzouz dans la wilaya de Skikda.

L'entreprise IZDIHAR est une entreprise privée avec un effectif de 66 salariés.

### **1-2 Description de l'entreprise**

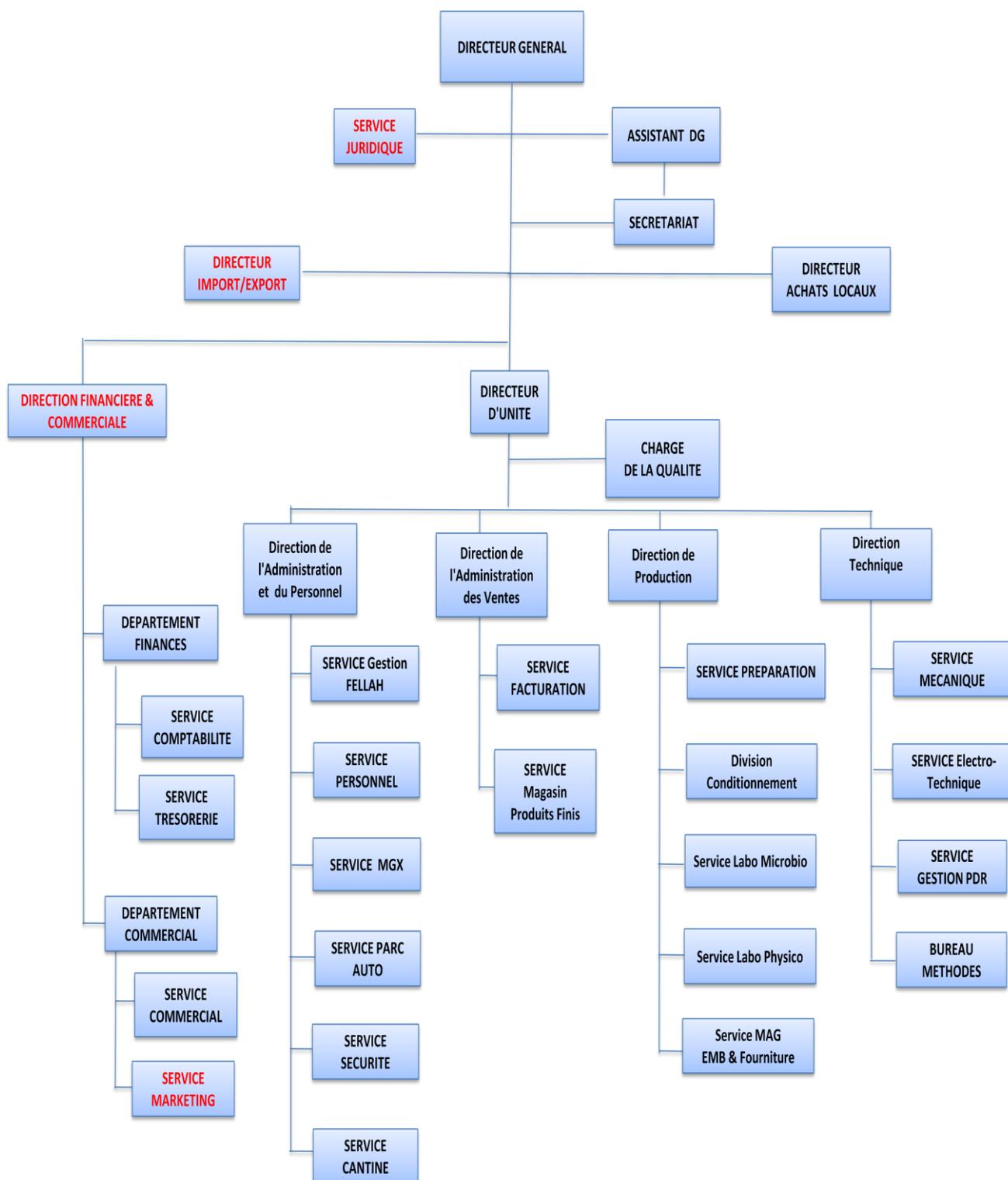
L'entreprise IZDIHAR est une conserverie de fruit et légumes. Elle a été créée en 1989 et a débuté son activité le premier janvier 1991. L'entreprise est classée deuxième sur le marché national sur plus de 20 marques de double concentré de tomate.

Cette dernière adopte une stratégie de management et de marketing qui vise à répondre aux besoins des consommateurs avec le degré de qualité requis, et cela grâce à la participation de tout son personnel.

La conserverie compte 87 saisonniers et 66 employés permanents. C'est un ensemble qui se compose de manager, de cadres financiers et technico administratifs, d'ingénieurs de process, de labo et de maintenance mais également d'agents de maîtrise et d'exécution.

### 1-3 L'organigramme de l'entreprise

Figure 2 : l'organigramme de l'entreprise IZDIHAR-2015.



Source : réalisée par l'entreprise IZDIHAR en 2015.

### 1-3-1 Description de l'organigramme

La Structure est hiérarchico-fonctionnelle : elle repose sur le principe d'unicité du commandement et de la nécessité de recourir à des organes de conseil composés de spécialistes.

Des conseillers spécialisés dans des domaines précis sont attachés aux chefs hiérarchiques. La hiérarchie décide. Les responsables fonctionnels aident à la décision.

On a alors 2 lignes :

- la ligne de commandement (directeurs opérationnels).
- la ligne de conseil (directeurs fonctionnels qui ne donnent pas d'ordre).

Cette structure s'appelle aussi « staff and line » (staff : conseille – line : pouvoir de décision).

Inconvénient : risque de relations difficiles entre les opérationnels et les fonctionnels.

### 1-4 Les produits d'IZDIHAR

IZDIHAR dispose d'une large gamme de produits<sup>56</sup> de qualité, parmi ces produits :

- La gamme traditionnelle constituée :
  - ✓ Le double concentré de tomate ;
  - ✓ La confiture ;
  - ✓ L'harissa ;
  - ✓ Les jus.
- Elle produit également :
  - ✓ Le Ketchup ;
  - ✓ La Sauce tomate ;
  - ✓ La Mayonnaise ;
  - ✓ La Moutarde.
- Les capacités annuelles de production dont dispose « IZDIHAR » sont réparties comme suit :
  - ✓ 10 000 Tonnes de double concentré de Tomate.
  - ✓ 3 600 Tonnes de Sauce Tomate.
  - ✓ 3 000 Tonnes de Harissa.
  - ✓ 2 200 Tonnes de Ketchup.
  - ✓ 3 400 Tonnes de Confitures.
  - ✓ 900 Tonnes de Mayonnaise.
  - ✓ 200 Tonnes de Moutarde.
- En plus d'une ligne aseptique avec la capacité de produire :

---

<sup>56</sup> Fiche de présentation des produits d'IZDIHAR.

- ✓ 4 000 Tonnes de double concentré de tomate 28 Brix
- ✓ 3000 Tonnes de pulpe de piment rouge fort 13 Brix.
- ✓ 4000 Tonnes d'abricot 20 Brix.

## 1-5 Missions et objectifs

La société IZDIHAR s'est assignée comme but<sup>57</sup> la création de la valeur ajoutée pour le bien de ses clients, ses actionnaires et ses employés.

Cette vision nécessite des efforts ciblés dans les produits de large consommation de l'entreprise, c'est pourquoi elle focalise sur des produits qui reposent sur de solides bases stratégiques pour l'économie nationale.

L'entreprise vise par cela à :

- Fabriquer des produits de large consommation ;
- Maintenir la position de leader dans le double concentré de tomate et en conquérir d'autres pour le reste de la gamme de produits ;
- Gagner d'autres parts de marchés ;
- Rester le partenaire de prédilection de ses clients.

Cette mission doit permettre d'atteindre les objectifs suivants :

- La satisfaction du client ;
- Des niveaux de performances élevés caractérisés par une croissance rentable et contrôlée.

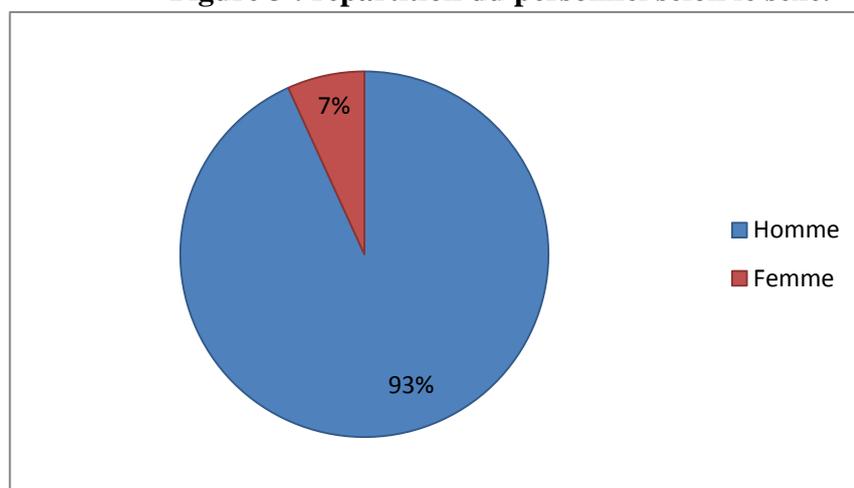
## Section 2 Analyse quantitative ressources humaines

On va analyser dans ce qui va suivre tous les indicateurs liée au personnel d'IZDIHAR

### 2-1 La structure du personnel

#### 2-2-1 Le nombre de femmes et d'hommes

**Figure 3 : répartition du personnel selon le sexe.**



Source : réalisée par nous-mêmes sur la base des données de l'entreprise IZDIHAR -2015.

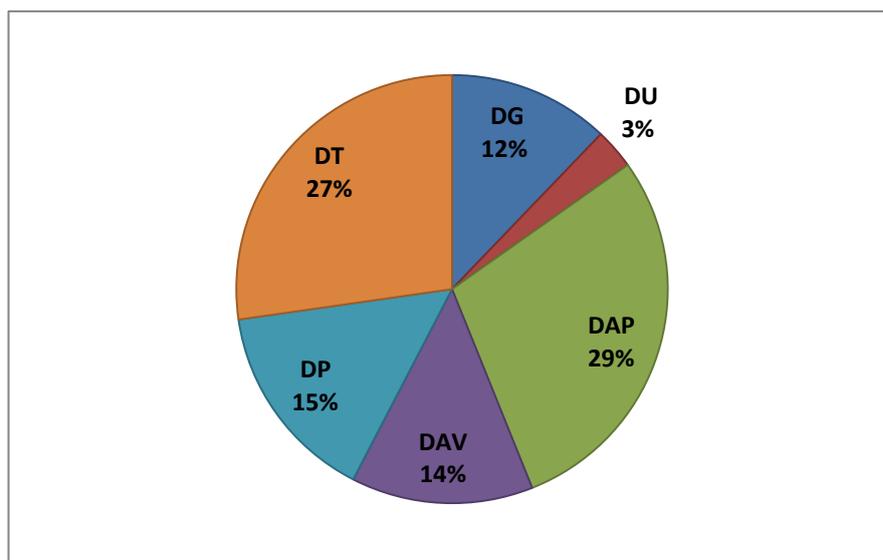
<sup>57</sup> Idem référence 57, la page 43.

Interprétation :

- Le personnel est constitué majoritairement d'hommes, le nombre de femme est de 7%. Cela pourrait s'expliquer par le fait que c'est une entreprise de production et qui se trouve isolée en dehors de la ville.

### 2-2-2 Répartition des salariés entre les directions

**Figure 4 : répartition des salariés d'IZDIHAR selon les direction- 2015.**



Source : réalisée par nous-mêmes sur la base des données de l'entreprise IZDIHAR -2015.

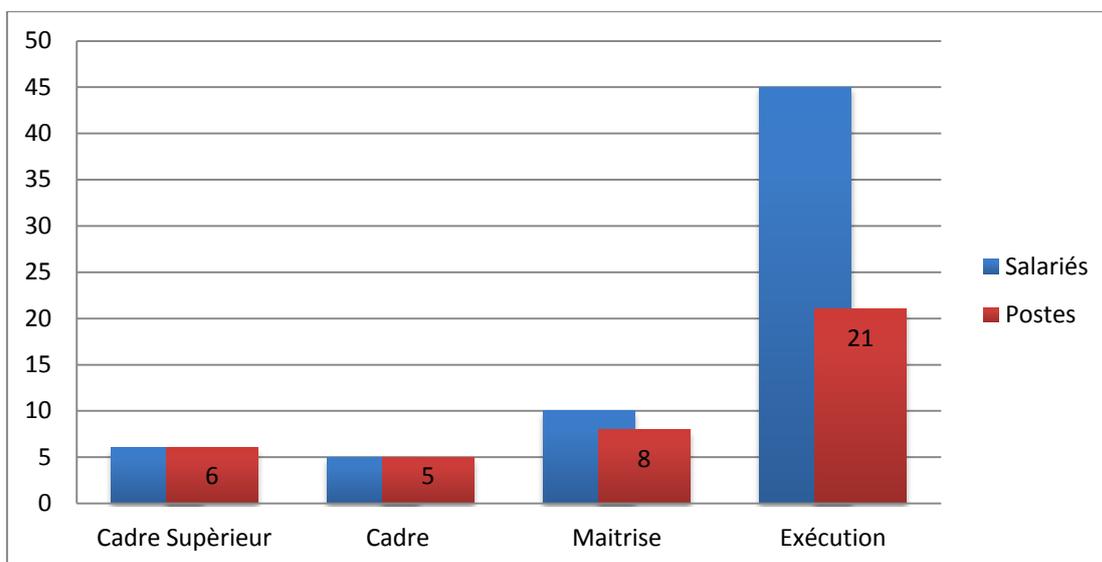
Interprétation :

- Plus du 1/4 du personnel est concentré dans la direction de l'administration et du personnel et la direction technique qui se situent à l'usine
- 3% dans la direction d'unité
- Et le reste est distribué proportionnellement entre la direction générale et la direction d'administration des ventes et la direction de production.

O n remarque que 88% des employés sont localisés dans l'usine et seulement 12% au siège (DG).

### 2-2-3 Niveaux d'exécution des salariés

**Figure 5 : distribution des salariés et des postes, selon le niveau d'exécution IZDIHAR-2015.**



Source : réalisée par nous-mêmes sur la base des données de l'entreprise IZDIHAR -2015.

Interprétation :

- Il y a 45 exécutants pour 21 postes d'exécutions.
- Pour 8 postes de maitrise il y a 10 salariés.
- Pour les cadres et cadre supérieurs le nombre de poste est égal au nombre de salariés.

Le nombre élevé d'exécutant est due au fait que c'est une entreprise de production, le nombre de machines nécessite beaucoup de main d'œuvre.

#### 2-2-4 L'âge et l'expérience :

**Tableau 5 : la moyenne et l'écart type des âges et de l'expérience des employés d'IZDIHAR -2015.**

	Moyenne	Écart type
Age	45	10
Expérience	16	9

Source : réalisé par nous-mêmes sur la base des données de l'entreprise IZDIHAR -2015.

Interprétation :

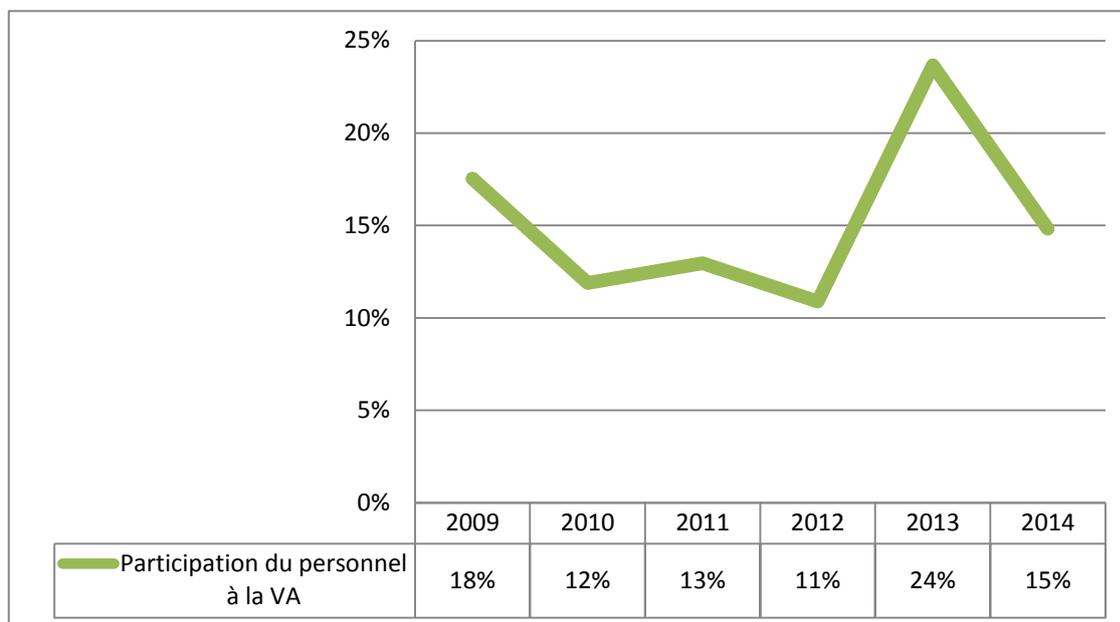
- La moyenne d'âge de l'entreprise est de 45 ans avec un écart type de 10 ans cela implique que l'échantillon s'étend de [35- à 55] ans.
- Et l'expérience moyenne des salariés est de 16 ans avec un écart type de 9 ans

On note que le personnel est stable et possède une certaine expérience.

## 2-3 Les indicateurs ressources humaines

### 2-3-1 Participation de personnel à la valeur ajoutée<sup>58</sup>

**Figure 6 : participation du personnel de l'entreprise IZDIHAR, à la valeur ajoutée de 2009-2014.**



Source : réalisée par nous-mêmes sur la base des données de l'entreprise IZDIHAR -2015.

Interprétation :

- On remarque que de 2009 à 2012 une baisse de la participation de personne à la création de la valeur pour l'entreprise de 18% à 11% même si elle a connu une légère augmentation en 2011.
- En 2013 elle atteint son optimum 24% et en 2013 elle redescend à 15%. en 2014.

La participation du personnel à la valeur ajoutée, nous démontre l'importance du personnel dans la création de valeur dans IZDIHAR.

Et le pic que l'entreprise a connu en 2013 s'explique par l'augmentation des charges du personnel et la baisse de la valeur ajoutée.

Participation du personnel à la Valeur Ajoutée = Charge du personnel/ VA \*100.

### 2-3-2 Le taux d 'Absentéisme et le Turn-over

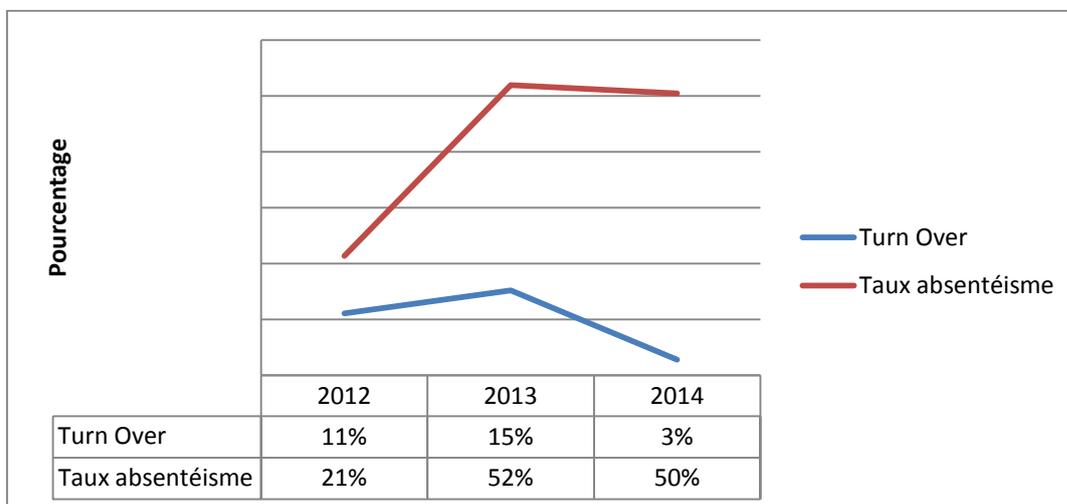
Le turnover ou le taux de rotation des salariés sont souvent définis comme les mouvements d'entrée et de sortie du personnel d'une organisation au cours d'une période donnée.

Le taux d'absentéisme reflète le nombre d'absence en pourcentage au cours d'une année de travail.

<sup>58</sup> D'après les états les comptes de résultats de l'entreprise IZDIHAR.

Le taux d'encadrement est de 17%, pour une entreprise de production ce taux est significatif.

**Figure 7 : ratios Turn Over et taux d'absentéisme de l'entreprise IZDIHAR de 2012-2014.**



Source : réalisée par nous-mêmes sur la base des données de l'entreprise IZDIHAR -2015.

Interprétation :

- On remarque que le taux d'absentéisme est très important
- de 2012 à 2013 il est passé de 21% à 52%, puis il s'est stabilisé à 50% en 2014 ;
- Le turn-over de 11% à 15% de 2012 à 2013 et il est redescendu à seulement 3% en 2014 .

### Section 3 : l'environnement de l'entreprise

On va analyser dans cette étape l'environnement de l'entreprise, en utilisant l'analyse PESTEL et les 5 forces de Porter<sup>59</sup>.

#### 3-1 Analyse de l'environnement (PESTEL)<sup>60</sup>

L'analyse PESTEL (qui existe aussi sous la forme PEST) permet de surveiller les risques et les opportunités que pourraient rencontrer l'entreprise et son marché.

<sup>59</sup> Michael Porter, né en 1947 dans le Michigan, est professeur de stratégie d'entreprise à l'Université Harvard et consultant d'entreprise.

<sup>60</sup> PESTEL: politique, économique, social, technologique, écologique et légal ou législatif.

**Tableau 6 : analyse de l'environnement macro économique de l'entreprise IZDIHAR.**

<b>Indicateurs</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Population (10<sup>6</sup>)</b>	36,3	37,1	37,8	38,2	38,7
<b>PIB (10<sup>6</sup> €)</b>	129,58	153,87	168,3	173,7	227,3
<b>Croissance PIB (%)</b>	3,1	2,5	3,1	3,4	4,5
<b>Inflation (%)</b>	3,3	4,5	5,5	4,5	2,7
<b>Taux de change</b>	108,57	102,22	103,14	104	103,7
<b>Taux de chômage</b>	12,4	10	9,7	9,3	10,6

Source : réalisé par l'office national des statistiques (ONS)-2014.

- Le gouvernement Algérien a investi 140 millions de dollars entre 2005 et 2009. et 286 millions de dollars et sont réparties entre 2010 et 2014 pour stimuler l'économie Algérienne.
- Politique d'encouragement des agriculteurs par des subventions.

#### Environnement Economique:

- La réserves de l'Algérie au niveau international de devise est de plus de 205 USD en décembre 2012 ils dépassent la dette extérieur.
- Le secteur des Hydrocarbures reste la principale activité industrielle de l'économie Algérienne, en effet l'Algérie est aujourd'hui le deuxième pays exportateur de gaz au monde et possède la 5ème plus grande réserve de gaz cependant le prix du pétrole a chuté surtout au cours de l'année dernière ;
- l'économie reste très dépendante du secteur des hydrocarbures : 98% des exportations sont liées aux hydrocarbures ;
- L'ouverture des barrières à l'entrée prévue pour 2020.

#### Social:

- 63% de la population vie dans 4% de la superficie de l'Algérie ;
- Malgré les efforts employés par l'Etat le taux de chômage reste important en 2013 il était de 9,8 % ;
- Des efforts ont étaient fournis pour la reforme en matière d'éducation et d'emplois.

#### Technologique :

- Un développement technologique considérable a été connu depuis ces 10 dernières années ;
- L'automatisation des industries est devenue obligatoire pour faire face à la concurrence ;
- Évolution des technologies d'informations et de communications.

### **3-2 Analyse de l'intensité concurrentielle schéma de l'hexagone<sup>61</sup>**

#### A- Pouvoir de négociation des fournisseurs :

Dans notre cas, IZDIHAR les fournisseurs sont plusieurs agriculteurs nationaux, qui sont subventionnés par l'Etat et les importations. IZDIHAR est située dans une région classée deuxième à l'échelle national de la production de tomate, elle dispose donc d'un avantage certain (Pour les agriculteurs c'est plus facile de vendre leurs produits à un client qui est proche).

Les importations lui permettent de ne pas être dépendante que de la production national. Le pouvoir de négociation des fournisseurs est important étant donné que c'est leur

---

<sup>61</sup> Cette analyse de Michaël Porter se concentre sur un seul DAS (Domaine d'Activité Stratégique) plutôt que sur un produit ou une gamme de produits. Dans notre cas c'est le triple concentré de tomate.

principale matière première et s'il y a un problème avec les fournisseurs, la production sera très affectée.

#### B- Pouvoir de l'État :

Il y a eu plusieurs assouplissements des taxes mises en place ces dernières années et des instruments ont été mis en place pour améliorer la compétitivité des entreprises algérienne; comme la subvention de l'État aux agriculteurs, et la baisse des barrières à l'entrée du pays. Cependant malgré les avantages que ceci procure, cela implique aussi que le pouvoir de l'Etat est important.

#### C- Menace des produits de substitutions :

La menace des produits de substitution est négligeable, il n'existe pas des produits de substitution au double concentré de tomate sauf la tomate fraîche elle-même sans avoir les mêmes avantages (conservation plus longue).

#### D- Pouvoir de négociations des clients :

L'entreprise ne fait pas sa distribution elle-même et considère ces distributeurs en tant que principaux clients. Elle a fait un choix stratégique, en optant pour deux gros clients, à l'est et au centre.

Cela lui permet d'avoir un meilleur contrôle sur la distribution de ces produits. Cependant la conséquence de ce choix était que les clients principaux disposaient de beaucoup de pouvoir et ceci a créé un lien de dépendance.

Sans oublier que les clients particuliers, qui achètent dans les magasins trouvent une variété de choix, Il existe dans le territoire national plus de 20 marques de double concentré de tomate. Donc le pouvoir de négociation des clients était très important.

#### E- Menace lié aux nouveaux entrants :

Comme c'est une entreprise de production, cela demanderait un investissement financier important pour pouvoir entrer dans le marché du double concentré de tomate, et vu le nombre de marque importantes qu'il y a et cela depuis de nombreuses années et face aux leaders du marché, la menace de nouveaux entrants est très faible.

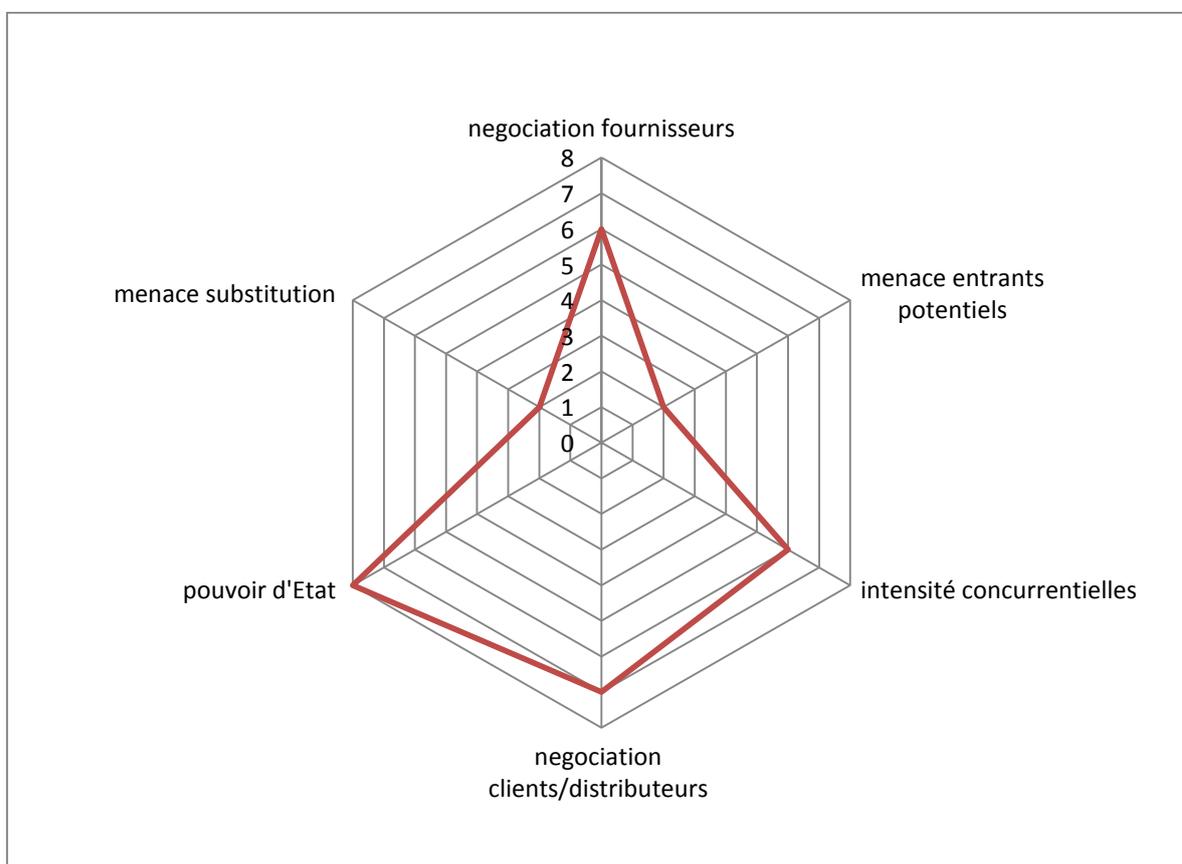
L'environnement externe de l'entreprise peut être considéré comme favorable ou on peut déceler un nombre d'opportunité.

#### F- Intensité concurrentielle :

L'intensité concurrentielle dans ce secteur est importante. Étant donné que le marché du double concentré de tomate est déjà présent depuis plusieurs décennies. Mais IZDIHAR étant présente depuis tout aussi longtemps cela lui permet de faire face à cette concurrence. En sachant que l'entreprise est classée parmi les premiers dans la production nationale de

double concentré de tomate. Mais il ne faut pas oublier qu'il y a plus de 20 marques dans ce secteur.

**Figure 9 : l'hexagone sectoriel schématisant les 5 forces de Porter pour le marché du double concentré de tomate-2015.**



Source : réalisé par nous-mêmes 2015.

## Section 4 : expérience au sein de IZDIHAR

Notre expérience au sein de cette entreprise, fut dans un cadre de recherche pour notre mémoire de fin d'étude. Dans un stage du 05/04/2015 au 04/05/2015.

### 4-1 Diagnostic et reformulation de la mission

La mission était d'analyser les profils professionnels psychologiques à l'aide d'un outil qui est le DISC. Cet outil est sous la forme d'un questionnaire établi par des spécialistes qui aident à déterminer les profils du personnel selon quatre critères dominants, influents, stables et consciencieux.

Et dans la même dynamique déterminer les profils du poste. Les profils du poste sont établis grâce à une méthode similaire et cela à partir des tâches effectués. Et cela pour vérifier l'adéquation entre ces deux profils.

Afin les réaliser il faut déterminer les profils du personnel puis de chaque poste et faire une analyse des données récoltées.

#### **4-2 Définition du plan de résolution**

Tout d'abord, lors de la détermination des profils du personnel, il fallait commencer par adapter le questionnaire à l'échantillon choisi. On a été prévenu que la majorité du personnel était plus à l'aise en langue arabe parlé. Alors on a commencé par cela et traduit le questionnaire en langue arabe "Arabe Algérien".

Il a fallu prendre en considération deux contraintes ; la première, que le questionnaire respecte le sens exact du questionnaire d'origine pour qu'il garde sa pertinence et la deuxième était que la traduction soit exact, aux trois niveaux de la grammaire, de la conjugaison et de l'orthographe. Après l'avoir traduit il a été soumis à un professeur en médecine du travail qui a l'expérience et les connaissances nécessaires et à un professeur d'arabe afin de le valider.

Cependant, lors de son administration parmi les difficultés rencontrées, était qu'une grande partie du personnel ne pouvait pas le remplir tout seul, soit par ce qu'il ne savait pas lire, ou n'en comprenait pas le sens. Donc il a fallu rester avec chacun pour expliquer et lire le questionnaire. Et pour cela il fallait respecter d'autres contraintes pour ne pas influencer les répondants, en restant le plus neutre que possible lors de la lecture et de l'explication.

Par conséquent, cette étape s'est révélée plus complexe et a pris beaucoup plus de temps que prévu au départ.

Ensuite, pour préciser les tâches de chaque poste, il était prévu d'analyser les fiches de postes, néanmoins elles n'étaient pas encore clairement établies. En conséquence il fallait d'abord les réaliser. Alors à l'aide d'une grille d'analyse des postes<sup>62</sup>, en interviewant chacun des employés et en les observant. On a établi les fiches de poste, et cela afin de préciser les tâches exactes qu'effectuent les employés et les compétences requises pour cette dernière.

Enfin, en vue d'établir les profils de postes, on a rencontré un autre genre de difficulté. Il fallait déterminer une équation mathématique qui pouvait ressortir le pourcentage de chaque profil Dominant, Influent, Stable et Conforme pour que le total soit égal à 100% et aussi ressortir les dominantes de chaque profil. Dans ce sens chaque profil doit pouvoir varier entre 0% et 100%.

Donc la solution après beaucoup de recherche et de temps, était de donner à chaque profil DISC, 6 qualificatifs et pour chaque qualificatif un score entre 1 et 5 et à la fin faire le total et calculer le pourcentage de chaque critère. Cela a fait ressortir un profil de poste selon la méthode DISC.

---

<sup>62</sup> Annexe 4 : La grille d'analyse des postes.

**Tableau 7 : exemple de calcul du score du Profil poste DISC.**

<b>Dominant</b>	<b>%</b>	<b>Influent</b>	<b>%</b>	<b>Stable</b>	<b>%</b>	<b>Conforme</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>
Fonceur	4	Expansif	2	Attentionné	4	Précis	4	-
Energique	4	Enthousiaste	2	Calme	4	Réservé	4	-
Rapide	4	Communicatif	4	Coopérant	4	Formel	3	-
Direct	2	Démonstratif	2	Patient	4	Analytique	4	-
Indépendant	3	Sociable	4	Modeste	3	Prudent	3	-
Exigeant	4	Tonique	4	Fiable	5	Réfléchi	4	-
Total	21		18		24		22	85
%	24,7		21,2		28,2		25,9	100

Source : réalisé par nous-mêmes 2015.

Les qualificatifs ont été établis par " SWISSNOVA GLOBAL "<sup>63</sup>.

### 4-3 Objectifs personnels

Le stage a apporté, plus que des résultats de recherches, une expérience de vie. Sur le plan humain, managérial et comportemental.

Du point de vue humain, du fait des différences intra culturelles et de la richesse de cette dernière au sein de l'entreprise IZDIHAR. On a été en contact toute au long de ce stage, avec des gens qui vivent dans les villages et dans la ville, de la wilaya de Skikda et d'Annaba et cela en tenant compte de la diversité de leurs origines.

C'étaient des personnes simples et coopérantes, avec une culture commune et cela quelques soient leurs origines ou l'endroit où ils vivent ; qui est la famille. Ils se considèrent comme une grande famille prête à s'entraider et à travailler pour le bien de tous.

Au niveau managérial, on a pu observer trois niveaux hiérarchique, stratégique, tactique et opérationnel. Au niveau du top management qui est principalement constitué du directeur général et son équipe, des choix comme : quel marché pénétrer, quel produit retirer ou quel investissement faire ; se décident à ce niveau-là car ce sont des décisions stratégiques. Puis la stratégie est décliné au niveau tactique à travers un plan d'action, là ce fera, la répartition des tâches et ensuite l'exécution.

On a remarqué lors des interviews que les tâches étaient bien définies, chacun savait qu'es ce qu'il devait faire au moment où il devait le faire. Un système de contrôle a été établi à chacun des niveaux. Lors des visites, des directions et des services. On a constaté que l'organigramme hiérarchico-fonctionnelle reflétait réellement la structure de l'entreprise et le style de management

<sup>63</sup> Vous pouvez retrouver sur ce lien la société SWISSNOVA GLOBAL : <http://swissnovaglobal.com/>

Et bien sûr on a trouvé un pont entre les théories qu'on a appris tout au long de nos études que ce soit en gestion des stocks, en matière de qualité, en gestion de projet et en management stratégique... etc. et le réel. Voir en pratique, ce qui paraissait comme abstrait, était une expérience forte intéressante qui nous a permis de tester nos connaissances.

Enfin, dans une petite famille de 3 à 5 personnes les tempéraments diffèrent. Alors imaginons cela au sein d'une entreprise avec un effectif de 66 personnes, chaque individu avec ses dimensions : compétences, personnalité et comportement.

En sachant que c'était notre première expérience dans une entreprise de cette taille. Il a fallu s'adapter à chaque individu et pouvoir trouver un moyen de communication avec chacun. Et cela afin de mener les recherches à terme et pouvoir apprendre auprès d'eux. Cela dans un climat favorable aux échanges, les recherches faites au préalable sur l'outil DISC ont beaucoup aidé à établir ce climat de confiance mais aussi tout ce qu'on a appris au cours de notre formation à l'ESC y a contribué.

#### **4-4 La logique de création de valeur dans l'entreprise**

Les recherches établies au préalable vont aider à une compréhension générale de l'entreprise et de son contexte. L'évolution générale dans le monde du management et des pratiques classiques de la gestion des ressources humaines, aux outils utilisés et son environnement interne et externe. Mais aussi introduire un outil dans la pratique est extrêmement rare en Algérie, dans une mission d'autant plus rare qui est la détermination d'un profil professionnel selon le post. En sachant que le profil de poste aura été établi par nos soins.

Cette démarche aidera chaque employé à se connaître, les dirigeants à comprendre leurs employés, à savoir qui est le mieux adapté, de pouvoir adapter la gestion selon le poste et la personne qui l'occupe et cela pour augmenter l'efficience et l'efficacité dans un poste de travail et dans une équipe.

## **Conclusion**

On peut conclure de ce chapitre, après avoir présenté l'entreprise en général et analysé son environnement, on retient qu'IZDIHAR occupe une position importante au sein du marché Algérien. Elle participe activement à l'économie du pays et cela grâce à ses performances et son rôle dans la création d'emplois.

La ressource humaine joue un rôle déterminant au sein de l'entreprise IZDIHAR. Et on peut remarquer cette importance, grâce aux indicateurs présentés dans l'analyse quantitative des ressources humaines présentée dans les structures et les indicateurs de ressources humaines.

On peut dire en quelques mots que notre apprentissage au sein de l'entreprise était enrichissant.

Dans le chapitre qui va suivre, on va présenter les résultats et discuter ces derniers en utilisant une analyse descriptive.

**Chapitre 4 : étude pratique de l'analyse  
des profils professionnels ; le DISC  
comme outil de gestion**

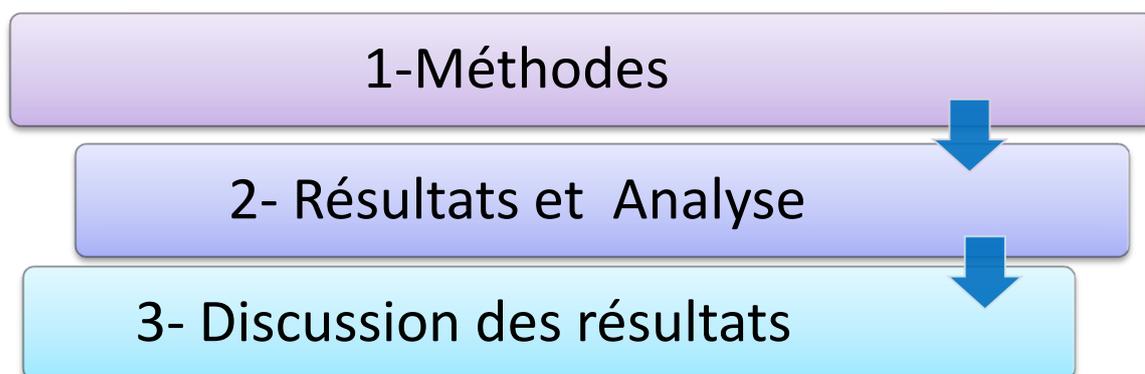
## Introduction

Le terme analyse se définit comme une étude minutieuse, précise faite pour dégager les éléments qui constituent un ensemble, pour l'expliquer, l'éclairer<sup>64</sup>. Il existe trois principaux types d'analyse des résultats : l'analyse descriptive, l'analyse explicative et l'analyse compréhensive.

Notre analyse des profils professionnels psychologiques à l'aide du DISC comme outil de gestion est descriptive.

Notre approche méthodologique comprend plusieurs étapes que nous détaillons dans la figure ci-après :

**Figure 10 : les étapes de la méthodologie de recherche.**



Source : réalisée par nous-mêmes 2015.

Mais à cela s'ajoutent deux idées : d'une part l'idée que cette recherche est méthodique, donc doit satisfaire à certaines exigences de rigueur, permettant d'aboutir à des résultats "quantifiables", c'est-à-dire traduisibles en chiffres et d'autre part l'idée que cette recherche s'applique à une réalité tout à fait particulière : les profils psychologiques d'un groupe, leurs comportements, leurs raisons d'agir et de réagir, leurs manières de travailler et les influences auxquelles ils sont sensibles.

<sup>64</sup> Définition d'après LAROUSSE, 2014.

## **Section 1 : méthodologie de recherche**

### **1-1 Les objectifs généraux d'une enquête<sup>65</sup>**

Les objectifs ordinaires d'une telle enquête en milieu de travail se répartissent en 5 champs :

1. Les données dites personnelles : par exemple le degré d'instruction, participation à tels ou tel groupe, données professionnelles ou familiales.
2. Les données sur l'environnement : par exemple circonstances dans lesquelles ils vivent et travaillent.
3. Les données de comportement : Festinger et Katz disent que « Toutes les enquêtes, même celle qui se rapportent à l'économie ou à la santé publique, ont affaire au comportement des humains » On recherche en effet à savoir, comment se comportent les membres de la population étudiée, et toutes les formes de comportement peuvent intéresser notre enquête bien entendu, ce domaine peut être aussi l'objet d'une observation.
4. Les niveaux d'information les opinions et attentes des employés : c'est à dire espoirs, craintes et aspiration.
5. Les attitudes et motivations dont on peut dire en gros qu'elles représentent ce qui pousse à l'action, au choix, autant que le "pourquoi" des comportements et des opinions.

Les objectifs de l'enquête ne consistent pas seulement à obtenir ces renseignements mais aussi et surtout à étudier les rapports entre les faits recueillis.

### **1-2 L'enquête pour l'analyse des profils professionnels avec l'outil DISC**

Lorsque l'on fait référence à l'enquête, on va sur un terrain dans le but d'interroger un certain nombre d'acteurs. C'est la démarche qui consiste à sortir du théorique pour aller sur le terrain. Elle se divise en trois grandes catégories : les méthodes d'observation, les méthodes d'interviews, et les questionnaires.

On tient à souligner que les trois méthodes ont été utilisées lors de l'enquête réalisée pour l'analyse des profils professionnels à l'aide de l'outil DISC. L'enquête c'est étudier des questions en réunissant des témoignages, des expériences et des documents et comme toute démarche scientifique, la démarche de l'enquête à plusieurs phases.

---

<sup>65</sup> Roger Mucchielli. Le questionnaire dans l'enquête psycho-social. 10<sup>e</sup> édition ESF.

### 1-2-1 La démarche de l'enquête<sup>66</sup>

La démarche de l'enquête s'est déroulée en quatre phases :

1. Conception
2. Mise en œuvre : associée à la phase de la conception
3. Réalisation sur le terrain
4. Analyse

On va voir dans ce qui va suivre le déroulement de cette enquête.

Phase 1 : conception

C'est la phase la plus importante de toute enquête, dans ce cadre de recherche pour le mémoire de fin d'étude, elle a été réalisée avant d'entamer toute démarche. Elle est bien définie dans l'introduction et elle consiste en trois points suivants :

- Définir une problématique
- Fixer des objectifs
- Conduire une étude documentaire et construire un corps d'hypothèse

Phase 2 : la mise en œuvre

La précision des contours de notre étude nous aura permis de nous lancer avec plus de tranquillité dans le travail de recueil de données sur le terrain. Tout le travail de la phase 1, au préalable nous aura permis de préciser et définir l'objet de l'enquête et la problématique.

Dans cette phase, on a d'abord commencé par l'établissement d'un planning de départ pour répartir les tâches sur trente (30) jours seulement pour réaliser l'enquête. Puis on a étudié les conditions générales :

- On a demandé l'autorisation du directeur général de l'entreprise d'accueil, pour pouvoir avoir accès à tous les services pour observer et interviewer l'ensemble des employés ;
- On a réuni les moyens nécessaires : impression d'un nombre suffisant de questionnaires en arabe et en français, et de grilles d'analyses des postes de travail et obtenu les moyens de transport pour les déplacements jusqu'à l'usine.
- On a déterminé aussi l'univers de l'enquête : l'univers de recherche n'est autre que la conserverie IZDIHAR et nous avons obtenu les réponses de la majorité des employés et réalisés toutes les grilles d'analyse.

---

<sup>66</sup> Idem : référence 66, la page 59.

Une pré-enquête nous a permis d'avoir un premier contact avec notre terrain de recherche et valider notre questionnaire en langue arabe. Nous avons eu aussi des entretiens avec quelques spécialistes concernés par le sujet.

#### Phase 3 : réalisation du travail sur le terrain

Dans cette phase on a recueilli les données, d'abord on a commencé par les informations telles que l'organigramme, l'effectif et la liste des employés, pour avoir une image globale sur l'entreprise. Ensuite on a entamé la récolte de données qualitatives sur le terrain en combinant trois méthodes les questionnaires : le DISC et la grille d'analyse des postes de travail, des entretiens individuels et l'observation.

Après le recueil, il a fallu se livrer au dépouillement des données. Dans un premier lieu, en traitant tous les questionnaires DISC pour établir les profils des personnes et les grilles d'analyse des postes à l'aide d'entretien et des observations pour établir les fiches de postes.

En second lieu nous avons regroupés les données dans des tableaux et des graphes pour faire ressortir la logique des données. Cette logique apparaît dans les résultats. Le travail se traduira par une synthèse, une interprétation.

#### Phase 4 : analyse

Elle a consisté à donner un sens aux données recueillies. Dans la pratique sur le terrain, on s'est laissé déborder par le temps dans la phase numéro trois.

### **1-3 Les objectifs spécifiques de l'analyse des profils professionnels**

Nous avons réalisé 57 entretiens en profondeur auprès du personnel d'IZDIHAR sur un effectif de 66 et cela en raison de la non disponibilité de 09 employés. Ces entretiens ont tous été réalisés de la même manière autour de deux thèmes essentiels :

Les profils personnels en administrant personnellement le questionnaire DISC.

Les profils de poste en utilisant une grille d'analyse de postes<sup>67</sup> à l'aide d'un entretien semi directif, celle-ci est composée des éléments suivants :

- L'intitulé du poste ;
- Les missions et activités afférentes à ce poste ;
- La situation du poste au sein du service, tous renseignements jugés utiles sur le service lui-même, son organisation ;
- Tous renseignements jugés indispensables quant au « profil » requis (qualités, aptitudes, expériences, niveau de qualification et/ou de compétences principales) ;
- Les relations fonctionnelles avec les autres postes .

---

<sup>67</sup> Annexe 4 : La grille d'analyse des postes

La durée des entretiens a varié de 15 mn à 45 mn, selon la personne interrogée.

On a précisé au tout début de ce mémoire trois objectifs qu'on va clairement définir ci-dessous :

Objectif 1 : Déterminer les profils professionnels (PP) des travailleurs d'IZDIHAR

- Questionnaire DISC : il a été traduit en arabe et administré personnellement à chaque employé

- Les Résultats obtenus du questionnaire et de l'interview après traitement sont :

- Les caractéristiques âges, expérience, sexe
- Les profils selon la localisation : siège et usine
- Les profils selon les catégories professionnelles : cadre supérieur, cadre, maîtrise, exécution
- Les profils selon les directions : générale, personnel, vente, production et technique.
- Les Profils individuels : naturel et adapté.
- Les Profils collectifs, d'équipe : tableau des styles "adapté et naturel".
- La Distribution "Stable, Conforme, Dominant, Influent"

Objectif 2 : Déterminer les taches de chaque travailleur

Les outils utilisés : fiche de poste, interview et Observation.

Pour chaque poste on a déterminé : le niveau hiérarchique, le niveau de compétence nécessaires ; les connaissances, l'expérience, le type de raisonnement (complexes ou simple) et le type de travail individuel ou en équipe.

Objectif 3 : Déterminer l'adéquation des profils professionnels et des taches

Pou cela on a appliqué la méthode suivante :

- Application de 24 critères à chaque poste ;
- Évaluation de chaque critère sur une échelle de [1-5] ;
- Calcul du score total exprimé en pourcentage :

Exemple d'application des critères :

**Tableau 8 : exemple de calcul du score du Profil poste DISC.**

<b>Dominant</b>	<b>%</b>	<b>Influent</b>	<b>%</b>	<b>Stable</b>	<b>%</b>	<b>Conforme</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>
Fonceur	4	Expansif	2	Attentionné	4	Précis	4	-
Energique	4	Enthousiaste	2	Calme	4	Réservé	4	-
Rapide	4	Communicatif	4	Coopérant	4	Formel	3	-
Direct	2	Démonstratif	2	Patient	4	Analytique	4	-
Indépendant	3	Sociable	4	Modeste	3	Prudent	3	-
Exigeant	4	Tonique	4	Fiable	5	Réfléchi	4	-
<b>Total</b>	<b>21</b>		<b>18</b>		<b>24</b>		<b>22</b>	<b>85</b>
<b>%</b>	<b>24,7</b>		<b>21,2</b>		<b>28,2</b>		<b>25,9</b>	<b>100</b>

Source : réalisé par nous-mêmes 2015.

➤ Comparaison des profils adaptés et naturels de chaque employé occupant le poste.  
Exemple de comparaison :

**Tableau 9 : exemple de comparaison des profils adaptés et naturels de chaque employé occupant le poste.**

<b>Profils</b>	<b>Poste %</b>	<b>Adapté%</b>	<b>Naturel%</b>
<b>Dominant</b>	24,7	32	28
<b>Influent</b>	21,2	12	28
<b>Stable</b>	28,2	28	8
<b>Conforme</b>	25,9	28	36

Source : réalisé par nous-mêmes 2015.

➤ Enfin analyse de l'adéquation du profil des personnes avec le profil du poste

Nous avons choisi d'appliquer le test de comparaison de moyenne pour les petits échantillons, le test T de Student.

On a comparé les profils adaptés et naturels par rapport au profil des postes à l'aide du test statistique de Student sur le logiciel Excel.

À l'aide du Test de comparaison de moyenne de Student, on a déterminé si la distribution des profils est significativement la même et ceci dans un intervalle de confiance de 95%. Mais avant de réaliser le test de Student nous nous sommes assurés<sup>68</sup> :

1. Que la distribution de l'échantillon est compatible avec l'hypothèse de distribution gaussienne de la variable (test de normalité)<sup>69</sup> : nous avons utilisé pour le vérifier les tests de Kolmogorov-Smirnov.

<sup>68</sup> R. Ramousse, M. Le Berre et L. Le Guelte. Introduction aux statistiques, 1995.

**Tableau 10 : le test (1) de normalité du profil Dominant avec SPSS version 20.**

<b>Tests (1) de normalité du profil Dominant avec SPSS</b>			
	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistique	ddl	Signification
Profil Poste D	,169	57	,000
Profil Adapté D	,162	57	,001
Profil Naturel D	,140	57	,007

Source : réalisé par nous-mêmes 2015.

**Tableau 11 : le test (2) de normalité du profil Influent avec SPSS version 20.**

<b>Tests(2) de normalité du profil Influent avec SPSS</b>			
	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistique	ddl	Signification
Profil Poste I	,137	57	,009
Profil Adapté I	,141	57	,007
Profil Naturel I	,105	57	,180

Source : réalisé par nous-mêmes 2015.

**Tableau 12 : les tests (3) de normalité du profil Stable avec SPSS version 20.**

<b>Tests (3) de normalité du profil Stable avec SPSS</b>			
	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistique	ddl	Signification
Profil Poste S	,125	57	,028
Profil Adapté .S	,137	57	,009
Profil Naturel .S	,145	57	,005

Source : réalisé par nous-mêmes 2015.

**Tableau 13 : les tests (4) de normalité du profil Conforme avec SPSS version 20.**

<b>Tests (4) de normalité du profil Conforme avec SPSS</b>			
	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistique	ddl	Signification
Profil Poste C	,170	57	,000
Profil Adapté C	,140	57	,007
Profil Naturel. C	,118	57	,048

Source : réalisé par nous-mêmes 2015.

<sup>69</sup> Annexe 5 : Les graphes de l'adéquation des profils avec la loi normale.

On remarque que la signification est inférieure à 0.05, par conséquent on peut dire que la distribution de l'échantillon suit selon le test de Kolmogorov une distribution gaussienne (normale).

2. Vérifier l'homogénéité des variances de tous les échantillons : les variances de chaque échantillon doivent être les mêmes. Si les groupes sont de tailles identiques et ont le même nombre d'individus, on peut passer cette condition.<sup>70</sup>

Après on vérifie les hypothèses suivantes :

- L'hypothèse H0 : il n'y pas de différence significative de la distribution des profils entre les échantillons.
- L'hypothèse H1 : il y a une différence significative de la distribution des profils entre les échantillons.

Si la valeur P obtenue avec le test de Student est supérieure à 0,05 (5%) alors on accepte l'hypothèse H0, et il n'y a que 5% de chance (probabilité) que le résultat soit erroné

Et sinon la valeur P obtenue avec le test de Student est inférieure à 0,05 (5%) et on rejette l'hypothèse H0 et on accepte l'hypothèse H1, cela voulant dire qu'il y a une différence significative de la distribution des profils entre les échantillons.

Ce profil permet de connaître, d'analyser et de comprendre les différences qui peuvent exister entre le comportement naturel ou adapté d'une personne, qui correspond à ce qu'elle est, et le comportement attendu pour un poste donné pour que les compétences s'expriment dans une efficacité optimale.

## Section 2 : les résultats

L'analyse des résultats comprend le résumé des données et l'interprétation de leur signification pour donner des réponses claires aux questions qui ont motivé l'enquête.

C. Skinner<sup>71</sup>, D. Holt et T.M.F Smith affirment<sup>72</sup> que les données d'une enquête-échantillon peuvent être utilisées à des fins descriptives ou analytiques.

Les utilisations descriptives ciblent l'estimation des mesures récapitulatives de la population.

Nous allons voir dans ce qui va suivre les résultats de l'enquête.

---

<sup>70</sup> Mehdi Khaneboubi, Université de Cergy-Pontoise - 2012-2013 [En ligne] : [http://khaneboubi.u-cergy.fr/cours/meth\\_quant/co/anova.html](http://khaneboubi.u-cergy.fr/cours/meth_quant/co/anova.html).

<sup>71</sup> Professeur de statistiques et chef du Département Southampton Institut de recherche en sciences statistiques membre associé Centre de microdonnées .

<sup>72</sup> Dans *Analysis of Complex Surveys* (Analyse d'enquêtes complexes) en 1989

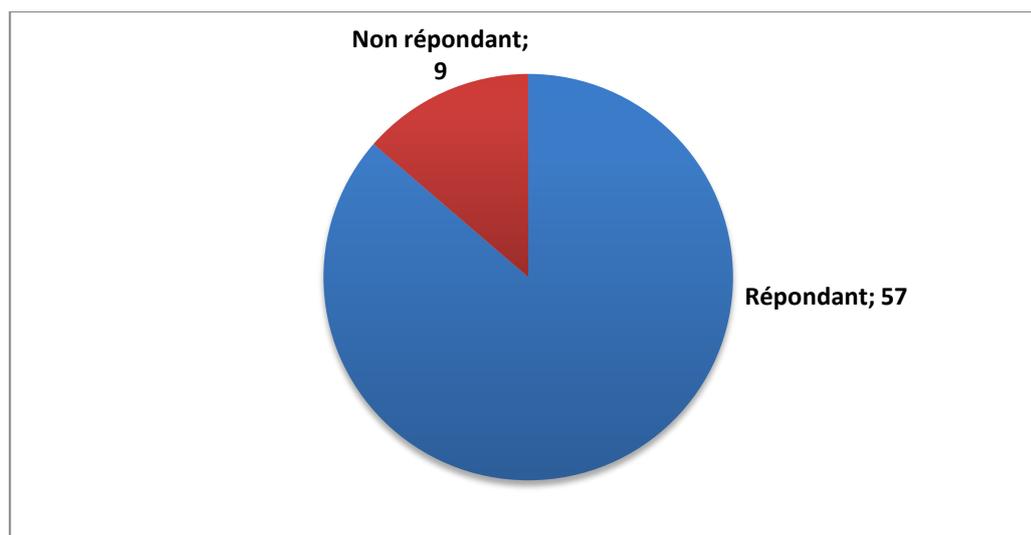
## 2-1 La population de l'enquête

**Tableau 14 : Répartition des salariés et d les postes selon les directions IZDIHAR-2015.**

Les directions	Salariés	Postes
Direction général	8	7
Direction d'unité	2	2
Direction d'administration et du personnel	19	12
Direction d'administration des ventes	9	5
Direction de production	10	4
Direction technique	18	10
Total Usine	58	33
Effectif total	66	40
Effectif répondant	57	

Source : réalisé par nous-mêmes 2015 d'après les données de l'entreprise IZDIHAR.

**Figure 11 : proportion d'employés d'IZDIHAR ayant participé à l'enquête (Période du 05/04/2015 au 04/05/2015).**

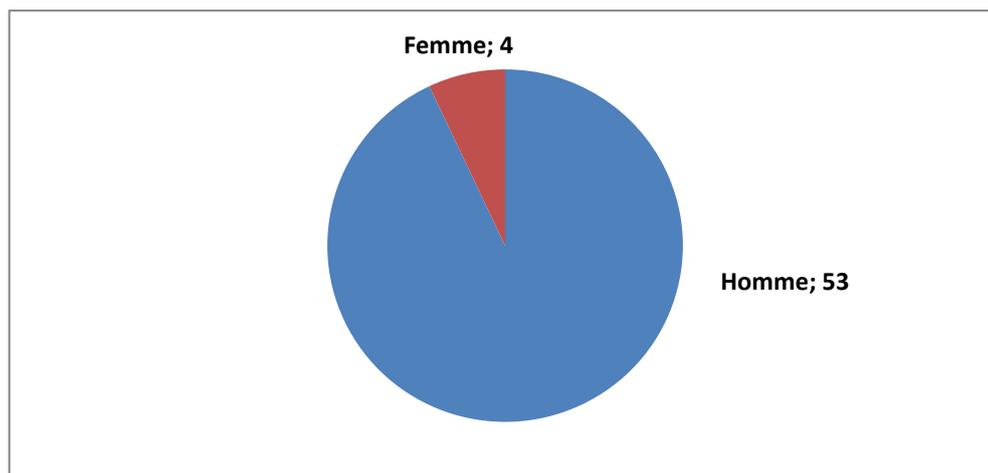


Source : réalisée par nous-mêmes 2015.

On a choisi d'enquêter toute la population de l'entreprise, donc un effectif de 66 employés pour que les résultats soient plus représentatifs. 57 employés ont répondu et 09 n'ont pas pu participer parce qu'ils n'étaient pas disponibles lors de l'enquête.

- La distribution des employés selon le sexe

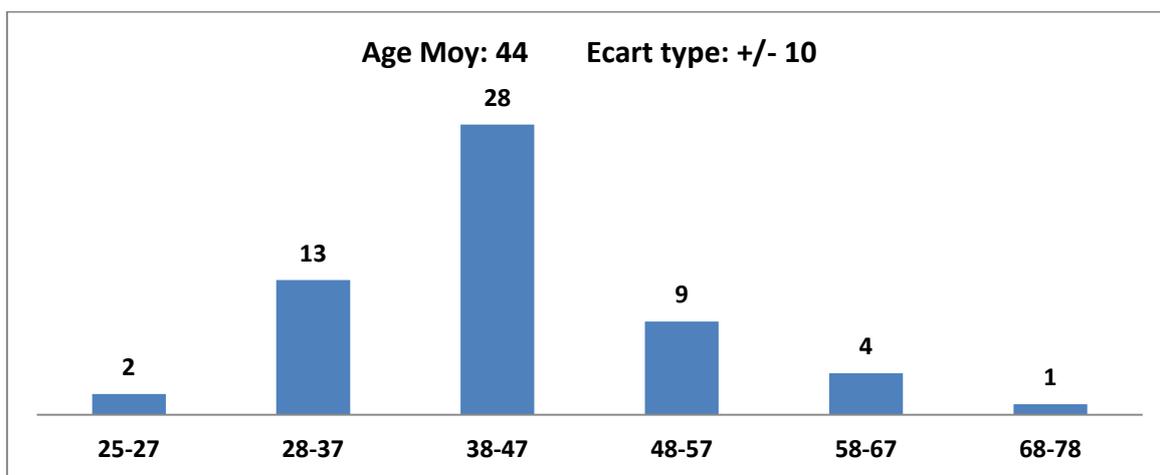
**Figure 12 : proportion des employés d'IZDIHAR ayant participé à l'enquête selon le sexe (Période du 05/04/2015 au 04/05/2015).**



Source : réalisée par nous-mêmes 2015 d'après les données de l'entreprise IZDIHAR.

- La distribution des âges des employés :

**Figure 13: distribution des employés d'IZDIHAR selon l'âge (Période du 05/04/2015 au 04/05/2015).**

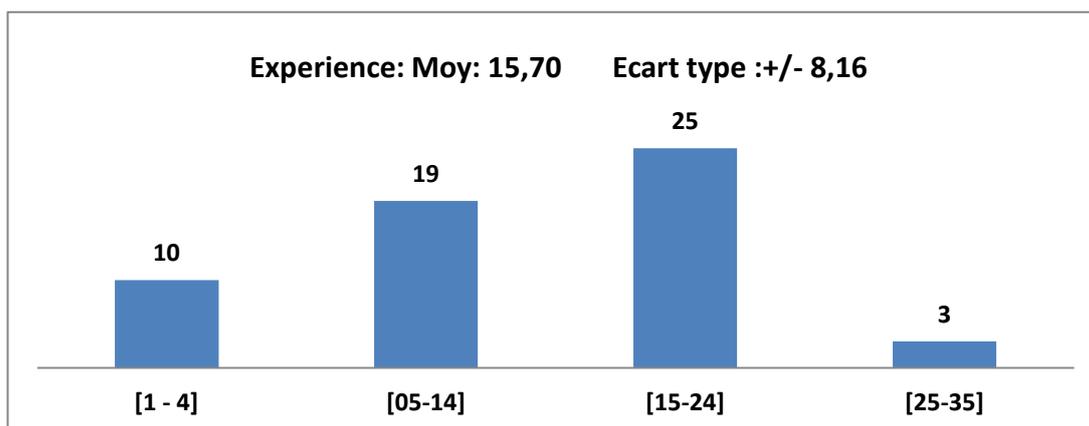


Source : réalisée par nous-mêmes 2015 d'après les données de l'entreprise IZDIHAR.

L'étendue des âges des employés est de 25 à 78 ans, la classe moyenne et représentée par la classe : 38-47 ans.

- La distribution des employés selon le nombre d'année d'expérience :

**Figure 14 : distribution des employés d'IZDIHAR selon l'ancienneté (Période du 05/04/2015 au 04/05/2015).**

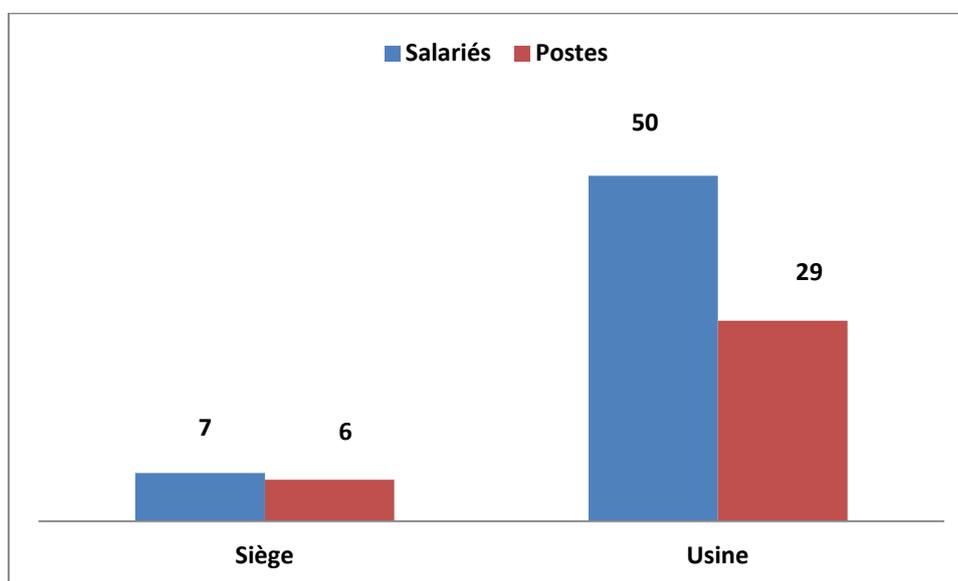


Source : réalisée par nous-mêmes 2015 d'après les données de l'entreprise IZDIHAR.

- L'étendue des années d'ancienneté varie de 1 à 26 ans.
- La classe moyenne est celle de 15 à 24 ans d'expérience
- On peut conclure que la majorité des employés ont une ancienneté à IZDIHAR depuis plusieurs années.

- La distribution des employés et des postes selon la localisation :

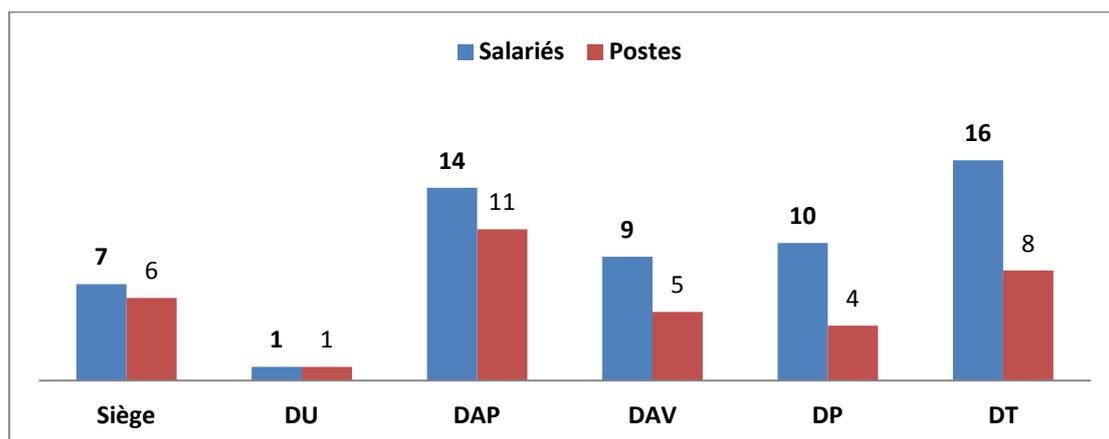
**Figure 15 : distribution des postes et des employés d'IZDIHAR selon la localisation (Période du 05/04/2015 au 04/05/2015).**



Source : réalisée par nous-mêmes 2015 d'après les données de l'entreprise IZDIHAR.

- La distribution des employés et des postes selon la direction :

**Figure 16 : distribution des postes et des employés d'IZDIHAR selon la direction (Période du 05/04/2015 au 04/05/2015).**



Source : réalisée par nous-mêmes 2015 d'après les données de l'entreprise IZDIHAR.

DG : direction générale.

DP : direction de la production.

DT : direction techniques.

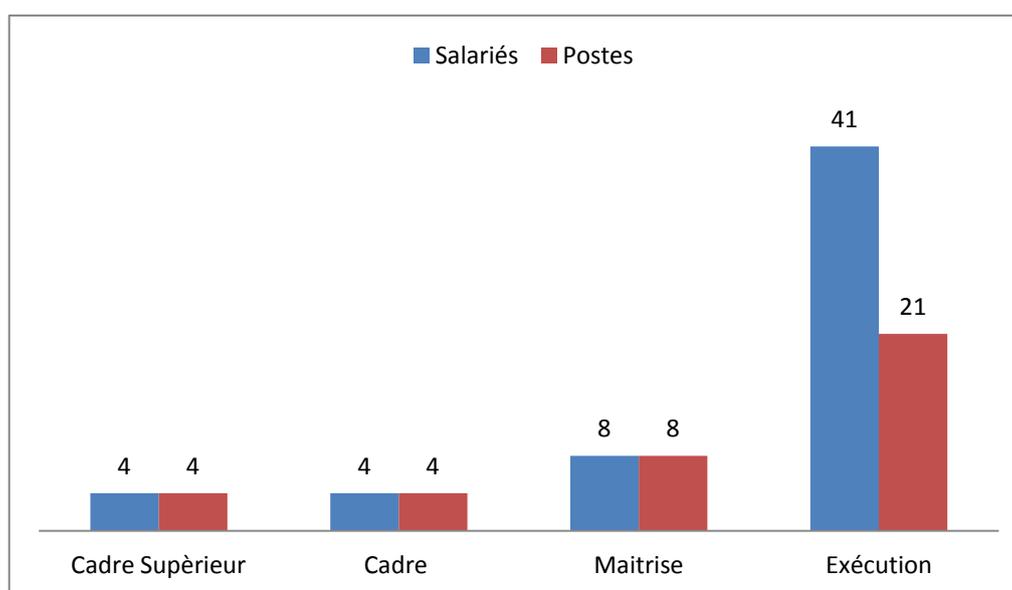
DAV : direction d'administration des ventes.

DU : direction d'unité.

DAP : direction d'administration et du personnel.

- La distribution des employés et des postes selon le statut :

**Figure 17 : distribution des postes et des employés d'IZDIHAR selon la catégorie (Période du 05/04/2015 au 04/05/2015).**



Source : réalisée par nous-mêmes 2015 d'après les données de l'entreprise IZDIHAR.

## 2-2 Les profils professionnels selon l'outil DISC.

Nous allons voir dans ce qui va suivre la distribution des profils professionnels des postes et des personnes, avec les résultats du test T (Student) de comparaison de moyenne et vérifier si la valeur P confirme l'hypothèse H0 ou H1 et cela afin de déterminer l'adéquation des profils adapté et naturel avec le profil de poste et ceci avec un intervalle de confiance de 95%. Mais avant cela on va d'abord définir ce qu'est le style adapté, le style naturel et le style de poste.

Le style adapté : représente le « Moi public »<sup>73</sup>. C'est celui qui représente la personne en réponse à son environnement. Jung appelait cet aspect "le masque". C'est celui que les gens choisissent de montrer aux autres. C'est la façon de "paraître".

Le style naturel : représente le « Moi privé ». Il indique l'aspect du comportement qui est le moins susceptible de varier, c'est celui que les gens choisissent inconsciemment, celui qui a le moins de chances d'être influencé par les attentes. Ce deuxième indicateur montre la « personne réelle », c'est celui vers lequel les gens se rabattent automatiquement quand ils ont du mal à maintenir leurs profils "adapté".

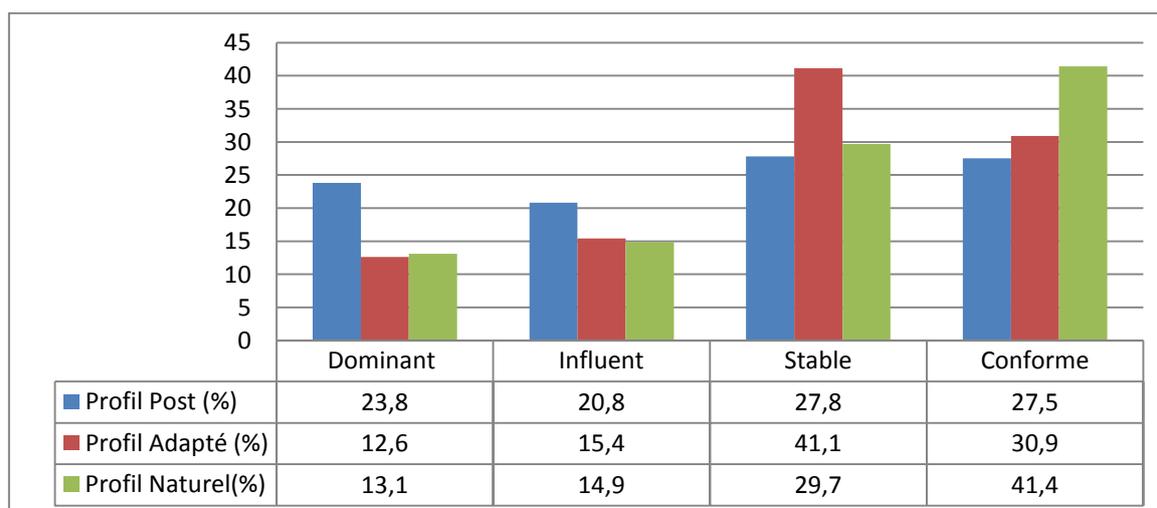
Le style du poste : représente le profil le plus adapté, selon les tâches effectuées dans chaque poste et déterminé à l'aide de critères tels qu'on l'a présenté plus haut.

La méthode de comparaison des profils de poste aux profils adapté et naturel utilisées, est celle de SWISSNOVA GLOBAL<sup>74</sup>.

## 2-3 Les profils professionnels selon la localisation et la direction

### 2-3-1 Profils professionnels de la direction générale / siège

**Figure 18 : distribution Profil professionnel de la Direction générale d'IZDIHAR-2015.**



Source : réalisée par nous-mêmes 2015.

<sup>73</sup> Selon William Marston

<sup>74</sup> Le site du bureau de consulting : <http://swissnovaglobal.com/>

**Tableau 15 : comparaison de la distribution des profils adapté et naturel avec le profil de poste de la direction général (test de Student) avec le logiciel Excel 2007.**

Profils	P-Value (Student)	Vérification	Hypothèses
<b>Profil Adapté</b>	0.498	0.498 > 0.05	H0 acceptée Pas de différence significative
<b>Profil Naturel</b>	0.488	0.488 > 0.05	H0 acceptée Pas de différence significative

Source : réalisé par nous-mêmes 2015.

- Interprétation :

L'interprétation visuelle des graphes semble montrer des variations pour les différents profils.

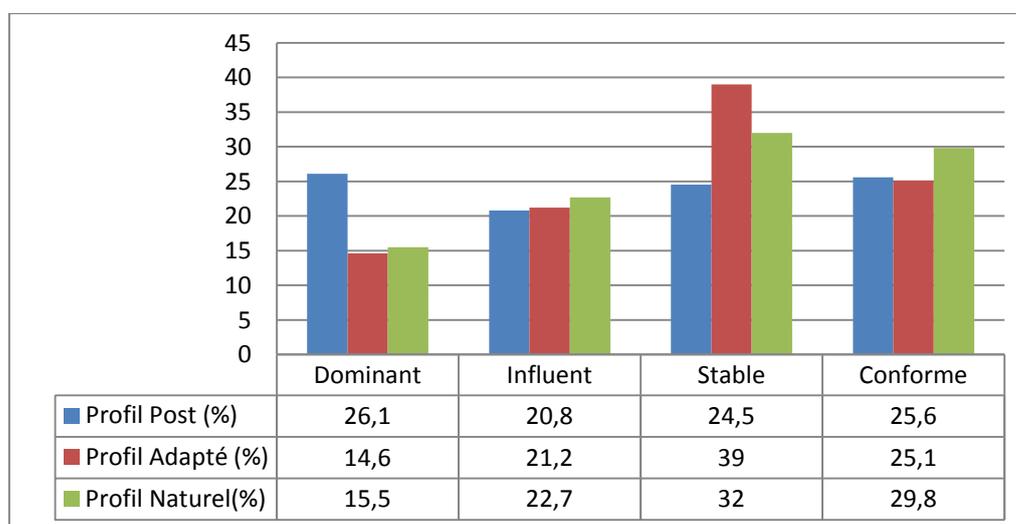
Pour les trois profils poste personnel adapté et personnel naturel les profils dominants sont le profil Stables et le profil Conforme.

Néanmoins les résultats statistiques de la comparaison de moyenne des trois (03) profils par le test de Student montrent que, contrairement à ce que peut suggérer l'interprétation visuelle des graphes, il n'y a pas de différence significative entre les distributions du profil de poste et du profil adapté et naturel.

La valeur p retrouvée pour chaque comparaison est supérieure à 5% l'hypothèse nulle H0 n'est pas rejetée. Donc les profils des employés correspondent aux exigences du profil de poste dans un intervalle de confiance de 95%.

### 2-3-2 Les profils professionnels Usine

**Figure 19 : distribution du Profil professionnel de l'usine de production d'IZDIHAR-2015.**



Source : réalisée par nous-mêmes 2015.

**Tableau 16 : comparaison de la distribution des profils adapté et naturel avec le profil de poste de l'usine de production (test de Student) avec le logiciel Excel 2007.**

Profils	P-Value (Student)	Vérification	Hypothèses
<b>Profil Adapté</b>	0.448	$0.448 > 0.05$	H0 acceptée Pas de différence significative
<b>Profil Naturel</b>	0.427	$0.427 > 0.05$	H0 acceptée Pas de différence significative

Source : réalisé par nous-mêmes 2015.

- Interprétation :

L'interprétation visuelle des graphes semble montrer des variations pour les différents profils.

Pour les profils personnel adapté et naturel les profils dominants sont les profils Stables et Conforme dans l'ordre et pour le profil de poste les profils dominant et conforme.

Néanmoins les résultats statistiques de la comparaison de moyenne des trois (03) profils par le test de Student montrent que, contrairement à ce que peut suggérer l'interprétation visuelle des graphes, il n'y a pas de différence significative entre les distributions du profil de poste et du profil adapté et naturel.

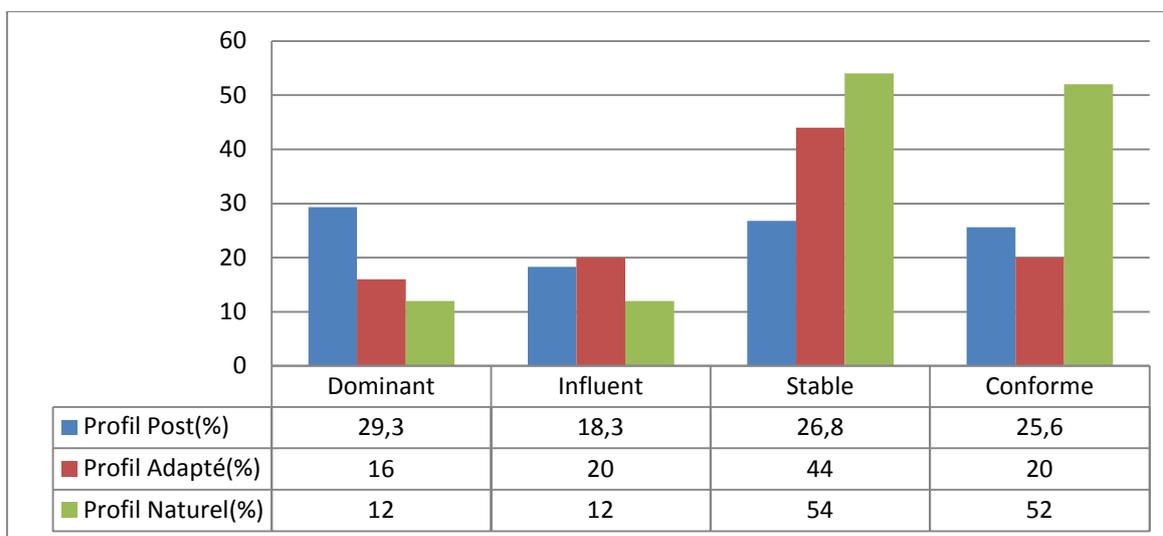
La valeur p retrouvée pour chaque comparaison est supérieure à 5% l'hypothèse nulle H0 n'est pas rejetée. Donc les profils des employés correspondent aux exigences du profil de poste dans un intervalle de confiance de 95%.

## **2-4 Les profils professionnels selon les directions**

Maintenant nous allons détaillés les profils psychologiques professionnel selon les directions existantes au niveau de l'usine de production de l'entreprise d'IZDIHAR.

### **2-4-1 Profils professionnels de la direction de l'unité :**

**Figure 20 : distribution du Profil professionnel de la direction d'unité d'IZDIHAR-2015.**



Source : réalisée par nous-mêmes 2015.

**Tableau 17 : comparaison de la distribution des profils adapté et naturel avec le profil de poste de la direction d'unité (test de Student) avec le logiciel Excel 2007.**

Profils	P-Value (Student)	Vérification	Hypothèses
<b>Profil Adapté</b>	0.5	$0.5 > 0.05$	H0 acceptée Pas de différence significative
<b>Profil Naturel</b>	0.279	$0.279 > 0.05$	H0 acceptée Pas de différence significative

Source : réalisée par nous-mêmes 2015.

- Interprétation :

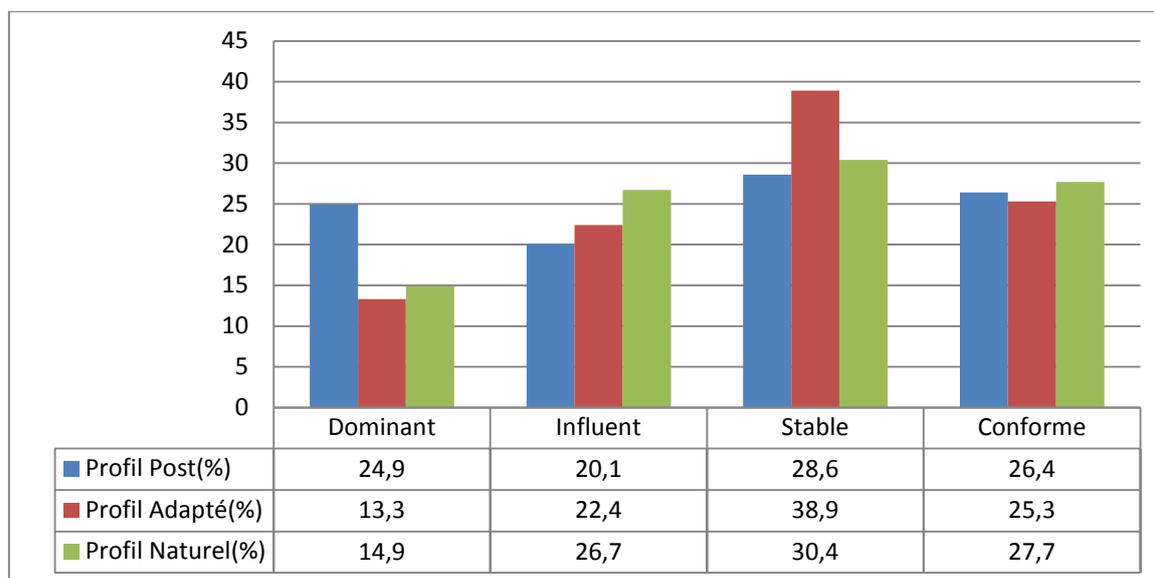
L'interprétation visuelle des graphes semble montrer des variations pour les différents profils.

Les dominantes pour le profil adapté est le profil Stable, pour le profil naturel ce sont les profils Stable et Conforme et pour le poste c'est les profils Dominant et Stable. Néanmoins les résultats statistiques de la comparaison de moyenne des trois (03) profils par le test de Student montrent que, contrairement à ce que peut suggérer l'interprétation visuelle des graphes, il n'y a pas de différence significative entre les distributions du profil de poste et du profil adapté et naturel.

La valeur p retrouvée pour chaque comparaison est supérieure à 5% l'hypothèse nulle H0 n'est pas rejetée. Donc les profils des employés correspondent aux exigences du profil de poste dans un intervalle de confiance de 95%.

#### **2-4-2 Les profils professionnels de la direction d'administration et du personnel :**

**Figure 21 : distribution du profil professionnel de la direction d'administration et du personnel d'IZDIHAR-2015.**



Source : réalisée par nous-mêmes 2015.

**Tableau 18 : comparaison de la distribution des profils adapté et naturel avec le profil de poste de la direction d'administration et du personnel (test de Student) avec le logiciel Excel 2007.**

Profils	P-Value (Student)	Vérification	Hypothèses
<b>Profil Adapté</b>	0.498	$0.498 > 0.05$	H0 acceptée Pas de différence significative
<b>Profil Naturel</b>	0.492	$0.492 > 0.05$	H0 acceptée Pas de différence significative

Source : réalisé par nous-mêmes 2015.

- Interprétation :

L'interprétation visuelle des graphes semble montrer des variations pour les différents profils.

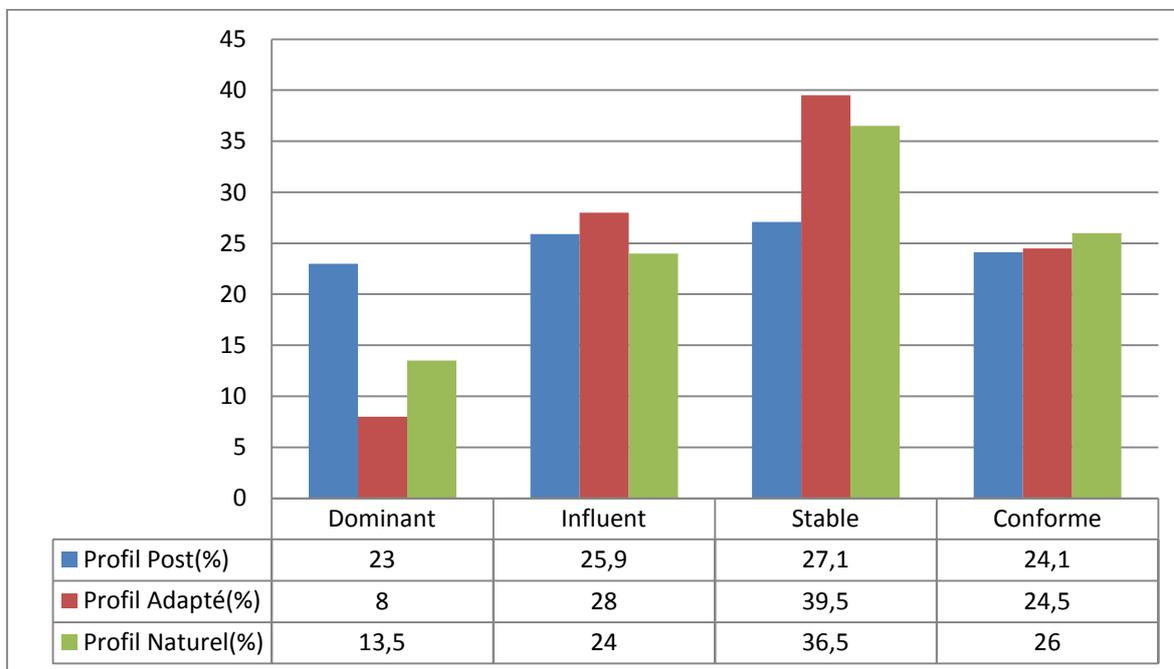
Pour les trois profils poste, personnel adapté et personnel naturel les profils dominants sont les profils Stable et Conforme.

Néanmoins les résultats statistiques de la comparaison de moyenne des trois (03) profils par le test de Student montrent que, contrairement à ce que peut suggérer l'interprétation visuelle des graphes, il n'y a pas de différence significative entre les distributions du profil de poste et du profil adapté et naturel.

La valeur p retrouvée pour chaque comparaison est supérieure à 5% l'hypothèse nulle H0 n'est pas rejetée. Donc les profils des employés correspondent aux exigences du profil de poste dans un intervalle de confiance de 95%.

### 2-4-3 Profils professionnels de la direction de l'administration des ventes.

**Figure 22 : distribution du profil professionnel de l'administration des ventes d'IZDIHAR-2015.**



Source : réalisée par nous-mêmes 2015.

**Tableau 19 : comparaison de la distribution des profils adapté et naturel avec le profil de poste de la direction d'administration des ventes (test de Student) avec le logiciel Excel 2007.**

Profils	P-Value (Student)	Vérification	Hypothèses
<b>Profil Adapté</b>	0.498	$0.498 > 0.05$	H0 acceptée Pas de différence significative
<b>Profil Naturel</b>	0.498	$0.498 > 0.05$	H0 acceptée Pas de différence significative

Source : réalisé par nous-mêmes 2015.

- Interprétation :

L'interprétation visuelle des graphes semble montrer des variations pour les différents profils.

Les dominantes pour les profils adapté et du poste sont les profils Influent et Stable et les dominantes du profil naturel sont les profils Stable et Conforme.

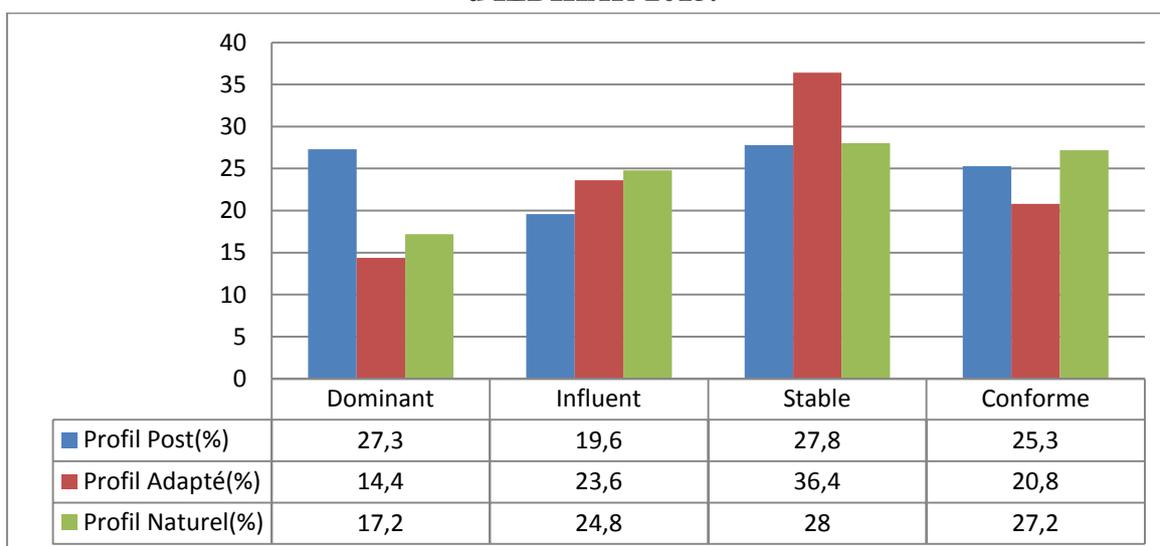
Néanmoins les résultats statistiques de la comparaison de moyenne des trois (03) profils par le test de Student montrent que, contrairement à ce que peut suggérer l'interprétation visuelle des graphes, il n'y a pas de différence significative entre les distributions du profil

de poste et du profil adapté et naturel. La valeur p retrouvée pour chaque comparaison est supérieure à 5% l'hypothèse nulle  $H_0$  n'est pas rejetée.

Donc les profils des employés correspondent aux exigences du profil de poste dans un intervalle de confiance de 95%.

#### 2-4-4 Les profils professionnels de la direction de production :

**Figure 23 : distribution du profil professionnel de la direction de production d'IZDIHAR-2015.**



Source : réalisée par nous-mêmes 2015.

**Tableau 20 : comparaison de la distribution des profils adapté et naturel avec le profil de poste de la direction de production (test de Student) avec le logiciel Excel 2007.**

Profils	P-Value (Student)	Vérification	Hypothèses
<b>Profil Adapté</b>	0.409	$0.409 > 0.05$	$H_0$ acceptée Pas de différence significative
<b>Profil Naturel</b>	0.414	$0.414 > 0.05$	$H_0$ acceptée Pas de différence significative

Source : réalisé par nous-mêmes 2015.

- Interprétation :

L'interprétation visuelle des graphes semble montrer des variations pour les différents profils.

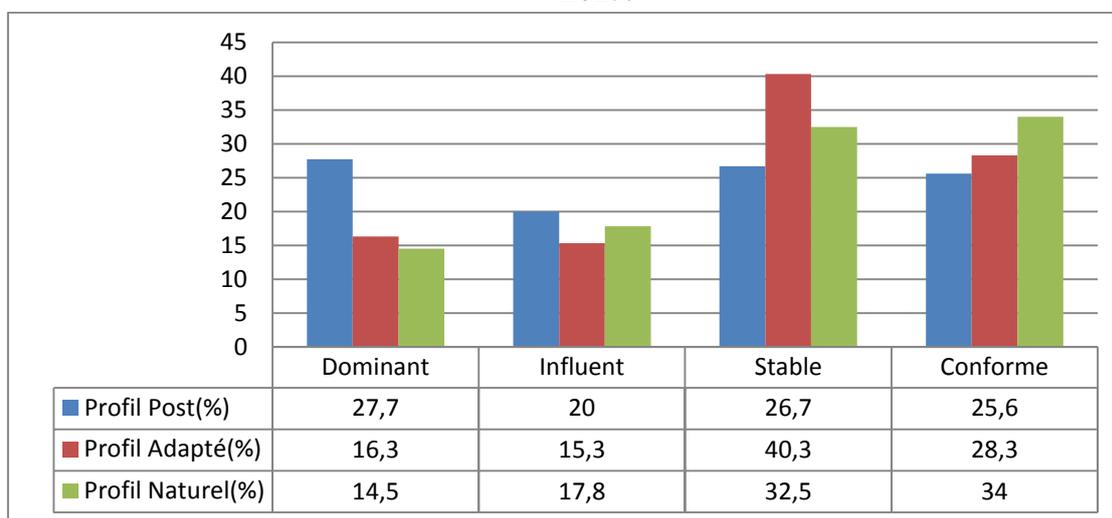
Les dominantes pour le profil adapté sont les profils Influent et Stable et les dominantes du profil naturel sont les profils Stable et Conforme, et pour le profil poste c'est les profils Dominant et Stable.

Néanmoins les résultats statistiques de la comparaison de moyenne des trois (03) profils par le test de Student montrent que, contrairement à ce que peut suggérer l'interprétation visuelle des graphes, il n'y a pas de différence significative entre les distributions du profil de poste et du profil adapté et naturel.

La valeur p retrouvée pour chaque comparaison est supérieure à 5% l'hypothèse nulle  $H_0$  n'est pas rejetée. Donc les profils des employés correspondent aux exigences du profil de poste dans un intervalle de confiance de 95%.

#### 2-4-5 Les profils professionnels de la direction technique.

**Figure 24 : distribution du profil professionnel de la direction technique d'IZDIHAR-2015.**



Source : réalisée par nous-mêmes 2015.

**Tableau 21 : comparaison de la distribution des profils adapté et naturel avec le profil de poste de la direction technique (test de Student) avec le logiciel Excel 2007.**

Profils	P-Value (Student)	Vérification	Hypothèses
<b>Profil Adapté</b>	0.497	$0.497 > 0.05$	$H_0$ acceptée Pas de différence significative
<b>Profil Naturel</b>	0.498	$0.498 > 0.05$	$H_0$ acceptée Pas de différence significative

Source : réalisé par nous-mêmes 2015.

- Interprétation :

L'interprétation visuelle des graphes semble montrer des variations pour les différents profils.

Les dominantes pour les profils adapté et naturel sont les profils Stable et Conforme, et les dominantes du profil du poste sont les profils Dominant et Stable.

Néanmoins les résultats statistiques de la comparaison de moyenne des trois (03) profils par le test de Student montrent que, contrairement à ce que peut suggérer l'interprétation visuelle des graphes, il n'y a pas de différence significative entre les distributions du profil de poste et du profil adapté et naturel.

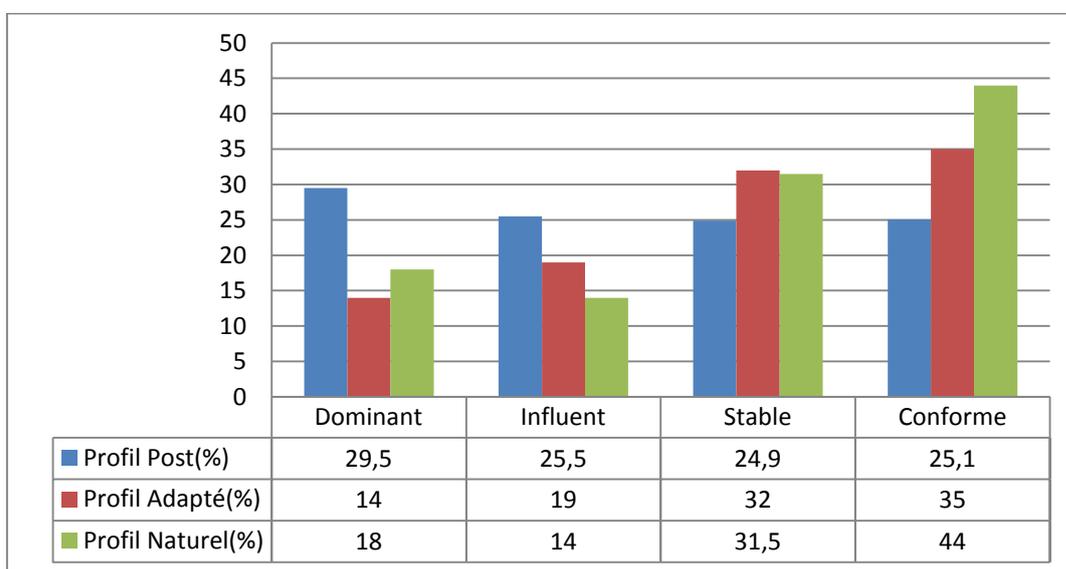
La valeur p retrouvée pour chaque comparaison est supérieure à 5% l'hypothèse nulle  $H_0$  n'est pas rejetée. Donc les profils des employés correspondent aux exigences du profil de poste dans un intervalle de confiance de 95%.

## 2-5 Les profils professionnels selon le niveau d'exécution

Nous allons représenter dans ce qui va suivre, les profils professionnels selon la catégorie socioprofessionnelle : cadres supérieurs, cadre, maîtrise et exécution au sein de l'entreprise IZDIHAR.

### 2-5-1 Les profils professionnels des cadres supérieurs

**Figure 25 : distribution du profil professionnel des cadres supérieurs d'IZDIHAR-2015.**



Source : réalisée par nous-mêmes 2015.

**Tableau 22 : comparaison de la distribution des profils adapté et naturel avec le profil de poste des cadres supérieurs (test de Student) avec le logiciel Excel 2007.**

Profils	P-Value (Student)	Vérification	Hypothèses
<b>Profil Adapté</b>	0.408	$0.408 > 0.05$	$H_0$ acceptée Pas de différence significative
<b>Profil Naturel</b>	0.465	$0.465 > 0.05$	$H_0$ acceptée Pas de différence significative

Source : réalisé par nous-mêmes 2015.

- Interprétation :

L'interprétation visuelle des graphes semble montrer des variations pour les différents profils.

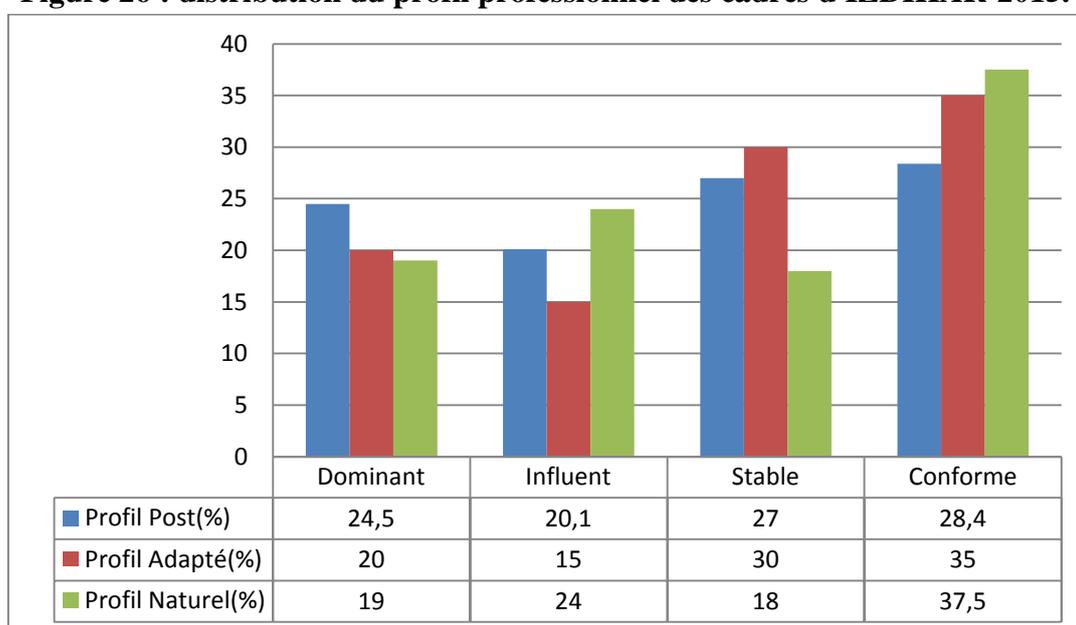
Les dominantes pour les profils adapté et naturel sont les profils Stable et Conforme, mais les dominantes du profil du poste sont les profils Dominant, Influent et Conforme.

Néanmoins les résultats statistiques de la comparaison de moyenne des trois (03) profils par le test de Student montrent que, contrairement à ce que peut suggérer l'interprétation visuelle des graphes, il n'y a pas de différence significative entre les distributions du profil de poste et du profil adapté et naturel.

La valeur p retrouvée pour chaque comparaison est supérieure à 5% l'hypothèse nulle  $H_0$  n'est pas rejetée. Donc les profils des employés correspondent aux exigences du profil de poste dans un intervalle de confiance de 95%.

## 2-5-2 Les profils professionnels des cadres

**Figure 26 : distribution du profil professionnel des cadres d'IZDIHAR-2015.**



Source : réalisée par nous-mêmes 2015.

**Tableau 23 : comparaison de la distribution des profils adapté et naturel avec le profil de poste des cadres (test de Student) avec le logiciel Excel 2007.**

Profils	P-Value (Student)	Vérification	Hypothèses
Profil Adapté	0.500	$0.500 > 0.05$	$H_0$ acceptée Pas de différence significative
Profil Naturel	0.470	$0.470 > 0.05$	$H_0$ acceptée Pas de différence significative

Source : réalisé par nous-mêmes 2015.

- Interprétation :

L'interprétation visuelle des graphes permet une première description des rapports entre les profils des personnes et celui du poste.

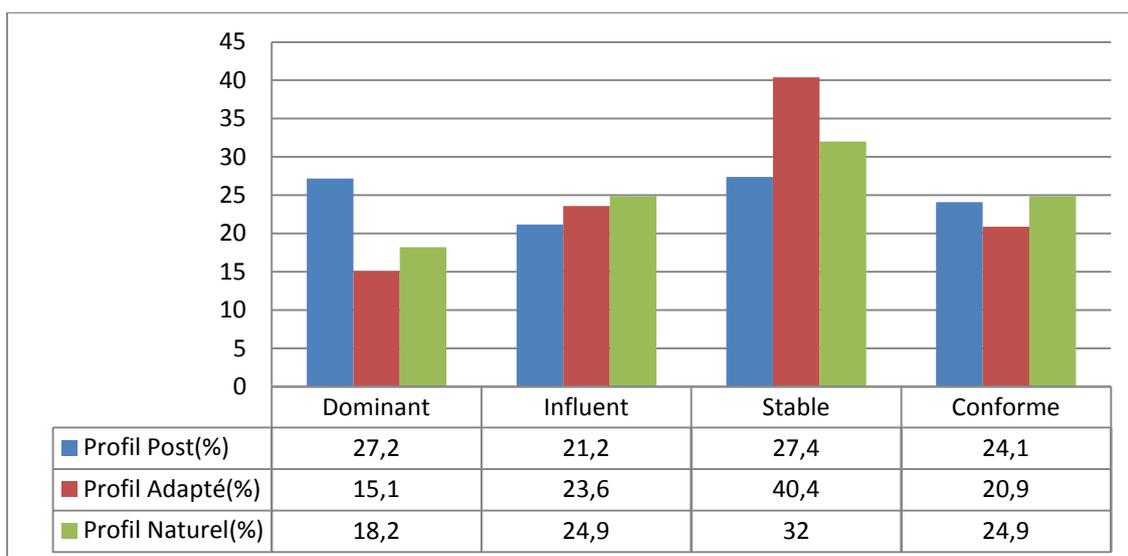
Les dominantes pour les profils adapté et du profil du poste sont les profils Stable et Conforme mais pour le profil naturel ce sont les profils Influent et Conforme.

Néanmoins les résultats statistiques de la comparaison de moyenne des trois (03) profils par le test de Student montrent que, contrairement à ce que peut suggérer l'interprétation visuelle des graphes, il n'y a pas de différence significative entre les distributions du profil de poste et du profil adapté et naturel.

La valeur p retrouvée pour chaque comparaison est supérieure à 5% l'hypothèse nulle  $H_0$  n'est pas rejetée. Donc les profils des employés correspondent aux exigences du profil de poste dans un intervalle de confiance de 95%.

### 2-5-3 Les profils professionnels de ceux qui occupent les postes de maîtrise

**Figure 27 : distribution du profil professionnel des salariés qui occupent le poste de maîtrise d'IZDIHAR-2015.**



Source : réalisée par nous-mêmes 2015.

**Tableau 24 : comparaison de la distribution des profils adaptés et naturel avec le profil de poste des postes maîtrises (test de Student) avec le logiciel Excel 2007.**

Profils	P-Value (Student)	Vérification	Hypothèses
Profil Adapté	0.498	$0.498 > 0.05$	$H_0$ acceptée Pas de différence significative
Profil Naturel	0.497	$0.497 > 0.05$	$H_0$ acceptée Pas de différence significative

Source : réalisé par nous-mêmes 2015.

- **Interprétation :**

L'interprétation visuelle des graphes permet une première description des rapports entre les profils des personnes et celui du poste.

Les dominantes pour les profils adapté et naturel sont les profils Stable et Influent

et pour le profil du poste ce sont les profils Stable et Dominant.

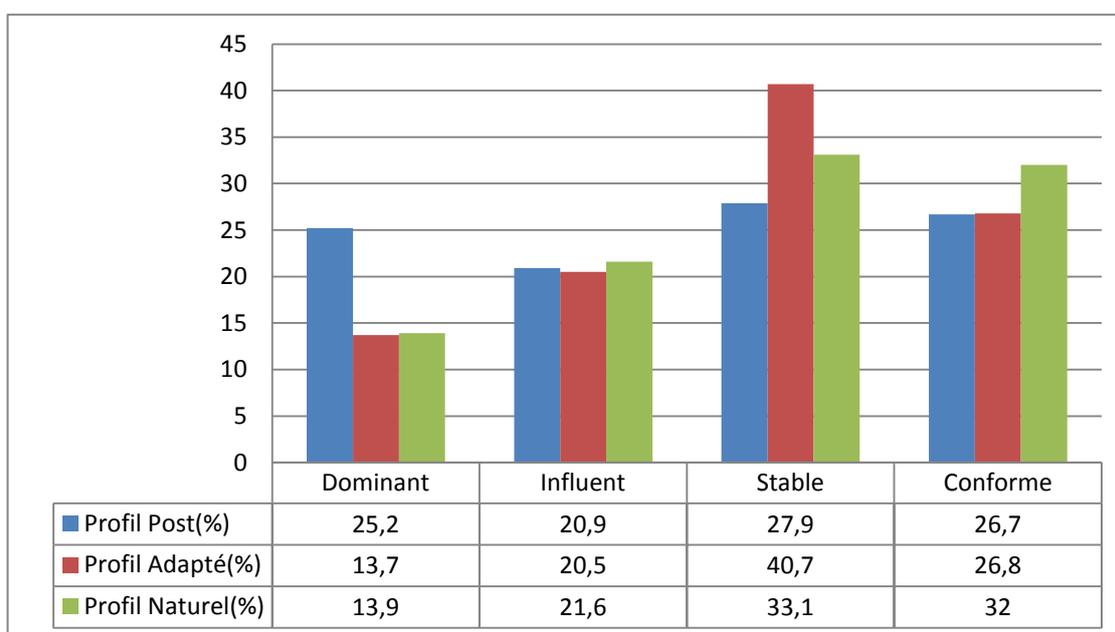
Pour les trois profils poste personnel adapté et personnel naturel les profils dominants sont le profil Stables et le profil Conforme.

Néanmoins les résultats statistiques de la comparaison de moyenne des trois (03) profils par le test de Student montrent que, contrairement à ce que peut suggérer l'interprétation visuelle des graphes, il n'y a pas de différence significative entre les distributions du profil de poste et du profil adapté et naturel.

La valeur p retrouvée pour chaque comparaison est supérieure à 5% l'hypothèse nulle H0 n'est pas rejetée. Donc les profils des employés correspondent aux exigences du profil de poste dans un intervalle de confiance de 95%.

#### 2-5-4 Les profils professionnels du personnel d'exécution

**Figure 28 : distribution du profil professionnel du personnel d'exécution d'IZDIHAR-2015.**



Source : réalisée par nous-mêmes 2015.

**Tableau 25 : comparaison de la distribution des profils adapté et naturel avec le profil de poste des exécutants (test de Student) avec le logiciel Excel 2007.**

<b>Profils</b>	<b>P-Value (Student)</b>	<b>Vérification</b>	<b>Hypothèses</b>
<b>Profil Adapté</b>	0.484	$0.484 > 0.05$	H0 acceptée Pas de différence significative
<b>Profil Naturel</b>	0.498	$0.498 > 0.05$	H0 acceptée Pas de différence significative

Source : réalisé par nous-mêmes 2015.

- Interprétation :

L'interprétation visuelle des graphes permet une première description des rapports entre les profils des personnes et celui du poste.

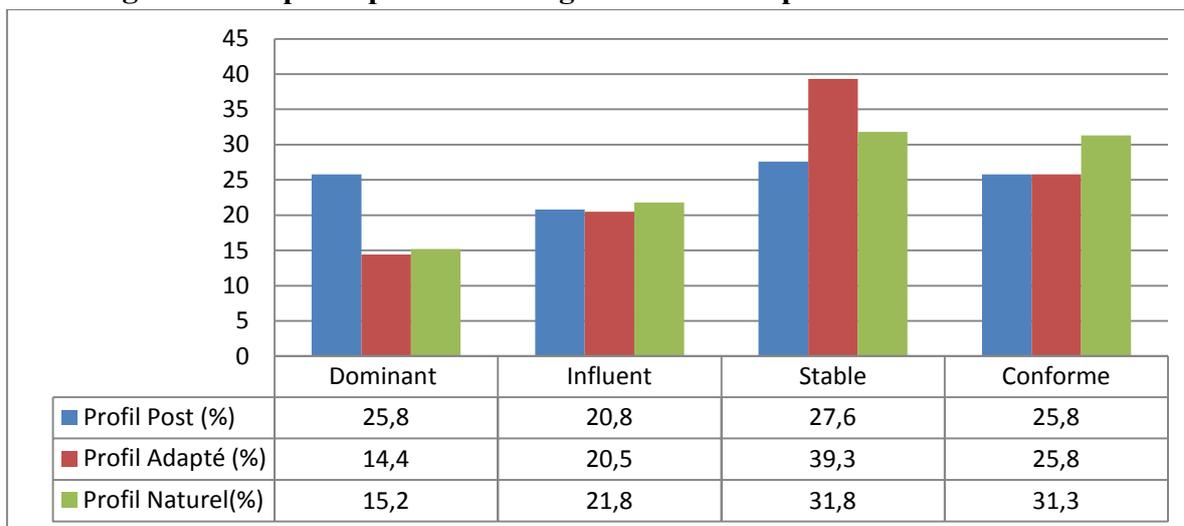
Les dominantes pour les profils adapté et naturel sont les profils Stable et Influent et pour le profil du poste ce sont les profils Stable et Dominant. Les dominantes pour les trois profils poste, adapté et naturel sont les profils Stable et Conforme.

Néanmoins les résultats statistiques de la comparaison de moyenne des trois (03) profils par le test de Student montrent que, contrairement à ce que peut suggérer l'interprétation visuelle des graphes, il n'y a pas de différence significative entre les distributions du profil de poste et du profil adapté et naturel.

La valeur p retrouvée pour chaque comparaison est supérieure à 5% l'hypothèse nulle H0 n'est pas rejetée. Donc les profils des employés correspondent aux exigences du profil de poste dans un intervalle de confiance de 95%.

## 2-6 Le profil professionnel global de l'entreprise

**Figure 29 : le profil professionnel global de l'entreprise IZDIHAR- 2015.**



Source : réalisée par nous-mêmes 2015.

**Tableau 26 : comparaison de la distribution des profils adapté et naturel avec le profil de poste du global de l'entreprise (test de Student) avec le logiciel Excel 2007.**

Profils	P-Value (Student)	Vérification	Hypothèses
<b>Profil Adapté</b>	0.500	$0.500 > 0.05$	H0 acceptée Pas de différence significative
<b>Profil Naturel</b>	0.498	$0.498 > 0.05$	H0 acceptée Pas de différence significative

Source : réalisé par nous-mêmes 2015.

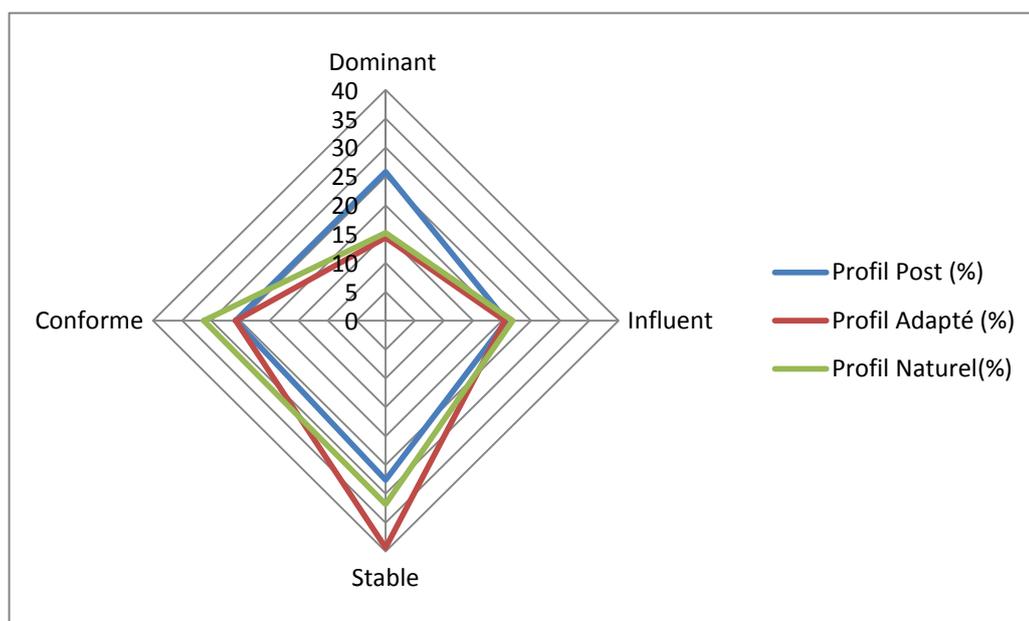
- Interprétation :

L'interprétation visuelle des graphes permet une première description des rapports entre les profils des personnes et celui du poste.

Néanmoins les résultats statistiques de la comparaison de moyenne des trois (03) profils par le test de Student montrent que, contrairement à ce que peut suggérer l'interprétation visuelle des graphes, il n'y a pas de différence significative entre les distributions du profil de poste et du profil adapté et naturel.

La valeur p retrouvée pour chaque comparaison est supérieure à 5% l'hypothèse nulle H0 n'est pas rejetée. Donc les profils des employés correspondent aux exigences du profil de poste dans un intervalle de confiance de 95%.

**Figure 30 : les dominantes du profil professionnel d'IZDIHAR-2015.**



Source : réalisée par nous-mêmes 2015.

Les dominantes des profils personnels adapté et naturel de l'entreprise IZDIHAR sont les profils stable et conforme.

### Conclusion:

Notre questionnement était, es ce que les profils professionnels des employés sont adaptés aux profils de poste. Plus exactement es ce que les moyennes des scores des profils professionnels de chaque catégorie avaient la même distribution que le profil du poste ou es ce qu'elle différait significativement, les résultats sont calculés avec un intervalle de confiance de 95 % et donc avec une probabilité d'erreur de 5%.

Comme le montrent nos résultats (tableaux de 1 à 12), il existe effectivement une adéquation entre les profils de personne et les profils de poste.

Le profil professionnel global de l'entreprise IZDIHAR (figure 29) est plutôt conforme et stable et il ne diffère pas significativement du profil des postes de l'entreprise.

La représentation de la figure 29 permet également d'avoir une représentation du profil de l'entreprise. Les profils émergents pour l'ensemble du personnel de l'entreprise sont représentés par les profils Conforme et Stable (figure 30).

Une première interprétation est que le personnel de l'entreprise met l'accent sur la précision et le contrôle de la qualité de son travail et a un esprit d'équipe. D'un autre côté on peut aussi voir des limites probables à ce qu'on vient d'avancer, la tendance dans le collectif serait de préférer travailler à un rythme stable et prudent afin d'assurer des normes élevées et maintenir la stabilité de l'équipe.

## **Section 3 : discussion des résultats**

Comme son nom l'indique, cette section est destinée à discuter les implications des résultats qu'on a présentés.

On a observé tout au long des chapitres qui ont précédé, un large éventail de concepts et de définitions. En observant les évolutions dans ces mêmes concepts et cela à travers l'introduction de différents outils et de différentes méthodes de gestion des ressources humaines.

On a aussi présenté notre outil, le DISC et le cadre dans lequel nous l'avons utilisé c'est à dire déterminer l'adéquation des profils des personnes aux profils de postes.

### **3-1 L'utilisation de cet outil par les chercheurs.**

C'est-ce-que nous allons voir pour mieux comprendre l'étendue de l'application de cet outil.

#### **3-1-1 Everything DISC Profil DISC<sup>75</sup>**

D'après un article des éditions Inscape, le DISC a prouvé être un outil puissant qui permet de donner aux personnes une langue pour discuter de leurs différences. Le modèle aide les personnes non seulement à comprendre ces différences, mais aussi les évaluer.

Dans un marché de plus en plus complexe, les entreprises ont voulu utiliser cet outil à d'autres fins. Les organisations l'utilisent systématiquement pour des évaluations et des programmes visant à améliorer les compétences des personnes dans les domaines de la gestion, des ventes, du leadership, de la communication, et plus encore.

Tout outil DISC offre grâce à sa facilité et son applicabilité un modèle simple qui aide les participants à voir la pertinence immédiate du DISC pour leur domaine ou profession. Et ils l'utilisent aussi dans le leadership et le perfectionnement des cadres, la formation à la gestion, la formation à la vente, la gestion des conflits, la construction d'équipe, le service clients, la communication et le coaching d'emploi.

La méthode DISC dans ce cas est adaptée aux attentes et aux catégories de personnes visées.

#### **3-1-2 Méthode Arc-en-Ciel<sup>76</sup>**

La Méthode des Couleurs Arc-en-Ciel est diffusée par la Société Arc-en-Ciel RH, c'est une synthèse entre une recherche sur les comportements associés aux couleurs et deux références psychologiques éminentes Carl Jung et William Marston.

---

<sup>75</sup> FROM DISC® CLASSIC TO EVERYTHING DISC® : HOW MY GRAPH BECAME A DOT . Editions Inscape, 2012.

<sup>76</sup> Fabart, Patrice . L'efficacité optimale. Arc-en-Ciel RH. [en ligne] [www.arcencielrh.com](http://www.arcencielrh.com).

Il représente le même modèle DISC mais donne pour chaque composante une couleur : le rouge pour dominant, le jaune pour influent, le vert pour stable et le bleu pour consciencieux. Elle part du principe que chacune de ces couleurs reflète les caractères d'une personne. Elle a utilisé cette méthode pour atteindre l'efficacité optimale pour un manager :

1. Identifier son style de management et se connaître dans ses forces et faiblesses ;
2. S'assouplir et se développer tout en restant soi-même : en changeant ses faiblesses ;
3. Reconnaître et manager les différences de ses collaborateurs ;
4. Prendre en compte la situation : celle-ci comprend les données objectives telles que le contexte, l'entreprise, les objectifs, le temps mais aussi la fonction du poste de manager qu'elle crée.

Il faut noter que la façon dont est présentée le DISC est ludique et simple et permet de se connaître et de s'améliorer.

### **3-1-3 ELZEAR Executive Search<sup>77</sup> .**

Ils présentent dans leur article trois types de test de personnalité professionnelle psychologique : CGP, DISC de Marston, MBTI selon Keirsey.

- Le CGP est un outil de discernement de la personnalité professionnelle. L'outil identifie ce que fait naturellement la personne avec enthousiasme, facilité et performance. L'analyse CGP mesure l'intensité de 4 énergies fonctionnelles. La combinaison de ces 4 énergies permet de dégager le profil comportemental de la personne en milieu professionnel. Nous sommes dans le domaine des compétences innées qui ne tient pas compte des compétences et expériences acquises et vécues.
- Le MBTI selon David Keirsey (Myers Briggs Type Indicator) est un test psychologique déterminant le type psychologique d'un sujet, suivant une méthode proposée en 1962 par Isabel Briggs Myers et Katherine Cook Briggs. Il sert comme outil dans les identifications des dominantes psychologiques des personnes dans des cadres liés au management ou aux problèmes dans le cadre des relations interpersonnelles.

Ce qui est intéressant de noter dans ces présentations c'est qu'il est possible d'utiliser les 3 outils en même temps ce qui permettrait selon eux d'approfondir les analyses.

### **3-1-4 SWISSNOVA Global<sup>78</sup>**

Elle a utilisé le profil de comparaison de poste en utilisant l'outil DISC. Ce profil permet de connaître, d'analyser et de comprendre les différences qui peuvent exister entre

---

<sup>77</sup> Franck , Jullié. Présentation synoptique des tests CGP, DISC de Marston, MBTI selon Keirsey. ELZÉAR Executive Search . [en ligne] [www.elzear.com](http://www.elzear.com).

<sup>78</sup> Profil de comparaison de poste, SWISSNOVA. [Enligne] : <http://swissnovaglobal.com/>

le comportement naturel d'une personne, qui correspond à ce qu'elle est, et le comportement attendu pour un poste donné pour que les compétences s'expriment dans une efficacité optimale.

Il décrit ces comportements globalement sans se prétendre parfaitement exact.

### **3-2 La communication avec les profils de l'entreprise**

On va voir la façon de communiquer avec le genre de profil stable et conforme

#### **3-2-1 Les profils Stables et Conformés<sup>79</sup>**

*2-1-1 Les forces et les limites :*

PROFIL Stable : ils travaillent avec les autres, en tant qu'équipe, pour parvenir au succès.

PROFIL Conforme : travaille dans le cadre des règles et procédures pour parvenir au succès.

Parmi leurs forces :

Ils sont bons en équipe et ont une bonne empathie pour les besoins des autres, ils sont méthodiques, ont une bonne capacité d'écoute, apprécient les autres et les félicitent.

Ils sont aussi persévérants, suivent les standards avec précision, consciencieux, diplomates, précis, justes (car ils suivent les règles).

Parmi leurs faiblesses : (ressenties par les autres) :

Ils peuvent être indécis, utilisent les approches indirectes, résistent au changement, quelque fois paralysés ou abattus par les problèmes des autres.

Ils peuvent être aussi trop perfectionnistes, distants, reportent les décisions, veulent toujours plus de données (ils donnent trop d'importance à des détails mineurs)

#### **3-2-1-2 Comment communiquer avec les profils stables et conformes :**

A. Communiquer avec les profils conformes.

- Avant de demander à des profils conformes de prendre des décisions, il faut d'abord leurs fournir les données et le temps pour les analyser, dans le cas contraire ils pourraient prendre cela pour une agression.

- Il faut savoir que si vous demandez une information ou autres, ils ne vous la donneront pas tout de suite car ils auront peur de vous donner une information erroné. Donc au niveau de l'exécution ils peuvent être assez longs, il faudra tenir compte de cela.

---

<sup>79</sup> Cédric Watin. Podcaste comment communiquer avec un conforme et un stable. Outils du manager.

- Ils n'aiment pas beaucoup prendre des décisions mais préfèrent plus être consultés, et qu'on les tienne informés, sinon ils peuvent rejeter les décisions et cela non pas pour donner leurs avis mais pour les étudier en détail.

- Ils sont assez réservés et formel, ils préfèrent communiquer « tête à tête » et n'aiment pas les conflits car ils trouvent que c'est improductif.

- Pour la délégation, il faut prendre en considération qu'ils prennent du temps, il faut leurs laisser l'occasion de poser toutes les questions et les prévenir quand la phase d'analyse est fini et qu'ils doivent prendre une décision. Et pour les aider à la prendre, il faudrait leurs demander qu'est ce qui se passerait dans le cas inverse, pour évaluer les conséquences de la non prise de décision ou de l'erreur dans la décision.

- Pour le feedback, il est plus facile de leur faire passer l'information directement sans prendre des gants, mais en privé au moment qu'il faut et cela prendra un peu plus de temps car leur réaction n'est pas immédiate.

- Pour le coaching afin d'améliorer ou acquérir une compétence, ils risquent de trop s'éparpiller dans la phase collecte de donnée et à cause de cela ne pas s'améliorer donc il faudrait leur fixer un point limite et leurs expliquer que la phase récolte des données est fini et que maintenant il faut passer à l'application.

- Si le chef est un conforme, avant de formuler une demande il faut d'abord lui fournir toutes les données nécessaires. Dans le contexte actuel aucun manager ne peut être contre le changement mais les profils conformes voudront directement savoir vers quel type d'organisation ils vont tendre.

#### B. Communiquer avec les profils Stables :

- Ils acceptent plus rapidement ce qui réduit les risques pour l'équipe, comme les profils conformes ils aiment les données mais pour réduire les risques pour l'équipe.

- Pour le changement ils ont besoin de temps ils sont plus pour le progressif et préfèrent qu'on demande l'avis de tous les membres de l'équipe individuellement.

- Si les profils stables essaient de communiquer avec vous, il serait mieux vu de vous arrêter et de prendre le temps de les écouter sans les interrompre au risque de les bloquer.

- Quand vous leur déléguer une responsabilité, il faut donc prendre le temps de leur expliquer, surtout pourquoi eux car ils auraient peur de prendre la place de quelqu'un d'autre ils prendront le temps d'évaluer les conséquences pour toute l'équipe et les changements de relation dans toute l'équipe et ils ont le sens du devoir, donc ils peuvent prendre des décisions difficiles même accepter le changement si c'est pour le bien de l'équipe.

- Ils adorent les équipes ou tous les membres font un peu de tout, où on prend les mêmes risques où il n'y a pas de cloisons, pour eux c'est un environnement idéal, mais ce n'est pas forcément les organisations les plus rapides et les plus efficaces.

Ils acceptent qu'on leur délègue du travail mais ils ne délèguent pas leur travail, mais pour un manager déléguer est capital.

- Pour le feedback il faut leur parler en privé que ce soit pour les aspects positifs ou négatifs, car ils auraient peur de ce que l'équipe va penser, et le feedback peut prendre un peu plus de temps. Mais une fois qu'ils ont intégré le feedback et qu'ils l'acceptent vous pouvez compter sur eux.

- Les managers avec un profil stable peuvent des fois favoriser le bien être de l'équipe que les résultats ou arbitrer les résultats en fonction du bien-être de l'équipe.

- Pour le coaching il faut prévoir plus de temps pour les laisser changer, ils sont pro-collaboration, ils vont préférer pour améliorer leurs compétences plus les ressources humaines que les livres à l'inverse des profils conformes. S'ils progressent ils vont vraiment le faire d'une manière durable.

- Si votre chef a un profil stable il ne faut pas s'attendre à des changements, mais a beaucoup d'attention de sa part et une bonne ambiance, il est bon pour manager les équipes qui ont besoin de stabilité, le risque c'est qu'un profil dominant manager par un profil stable risque de rapidement de se lasser, et les autres profils doivent axer sur l'humain lorsqu'ils font des propositions à un manager dont le profil est stable.

Comme tout outil qui analyse des facteurs propres à un individu complexe ces résultats ne peuvent pas être considérés comme infaillibles mais doivent tenir compte de cette réalité.

Enfin on peut dire que la façon de communiquer avec chaque profil est différente, les profils stables et conformes ont en commun qu'ils sont plutôt introvertis et n'aiment pas beaucoup le changement, ils n'aiment pas beaucoup prendre les décisions pour des raisons complètement différentes. L'un pour contenter son équipe et l'autre parce qu'il recherche toujours plus de données.

Ce qui fait que la communication est un peu plus longue que pour les profils Dominant et Influent et ce avec différentes nuances.

### **3-3 L'utilisation de l'outil DISC pour l'affectation à des postes**

L'Outil DISC a aussi été utilisé pour l'affectation par exemple à certains postes de cadres supérieurs, qui de par leurs tâches doivent interagir avec plusieurs personnes en interne ou en externe, la tendance est de choisir des profils plutôt extravertis (Dominant ou Influent) que introvertis (Conforme ou Stable), même si une certaine présence de ces derniers profils n'est pas à négliger.

Et selon le poste exact on peut déterminer si le salarié doit être plutôt orienté tâche que personne ou inversement, si c'est un poste qui nécessite de prendre des décisions en

urgence on aurait tendance à privilégier un profil plutôt orienté tâche donc dominant ou conforme et si le poste exige un travail beaucoup plus d'équipe, on privilégiera plutôt les profils Influent ou Stable.

Un autre exemple, pour le poste de secrétariat qui est en interaction avec tous les membres de l'entreprise et qui doit exécuter les consignes et procédures tout en restant accueillante et disponible, on aura tendance à privilégier un profil plutôt introverti avec dominantes de profil Stable ou Conforme.

En sachant que nous parlons de profil d'êtres humains qui sont complexe et d'exigences de profil de postes d'une entreprise donnée qui elle-même est un mélange de culture, de règles et d'interaction avec l'environnement. Nous devons interpréter ces résultats avec précaution mais cependant nous pouvons avancer en nous appuyant sur des mesures statistiquement significatives que nos résultats sont valides avec un intervalle de confiance de 95% qui est généralement admis dans les études.

### **Conclusion**

Dans le dernier chapitre consacré au cas pratique, on a exposé la méthodologie de recherche appliquée à l'entreprise IZDIHAR et on a fait un rappel des principales recherches réalisées sur la méthode DISC, des résultats assez concluants ont été obtenus.

D'une part malgré les variations observées dans les figures de 18 à 29, le test t (Student) de comparaison de moyenne a révélé que la différence entre le profil de poste et le profil de personne n'est pas significative et ceci avec un intervalle de confiance de 95%.

D'autre part, d'après les différentes applications de la méthode DISC présentées plus haut, on peut conclure que son utilisation peut varier selon les situations et est très facilement adaptable.

Enfin, les profils qui caractérisent l'entreprise IZDIHAR : stable et conforme peuvent être dues à plusieurs facteurs interne ou externe. On peut supposer que cela est la conséquence de la culture de l'entreprise, l'effet expérience des employés à un environnement stable ou au style de management pour appuyer ces hypothèses il faudrait faire d'autres recherches.

# **Conclusion générale**

Depuis l'apport des principaux fondateurs de l'école classique : Fayol, Taylor, et Weber, les évolutions dans la gestion des ressources humaines n'ont cessé de croître et plus particulièrement pendant cette dernière décennie. L'utilisation d'outils psychométriques et psychologiques comme outil de gestion est devenue une pratique courante. On a abordé dans les premiers chapitres tous les aspects théoriques concernant la gestion des ressources humaines et ces outils ce qui nous a permis de mettre en évidence l'intérêt de l'évaluation des profils professionnels.

La question essentielle à laquelle nous devons répondre était « les profils professionnels des employés sont-ils adaptés aux profils de poste dans l'entreprise IZDIHAR ? »

La méthode d'évaluation par l'outil DISC, a été choisie après une revue documentaire sur la question, très souvent utilisée dans les entreprises anglo-saxonnes, constitué d'un questionnaire il permet de classer les profils selon qu'ils sont orientés « tâche » ou « personne » et « introvertis » ou « extravertis ».

Le questionnaire de l'outil DISC, n'étant disponible qu'en anglais ou en français, nous en avons conçu une adaptation traduite en arabe parce que la grande majorité des employés ne maîtrisent pas les autres langues, et nous l'avons validé lors d'une pré-enquête. Cette traduction constitue une contribution aux futures recherches dans ce domaine.

Les employés de l'entreprise IZDIHAR ont parfaitement compris l'intérêt et accepté la passation du test, lorsque nous en avons expliqué les objectifs et l'intérêt pour eux et pour l'entreprise. Ceci remet en cause les préjugés habituels vis-à-vis de ce type d'enquête.

En premier lieu, nous avons déterminé les profils professionnels de chaque travailleurs d'IZDIHAR, ensuite nous les avons classés par catégorie, par direction et entreprise.

On a aussi étudié tous les postes et décrit les tâches de chacun à l'aide d'une grille d'analyse. Cette étude nous a permis de déterminer le profil DISC le plus approprié de chaque poste et de toute l'entreprise.

Les résultats obtenus pour l'entreprise IZDIHAR sont très importants du fait que cela nous a permis de connaître le profil professionnel global du personnel ce qui a confirmé l'adaptation entre le profil global de poste et le profil professionnel personnel des employés.

Le traitement des résultats nous a permis de retenir la première hypothèse (H0) et de confirmer l'adéquation des profils personnels et des postes. Le profil global de l'entreprise met en évidence une adaptation globale du profil du personnel au profil des postes au sein de l'entreprise. Le profil global émergent est le profil Stable et Conforme.

Connaitre les profils professionnels selon la méthode DISC de l'entreprise est intéressant en interne et en externe. Au sein de l'entreprise cela va aider tout d'abord à chacun de mieux connaître ses forces et ses limites, donc de mieux se connaître. Cela permettra à tout un chacun de se concentrer sur ses forces et prendre des initiatives pour réduire ses limites. Ensuite, ceci contribuera à faciliter la communication entre les salariés et avec la hiérarchie ce qui optimisera l'efficacité des relations interprofessionnelles.

Par rapport à l'environnement extérieur, connaître son profil global permettra à l'entreprise en premier lieu de trouver la manière la plus efficace et la plus adaptée, pour présenter ses offres à ses clients. Et vis à vis des concurrents cela permettra de mieux se positionner en mobilisant ses ressources humaines et enfin on peut l'utiliser pour mieux connaître ses clients et adapter la communication à ces derniers. Tout en sachant que la méthode DISC a déjà été utilisée à ces fins.

Lors de la réalisation de notre travail de recherches, les difficultés les plus importantes rencontrées concernaient l'adaptation de la méthode DISC au contexte culturel, l'identification des tâches lors de la réalisation des fiches de postes ainsi que lors de l'établissement des profils professionnels optimaux des postes.

S'agissant de notre première expérience dans le monde professionnel, ces difficultés peuvent être considérées comme des limites de ce travail ; il a été réalisé par nos soins et malgré toutes les précautions que nous avons prises certains biais d'observation peuvent avoir été enregistrés. Et sachant que tout outil qui analyse les facteurs propres à un individu complexe ces résultats ne peuvent pas être considérés comme infaillibles mais ils doivent tenir compte de cette réalité.

Dans un monde où la technologie n'est plus une denrée rare, les équipements sont à la portée de tous les investisseurs, disposant de ressources suffisantes, les entreprises n'ont pas d'autre choix que de se concentrer sur leurs ressources humaines c'est le seul facteur qui peut procurer un véritable avantage concurrentiel durable, cependant la gestion des ressources humaines est un défi permanent.

Pour conclure, nous pouvons dire que cette recherche a été pour nous une expérience enrichissante, autant sur le plan personnel que professionnel, et nous avons présenté un outil de gestion des ressources humaines, l'outil DISC qui est utilisé depuis longtemps par les entreprises de renommée internationale mais qui n'a pas encore été suffisamment exploité dans nos entreprises algériennes, à notre connaissance il s'agit de la première de ce genre en Algérie.

## **La bibliographie**

### Les ouvrages :

- Autissier, F. Bensebaa, F. Boudier. L'atlas du management. Edition d'organisation, Eyrolles.
- Bachy, C. Harache. Toute la fonction du management. Dunod, Paris, 2010.
- B. Martory, D. Crozet. Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances. 8<sup>ième</sup> édition Dunod, Paris, 2013.
- B. Myers, B. Priet, D. Souder et C. Pelletier. Le Grand Livre des Tests psychotechniques de logique de personnalité et de créativité. Edition Dunod, Paris, 2012.
- Guide de gestion des ressources humaines. Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du caoutchouc (CSMO). Québec.
- Guide de gestion des ressources humaines. Réaliser et mis à jour par ALIA conseil. Edition TECHNOCompétences.
- J. Aubret, P. Gilbert, F. Pigeyre. (2002). Management des compétences. Paris : Dunod.
- Jean-Marie Peretti, Gestion des ressources humaines. 19<sup>ème</sup> édition.
- Jean-François Amadiou. DRH le livre noir. Éditions du SEUIL, Paris.
- L. Lemire, G. Martel. Préface : L. Bélanger. L'approche systémique de la gestion des ressources humaines : le contrat psychologique. Presses de l'Université du Québec 2007.
- Manuel de bonnes pratiques en matière de ressources humaines dans la profession enseignante. Bureau international du Travail, Genève, BIT, 2012.
- O Lilienfeld, J.M. Wood et H.N. Grab. Le statut scientifique des testes projectives. Psychological science in the public interest. Vol.1, No. 2 November 2000.
- Roger Mucchielli. Le questionnaire dans l'enquête psycho-social. 10<sup>e</sup> édition ESF.
- Stéphane Vautier. Qu'est-ce qu'un test psychométrique ?. UOH - Psychométrie et Statistique en L1.
- S. Brouard, F. Daverio. Les outils de développement personnel pour manager. Edition EFE formation entreprise.
- T. Saba, S. L. Dolan. Tendances, enjeux et pratiques actuelles, 5<sup>ème</sup> édition, Pearson.
- Thiétart Raymond-Alain, « Introduction », Le management, Paris, Presses Universitaires de France, «Que sais-je ?», 2003, 128 pages
- William Moulton Marston. Emotion of normal people, International Library of Psychology Philosophy and Scientific, Londres.

### Les revus :

- André Durivage et Normand Pettersen. « L'administration de tests en sélection du personnel. Enjeux et recommandations », Gestion 2007/4 (Vol. 32).
- Catherine Azoulay. « Avant propos », Psychologie clinique et projective 2014.
- Christine Schleltz. Guide pratique pour l'élaboration de la fiche de poste. Académie Caen.

- Conseils pour la rédaction des études de cas, mémoires et rapports de stage. Université Paris 8, Saint-Denis, 2008.
- D. Harris. Work of leaders profile. Edition Inscape 2013.
- Everything DISC® application. library research report 2007-2009.
- Fabart, Patrice . L'efficacité optimale. Arc-en-Ciel RH.
- Franck , Jullié. Présentation synoptique des tests CGP, DISC de Marston, MBTI selon -Keirse. ELZÉAR Executive Search.
- Gérer et comprendre, 2009/3. Distribution électronique automobiles, Québec, 2014.
- H. Horst et et R. Siewert. Les testes psycho technique ; Traduit par Martine Jnioui, deuxieme edition, EYROLLES.
- H. Lionel. L'ombre portée des outils de gestion des ressources humaines (GRH) : le cas de la mise en place d'entretiens annuels dans une entreprise maritime. Annales des Mines.
- Isabelle, Perez. La Bibliographie : Règles et Présentation. (Disponible sur le site du Centre de documentation P. Bartoli).
- Jean-Christophe Vilatte. Méthodologie de l'enquête par questionnaire. Laboratoire Culture & Communication. Université d'Avignon.
- José Labarere. Tests paramétriques de comparaison de 2 moyennes. Université Joseph Fourier de Grenoble, 2011
- Joëlle Singery. Méthodologie de l'enquête. Décembre 2011.
- Jude Mary Cénat et Daniel Derivois, « Les tests projectifs à l'épreuve du vodou en Haïti : réflexions épistémologiques et méthodologiques, Cliniques méditerranéennes. 2012.
- J. Bonenfant, J. Lacroix. Comprendre le monde de l'entreprise. Chambre de commerce et de l'industrie Paris.
- Laboratoire PopInter. Déroulement des enquêtes quantitatives et/ou qualitatives, departement de science social Université Paris 5 René Descartes.
- Loic Claire. Les six axes de ressources humaines, Guide Méthodologique. Réalisé par le cabinet CIME et la structure d'ALLIZE-PLASTURGIE.
- La théorie DISC. Des éditions Inscape, 2008.
- Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques, Actes du séminaire national 23,24, 25 et 26. Paris, 2005.
- Mansencal, D. Michel. TheorieS des organisations. Académie de Versailles
- M. Moreno. Cours de gestion des ressources humaines (2008).
- Pierre Bréchon. Enquêtes qualitatives, enquêtes quantitatives. Presses universitaires de Grenoble.
- Ricco Rakotomalala. Tests de normalité : techniques empiriques et tests statistiques Version 2. Université Lumière Lyon 2, 2011.\*
- Rostan. La théorie des organisations . rappels historiques . Conservatoire national des arts et metiers, Lyon2005-2006.
- S. Salafia. La fiche de poste. Edition Uniopss - GRHAF –Uriopss Pays de la Loire, Décembre 2009

- Statistique Canada. Méthodes et pratiques d'enquête. Ministre de l'Industrie, 2010.
- Théorie Analyse de profil personnel (PPA) et le modèle DISC
- Thomas Durand SAVOIR, SAVOIR-FAIRE ET SAVOIR-ETRE : repenser les compétences de l'entreprise. Professeur, Ecole Centrale Paris.
- Validation Psychométrique, Central Test, 2011

#### **Les mémoires et les thèses :**

- Achte ,J.L. Delaflore , C. Fabre ,F.Magny , C. Songeur. (2010) . Comment concilier la performance et le bien-être au travail ? Mémoire MBA ressources humaines. Université Dauphine Paris.

#### **Webographie:**

- [http://www. Cadredesante.com](http://www.Cadredesante.com)
- <http://www.outilsdumanager.com> (Cedric Watine)
- <http://www.central test.com>
- <http://www.vmrpartners.nl>.
- <http://www.cairn.info/le-management--9782130532361-page-7.htm>.
- <http://w3.uohpsy.univ-tlse2.fr/U0OHPSY>, 2008.
- <http://www.cairn.info/revue-cliniques-mediterraneennes-2012-2-page-181.htm>.
- <http://www.elzear.com>.
- <http://www.cairn.info/revue-psychologie-clinique-et-projective-2014-1-page-9.htm>.
- <http://www.cairn.info/revue-gestion-2007-4-page-20.htm>.

## Table des matières

Liste des tableaux .....	I
Liste des figures.....	III
<b>Introduction générale .....</b>	<b>5</b>
<b>Chapitre 1 : les ressources humaines et les profils professionnels.....</b>	<b>9</b>
Section 1 : la gestion des ressources humaines à travers le temps .....	11
1-1 L'école classique.....	11
1-2 Les apports sociologiques et psychologiques .....	12
1-3 L'école néoclassique.....	14
1-4 La « socioanalyse » des organisations .....	14
Section 2 : la gestion des ressources humaines .....	15
2-1 Définition de la gestion des ressources humaines.....	16
2-2 Les éléments constitutifs de la gestion des ressources humaines .....	17
2-3 Les missions spécifiques de la gestion des ressources humaine .....	18
2-4 Les outils de gestion des ressources humaines .....	19
Section 3 : outil de la gestion des ressources humaines : la fiche de poste.....	20
3-1 Le développement de la fiche de poste.....	21
3-2 Objectifs de la fiche de poste.....	21
3-3 La démarche d'établissement de la fiche de poste.....	21
Section 4 : l'adéquation entre le profil de personne et le profil de poste.....	22
4-1 Le concept de compétence .....	22
4-2 La définition de la compétence.....	22
4-3 Le savoir, le savoir-faire et le savoir être .....	23
<b>Chapitre 2 : l'analyse DISC .....</b>	<b>26</b>
Section 1 : les tests psychométrique et psychologiques .....	28
1-1 Notions générales .....	28
1-2 L'objectif du test psychométrique .....	28
1-3 Les propriétés d'un test psychométrique .....	29
1-4 La fiabilité et validité d'un test.....	29
Section 2 : présentation de l'outil DISC .....	30
2-1 Historique et Auteur .....	30

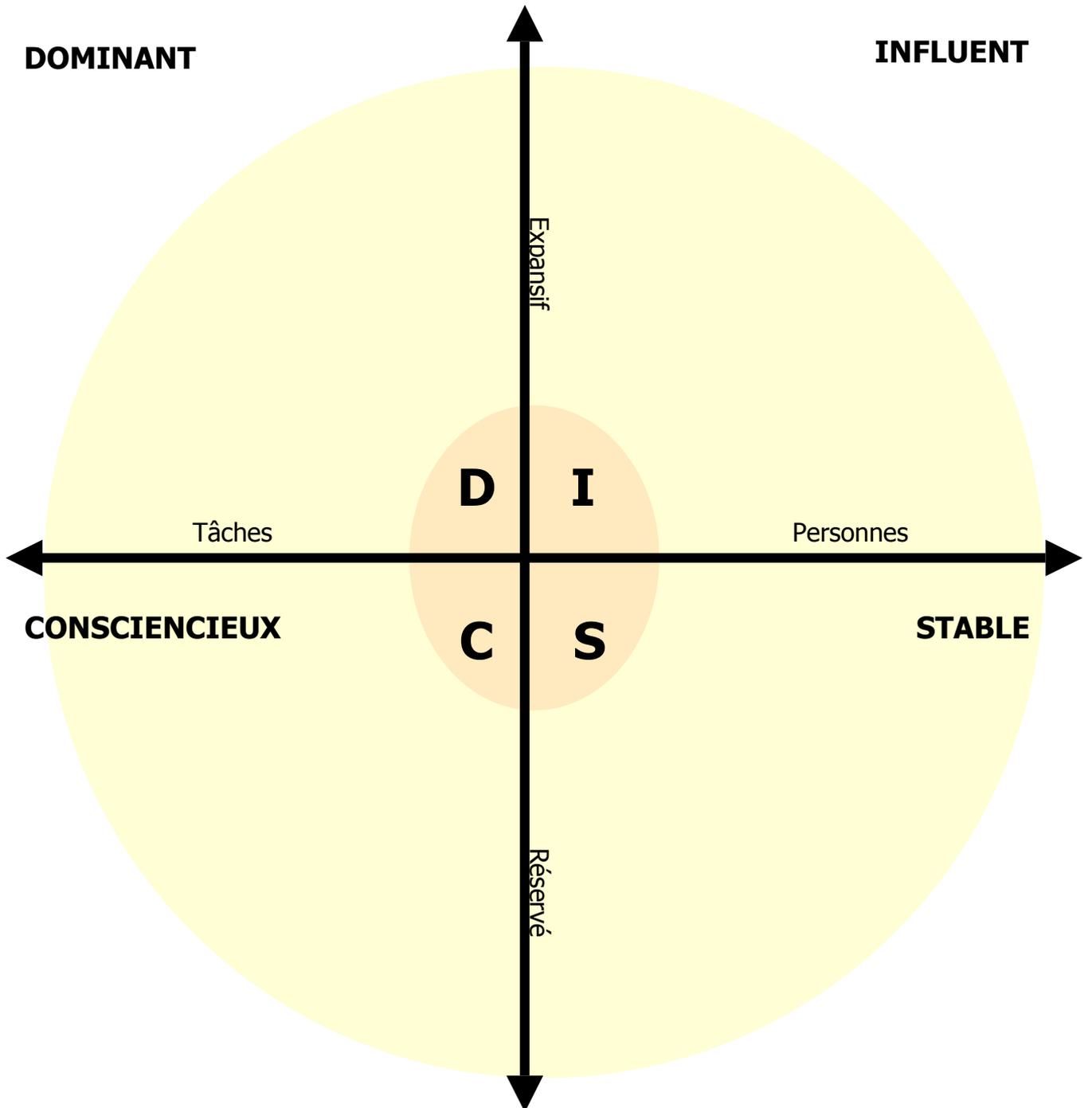
2-2 La description de l'outil DISC .....	31
2-3 Les caractéristiques de l'outil DISC .....	32
2-4 Applications possibles .....	32
Section 3 : la validation de l'outil DISC .....	32
3-1 La fiabilité .....	33
3-2 La validité de l'outil .....	35
Section 4 : le test DISC .....	36
4-1 Importance du test DISC .....	36
4-2 Limites du test DISC .....	37
4-3 Application du test DISC à IZDIHAR.....	37
<b>Chapitre 3 : l'entreprise IZDIHAR .....</b>	<b>40</b>
Section1 : présentation de l'entreprise .....	42
1-1 La fiche d'identité de IZDIHAR.....	42
1-2 Description de l'entreprise.....	42
1-3 L'organigramme de l'entreprise.....	43
1-4 Les produits d'IZDIHAR.....	44
1-5 Missions et objectifs.....	45
Section 2 Analyse quantitative ressources humaines .....	45
2-1 La structure du personnel .....	45
2-3 Les indicateurs ressources humaines.....	48
Section 3 : l'environnement de l'entreprise.....	49
3-1 Analyse de l'environnement (PESTEL) .....	49
3-2 Analyse de l'intensité concurrentielle schéma de l'hexagone.....	51
Section 4 : expérience au sein de IZDIHAR .....	53
4-1 Diagnostic et reformulation de la mission .....	53
4-2 Définition du plan de résolution .....	54
4-3 Objectifs personnels.....	55
4-4 La logique de création de valeur dans l'entreprise.....	56
<b>Chapitre 4 : étude pratique de l'analyse des profils professionnels ; le DISC comme outil de gestion .....</b>	<b>58</b>
Section 1 : méthodologie de recherche .....	60
1-1 Les objectifs généraux d'une enquête .....	60
1-2 L'enquête pour l'analyse des profils professionnels avec l'outil DISC .....	60
1-3 Les objectifs spécifiques de l'analyse des profils professionnels.....	62

Section 2 : les résultats .....	66
2-1 La population de l'enquête .....	67
2-2 Les profils professionnels selon l'outil DISC.....	70
2-3 Les profils professionnels selon la localisation et la direction.....	71
2-4 Les profils professionnels selon les directions.....	73
2-5 Les profils professionnels selon le niveau d'exécution.....	79
2-6 Le profil professionnel global de l'entreprise .....	84
Section 3 : discussion des résultats .....	86
3-1 L'utilisation de cet outil par les chercheurs. ....	86
3-2 La communication avec les profils de l'entreprise.....	88
3-3 L'utilisation de l'outil DISC pour l'affectation à des postes.....	90
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>92</b>
<b>La bibliographie.....</b>	<b>95</b>
<b>Annexes</b>	

# **Les annexes**

# Annexe 1

# *Représentation de l'outil DISC*



# Annexe 2

# Test DISC

Pour établir votre profil DISC, ne réfléchissez pas ; il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse et aucun enjeu, si ce n'est celui de mieux vous connaître et de mieux communiquer. Essayez de consacrer moins de trente secondes à chaque question. Je vous conseille de faire le test au calme sans faire de pause et, bien entendu, de ne pas faire autre chose en même temps.

Pour chacune des questions, choisissez la proposition (parmi les quatre proposées) qui vous correspond le plus (+) puis celle qui vous correspond le moins (-).

## 1. Mon collègue me présente un compte-rendu de notre dernier projet

*Une seule réponse possible par ligne.*

	(+)	(-)
Je suis à son écoute, attentif	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je lui fais comprendre que la décision finale m'appartient	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je m'attache aux détails de son exposé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je le coupe souvent avec des anecdotes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 2. Dans la vie de tous les jours

*Une seule réponse possible par ligne.*

	(+)	(-)
J'aime relever des défis, il me faut de l'action	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avec moi les gens ne s'ennuient jamais, j'aime divertir les autres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis plutôt compréhensif, je n'aime pas blesser les autres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis prudent, je ne donne pas ma confiance facilement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 3. Dans une réunion

*Une seule réponse possible par ligne.*

	(+)	(-)
Je suis à l'écoute des avis de chacun afin d'éviter les conflits	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis coopératif, tant que tout le monde se conforme aux règles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon avis est primordial, je ne lâche pas de terrain	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je séduis les autres pour les convaincre de me suivre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4. Lors de la signature d'un contrat**

*Une seule réponse possible par ligne.*

	(+)	(-)
Je m'entoure de précautions et vérifie scrupuleusement tous les termes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis ferme et déterminé sur les clauses de l'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'influence mon interlocuteur pour le convaincre de faire un geste supplémentaire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je m'arrange pour que tout le monde soit satisfait quitte à faire une concession	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5. Avec mes supérieurs**

*Une seule réponse possible par ligne.*

	(+)	(-)
Je suis facile à guider, j'obéis aux règles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je fais preuve d'audace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ils savent qu'ils peuvent vraiment compter sur moi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis aimable, je fais tout pour les charmer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. Dans un travail de groupe**

*Une seule réponse possible par ligne.*

	(+)	(-)
Je suis plein de bonne volonté, la cohésion du groupe est importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai la tête sur les épaules et j'impose mon point de vue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je me conforme aux règles et vérifie que toutes les normes sont respectées	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je m'attache à ce que tout se passe dans la bonne humeur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Si je devais classer mes qualités, ce serait**

*Une seule réponse possible par ligne.*

	(+)	(-)
La fiabilité, je suis méticuleux et ponctuel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La détermination, je dois atteindre mes objectifs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'altruisme, j'aime rendre service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La sociabilité, j'ai le contact facile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. Dans les conversations, ce qui me caractérise le plus**

*Une seule réponse possible par ligne.*

	(+)	(-)
J'aime quand les gens sont précis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'aime la convivialité, discuter de choses concrètes sans trop se prendre au sérieux	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'écoute plus que je ne parle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je parle plus que je n'écoute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. Je suis une personne**

*Une seule réponse possible par ligne.*

	(+)	(-)
D'humeur égale, calme, difficilement irritable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joviale qui aime plaisanter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Précise et exacte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fonceuse, audacieuse, qui déborde d'énergie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. J'aime les gens**

*Une seule réponse possible par ligne.*

	(+)	(-)
Disciplinés, qui savent se dominer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Généreux, qui désirent partager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Animés et sociables, qui s'expriment par gestes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Persévérants, qui n'abandonnent pas et vont jusqu'au bout	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11. Ce qui me caractérise le plus**

*Une seule réponse possible par ligne.*

	(+)	(-)
J'ai l'esprit de compétition, je suis un battant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis expansif, sociable, j'ai confiance en moi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis attentionné et prévenant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai le goût de la perfection	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12. Ce qui me reflète le mieux**

*Une seule réponse possible par ligne.*

	(+)	(-)
J'aime les compliments, les éloges	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis bienveillant, prêt à donner ou à aider	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis formel et garde mes distances	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai de la force de caractère	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13. Les qualités que j'aime**

*Une seule réponse possible par ligne.*

	(+)	(-)
L'empathie, comprendre les sentiments de l'autre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La précision et la perfection	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La détermination et la force	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le sens de l'humour, une certaine philosophie de la vie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**14. Parmi les métiers proposés, je choisirais celui de**

*Une seule réponse possible par ligne.*

	(+)	(-)
Infirmier, pour son dévouement aux autres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrepreneur, pour son sens du challenge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comptable ou juriste, pour sa précision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Journaliste ou écrivain, pour son côté investigateur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**15. En règle générale, je suis plutôt**

*Une seule réponse possible par ligne.*

	(+)	(-)
Respectueux des règles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entreprenant et aventurier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Optimiste et positif	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prêt à aider les autres et arrangeant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**16. Les qualités qui me caractérisent le plus**

*Une seule réponse possible par ligne.*

	(+)	(-)
Je suis courageux et fais preuve de bravoure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je sais stimuler les autres et les inspirer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je me conforme aux règles et aux lois	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis paisible, j'aime le calme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**17. Pour résoudre un problème avec mon équipe**

*Une seule réponse possible par ligne.*

	(+)	(-)
Je m'adapte et fais preuve de flexibilité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'aime la confrontation, je sais ce qu'il faut faire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis décontracté, j'adore convaincre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je leur rappelle les règles à respecter pour surmonter la crise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**18. C'est samedi, j'ai prévu**

*Une seule réponse possible par ligne.*

	(+)	(-)
D'organiser une petite fête avec les amis et voisins	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De faire ce que j'aime sans m'occuper des autres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De m'occuper de ceux qui ont besoin d'aide	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De mettre de l'ordre dans mes papiers afin d'avoir l'esprit libre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**19. Le plus souvent, vous êtes**

*Une seule réponse possible par ligne.*

	(+)	(-)
Content de vous et satisfait de vos actions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confiant, vous avez foi dans les autres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Attentif au travail bien fait	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Affirmatif, vous n'admettez pas le doute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**20. Face à une nouvelle situation, vous êtes**

*Une seule réponse possible par ligne.*

	(+)	(-)
Aventureux, vous aimez relever les défis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ouvert aux suggestions, réceptif aux idées des autres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chaleureux, vous allez connaître de nouvelles personnes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modéré, vous évitez les extrêmes et respectez les conventions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**21. Ce que les autres apprécient chez vous**

*Une seule réponse possible par ligne.*

	(+)	(-)
Votre calme et votre patience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Votre goût du détail, vous êtes bien documenté	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Votre vigueur, vous êtes énergique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Votre convivialité, vous aimez la compagnie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**22. Dans les conversations, vous êtes plutôt**

*Une seule réponse possible par ligne.*

	(+)	(-)
Loquace, vous aimez parler de sujets variés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A l'écoute, vous savez vous contrôler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A l'écoute, chaque mot a son importance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Loquace, vous aimez diriger la conversation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**23. Dans la vie, il faut se lever le matin, pour**

*Une seule réponse possible par ligne.*

	(+)	(-)
Rechercher l'excellence... Faire mieux qu'hier !	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Créer de nouveaux contacts... Agrandir son cercle de relations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vivre un nouveau défi... Chaque jour est un nouveau challenge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Travailler en équipe... Avancer ensemble et en paix	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**24. Pour réussir, il faut savoir**

*Une seule réponse possible par ligne.*

	(+)	(-)
Être diplomate et avoir du tact	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prendre des risques et être intrépide	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Être beau parleur et brillant en société	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Être réfléchi et analytique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**25. On vous qualifie le plus souvent de**

*Une seule réponse possible par ligne.*

	(+)	(-)
Hyperactif, vous ne tenez pas en place	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Populaire, vous êtes apprécié par la plupart	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amical, vous êtes à l'écoute des autres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ordonné, vous êtes soigneux et organisé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

# Annexe 3

# DISC

لقيام بصورتك الشخصية حسب معايير "DISC".  
لا تفكر، ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة. الهدف من هذه الإستمارة هو أن تتعرف عن نفسك بشكل أفضل. و تحسين كفاءتك في طريقة التواصل مع الآخرين.  
المحاولة تنفق أقل من ثلاثين ثانية لكل سؤال. أنصحك أن تفعل ذلك التقييم بهدوء دون انقطاع، وبطبيعة الحال، أن لا تفعل شيئا آخر في نفس الوقت.  
لكل سؤال، إختار الاقتراح (من أربعة) الذي يناسبك أكثر (+) وبعد ذلك الذي هو أقل مناسب لك (-).

## 1 . زميلي قدم لي عرضا لأحد مشاريعنا

.Une seule réponse possible par ligne

(-)	(+)	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	أنا على إستماعه بدقة
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	أجعله يفهم أن القرار النهائي يرجع إليّ
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	أثبت على تفاصيل العرض الذي يقدمه
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	أقطعه غالبا بُنكتات

## 2 . في الحياة اليومية

.Une seule réponse possible par ligne

(-)	(+)	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	أنا أحب التحديات، وأنا بحاجة لنشاط
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	عدم الإحساس بالملل معي، أنا أحب تسلية الآخرين
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	أنا أفهم كثير الآخرين، و لا أحب أذائهم
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	انا حريص، لا أعطي ثقتي بسهولة

## 3 . في اجتماع

.Une seule réponse possible par ligne

(-)	(+)	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	أنا استمع إلى آراء الجميع من أجل تجنب النزاعات
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	أنا قابل للتعاون، بشرط أن يكون الجميع يحترم القواعد
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	رأيي هو المهم، وأفرضه
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	أستعمل إغواء الآخرين لإقناعهم أن يتبعني

## 4 . عند التوقيع على العقد

.Une seule réponse possible par ligne

(-)	(+)	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	أحيط نفسي بالحذر و أتحقق من جميع المصطلحات
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	أتمسك بالصلابة والقناعة على شروط الإتفاق
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	أقتنع محدثي على فعل أكثر
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	أحاول أن يكون الجميع راضيين حتى ولو تنازلت

5 . مع مشرفي

.Une seule réponse possible par ligne

(-) (+)

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	أنا سهل لتوجيهه، وأتبع القواعد
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	أتعامل معهم بشجاعة
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	يعلمون أنهم يستطيعون الاعتماد عليّ حقاً
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	أنا إنسان طيب و أفعل كل شيء لأجذبهم

6 . في مجموعة عمل

.Une seule réponse possible par ligne

(-) (+)

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	أنا ذو إرادة نافعة وأسعى للتماسك في المجموعة
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	أنا واقعي و أفرض آرائي
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	أنا أحترم القواعد وأتحقق أنّ كل المعايير محترم
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	أنا حريص أنّ كل شيء يسير في جو ملائم

7 . إذا كان لي أن أرتب صفاتي، سيكونوا

.Une seule réponse possible par ligne

(-) (+)

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	الموثوقية، أنا دقيق ومحدد
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	التصميم، بالنسبة لي تحقيق الأهداف إجباري
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	الإيثار، أحب مساعدة الآخرين
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	إجتماعي، لدي اتصال سهل مع الآخرين

8 . وفي مُحادثات، ما يميزني الأكثر

.Une seule réponse possible par ligne

(-) (+)

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	أحب الدقة في الكلام
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	أحب الجو الودي و المناقشة على الأمور بسهولة
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	دون إفراط رأي
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	أستمع أكثر مما أتكلم
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	أتحدث أكثر مما أستمع

9 . أنا شخص

.Une seule réponse possible par ligne

(-) (+)

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	طبعي هادئ ولم أفلق بسهولة
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	مبتهج، أحب الفكاهة
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	دقيق و مطبظ
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	مُقدم، شجاع، لدي طاقة كبيرة

10 . أنا أحب الناس

.Une seule réponse possible par ligne

(-) (+)

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	منضبطون، متماسكون يسيطرون على أنفسهم
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	كرماء، الذين يتفاسمون مع غيرهم
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	نشطاء و إجتماعيين، يستعملون الحركات في الكلام
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	مصرون، الذين لم يستسلمون حتى النهاية

11 . ما يميزني الأكثر

.Une seule réponse possible par ligne

(-) (+)

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	لدي روح المنافسة
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	معبّر، إجتماعي، ولدي الثقة في نفسي
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	أهتم و أراعي شعور الآخرين
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	أحب تحقيق الكمال

12 . ما ينعكسني الأفضل

.Une seule réponse possible par ligne

(-) (+)

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	أنا أحب المجاملات
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	أنا لطيف ومستعد لتبرع أو المساعدة
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	أنا رسمي و شخص متحفظ
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	لدي شخصية قوية

13 . الصفات التي أحبها في الأشخاص

.Une seule réponse possible par ligne

(-) (+)

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	شعور و فهم إحساس الآخرين
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	الدقة و الكمال
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	شخص مصر و قوي
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	روح الفكاهة، فلسفة معينة في الحياة

14 . من بين هذه المهن أختار

.Une seule réponse possible par ligne

(-) (+)

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ممرض، لأنه مُخلصٌ كليا للآخرين
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	رجل أعمال، لأنه له روح التحدي
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	محاسب أو محامي لأنه دقيق
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	صحفي أو كاتب لأنه محقق

15 . بشكل عام، أنا أكثر

.Une seule réponse possible par ligne

(-)	(+)	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	محترم للقواعد
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	مغامر و أحب المغامرة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	متفائل و إيجابي
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	مستعد لمساعدة الآخرين

16 . الصفات التي تميزني الأكثر

.Une seule réponse possible par ligne

(-)	(+)	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	شجاع، و أتعامل بشجاعة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أعلم كيف أحفز و ألهم الآخرين
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أحترم القواعد والقوانين
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هادئ، و أحب الهدوء

17 . لحل مشكلة مع فريقي

.Une seule réponse possible par ligne

(-)	(+)	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	قابل للتكيف مع الآخرين و أكتسب مرونة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أحب المواجهة، و أعرف ما يجب فعله
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أنا مريح و أحب إقناعهم
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أذكر لهم القواعد التي يجب اتباعها للتغلب عن الأزمات

18 . ليوم السبت، خططة

.Une seule réponse possible par ligne

(-)	(+)	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	إلتقاء مع الأصدقاء والجيران
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أن أفعل ما أحب دون إهتمام برأي الآخرين
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	رعاية أولئك الذين بحاجة الى مساعدة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تنظيم أوراقى لأرتاح

19 . في معظم الحالات، تكون

.Une seule réponse possible par ligne

(-)	(+)	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	سعيد و راضيا عن أفعالك
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	واثق، لديك الثقة في الآخرين
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	منتبه عن العمل المتقن
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ثابت لا تعترف بالشكوك

20 . عند مواجهة وضع جديد، تكون  
.Une seule réponse possible par ligne

(-)	(+)	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	مغامر تحب التحديات
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	مفتوح للاقتراحات، متقبل لأفكار الآخرين
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ودي تود التعرف على أشخاص جدد
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ملتزم، تتجنب التباهي وتحترم الاتفاقيات

21 . ما يعجب الآخرين عنك  
.Une seule réponse possible par ligne

(-)	(+)	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	الهدوء والصبر
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	انتباهك الى التفاصيل، و حسن توثيقك
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	القوة الخاصة بك و نشاطك
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	الودية و إستمتاعك بوجود الناس

22 . في الحوار أنا أكثر  
.Une seule réponse possible par ligne

(-)	(+)	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ثرثار، أرغب التكلم عن موضوعات مختلفة
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	أستمع و أتحكم في نفسي
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	أستمع كل كلمة لها أهميتها
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ثرثار أحب تسيير الحوار

23 . في الحياة يجب أن تستيقظ الصباح من أجل  
.Une seule réponse possible par ligne

(-)	(+)	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	البحث عن الأمثلة ... و فعل أفضل من الأمس
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	إنشاء علاقات جديدة ... و توسيع حيز الأشخاص التي تعرفها
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	تعيش تحديات جديدة ... كل يوم هو تحدي جديد
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	العمل الجماعي ... التطور مع بعض و في سلام

24 . لكي تنجح, عليك أن تعرف  
.Une seule réponse possible par ligne

(-)	(+)	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	تكون دبلوماسي و تكتسب مهارات في التعامل
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	إتخاذ المخاطر و بدون خوف
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	تكون متكلم رائع ولامع في المجتمع
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	أن تكون مركز و تحليلي

.Une seule réponse possible par ligne

(-) (+)

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	شديد النشاط لا تتوقف
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	شعبي ومحبوب من الأغلبية
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	مريح، و مستمع للآخرين
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	مرتب، إنك مضبوط و منظم

---

# Annexe 4

## FICHE DE POSTE

Intitulé du poste	
Condition d'accès au poste	

### IDENTITE DE L'AGENT

Nom, prénom	
Statut	
Âge Expérience	

### PRESENTATION DU SERVICE D'AFFECTATION

Mission principale du service	
Composition du service (effectif)	
Positionnement du poste	

### MISSIONS ET ACTIVITES DU POSTE

Mission principale,	
Activités	
Conditions de travail	Temps de travail hebdomadaire : Horaires : Lieu de travail : Moyens matériels à disposition :

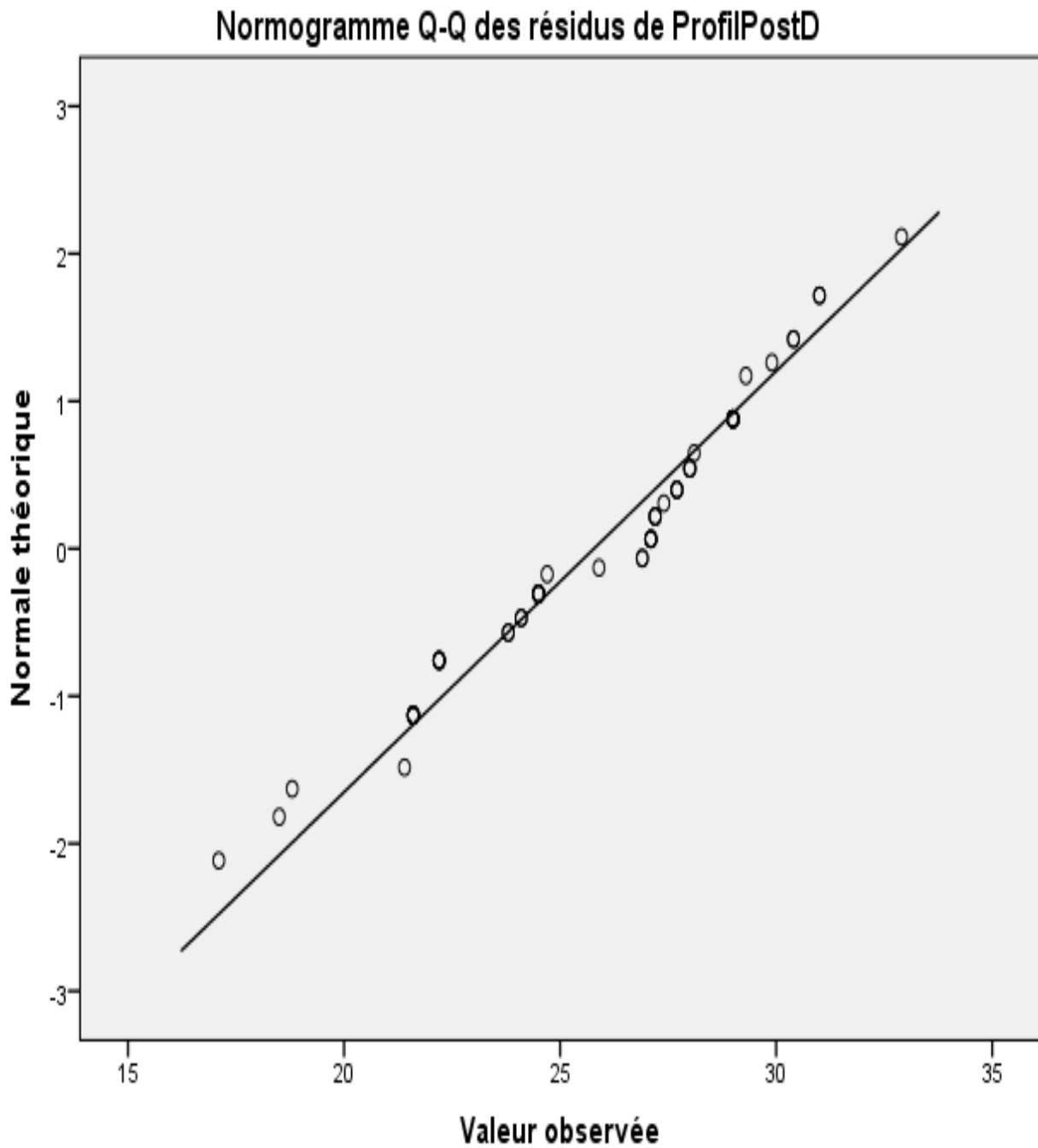
**COMPETENCES REQUISES SUR LE POSTE**

--

Date et signature de l'agent :	Date et signature du supérieur hiérarchique direct
--------------------------------	--

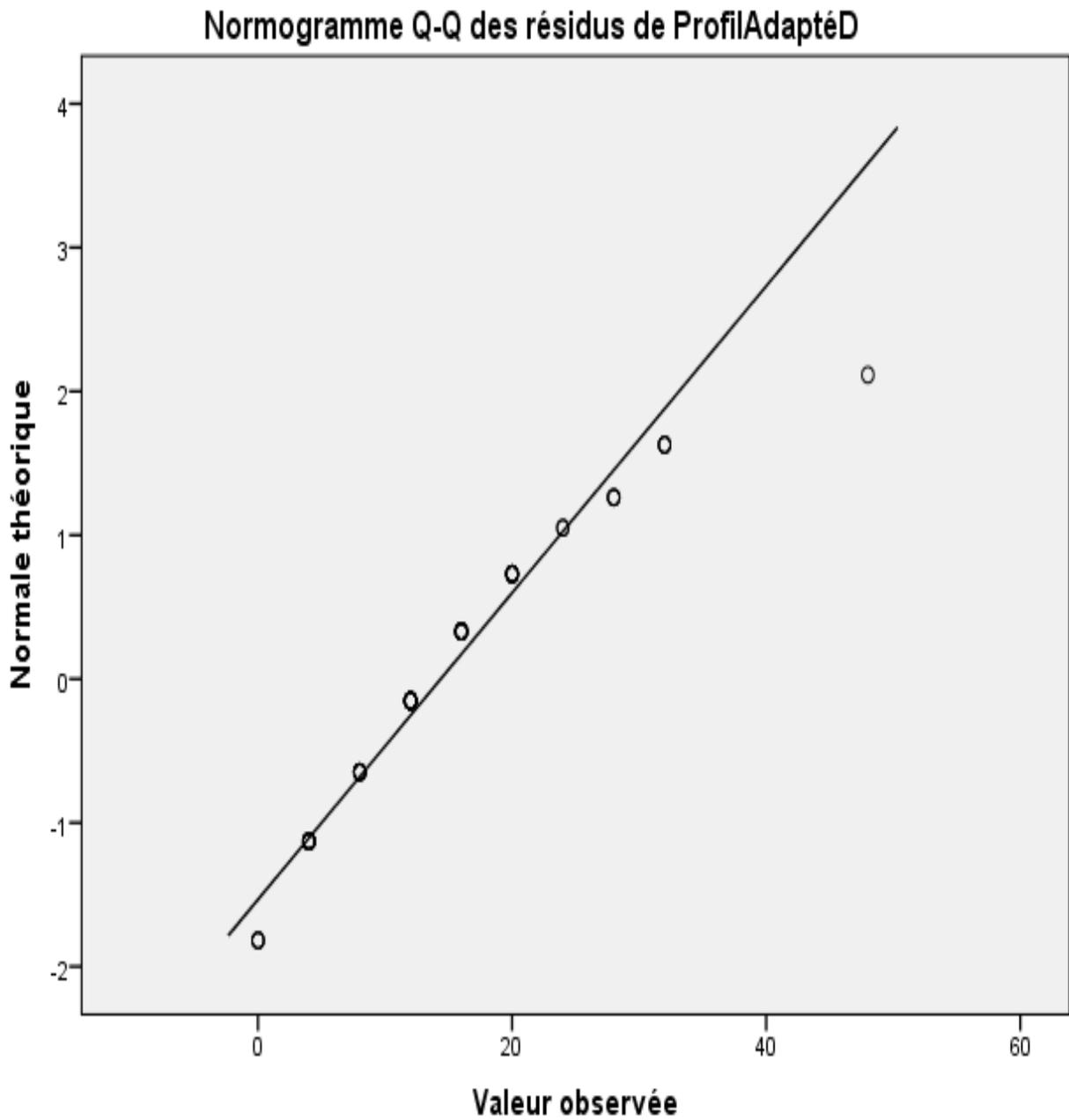
# Annexe 5

## Le graphe de normalité des profils dominants du poste



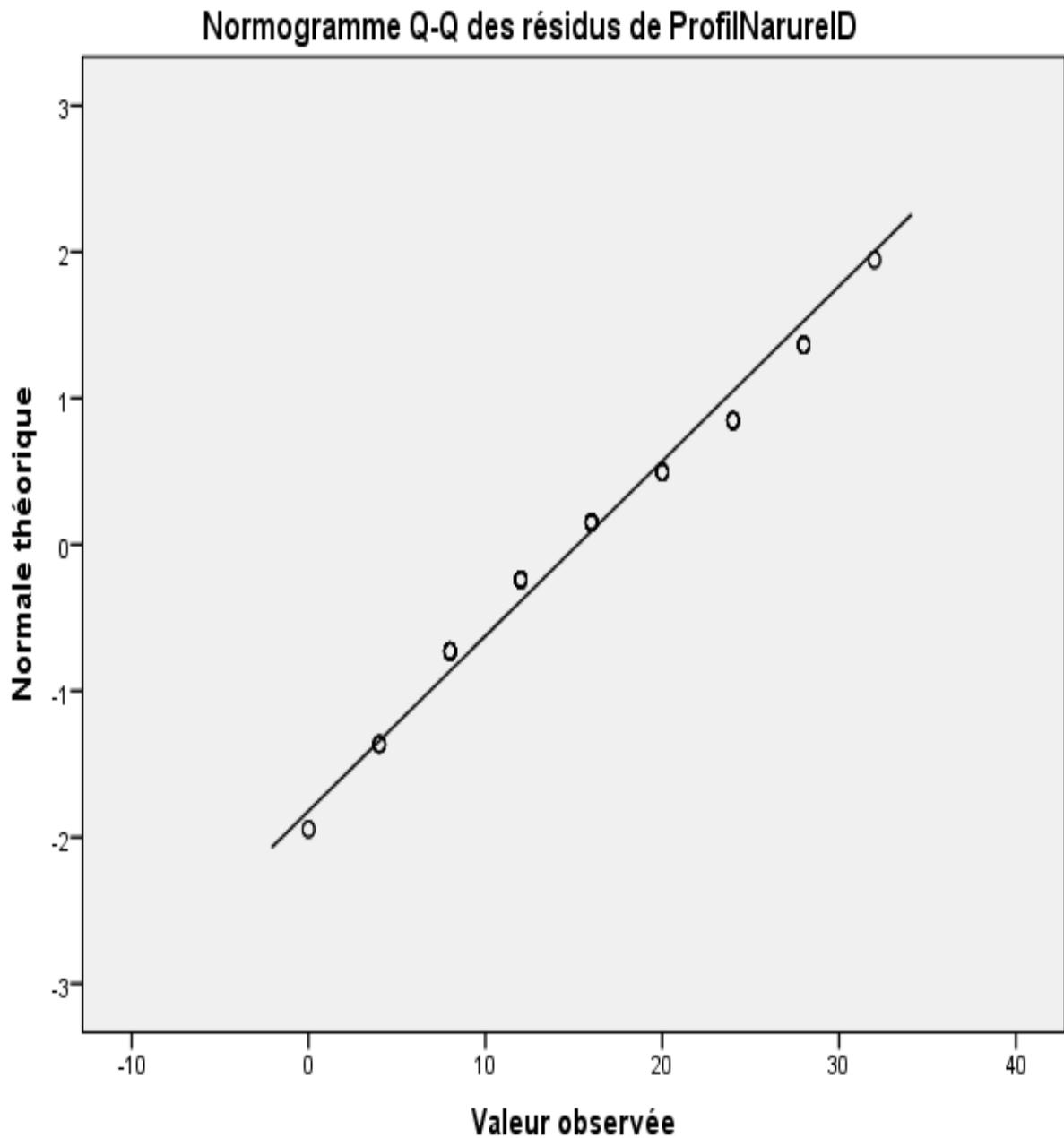
Source : réalisé par nous-mêmes avec le logiciel SPSS vs 20.

## Le graphe de normalité des profils dominants adaptés



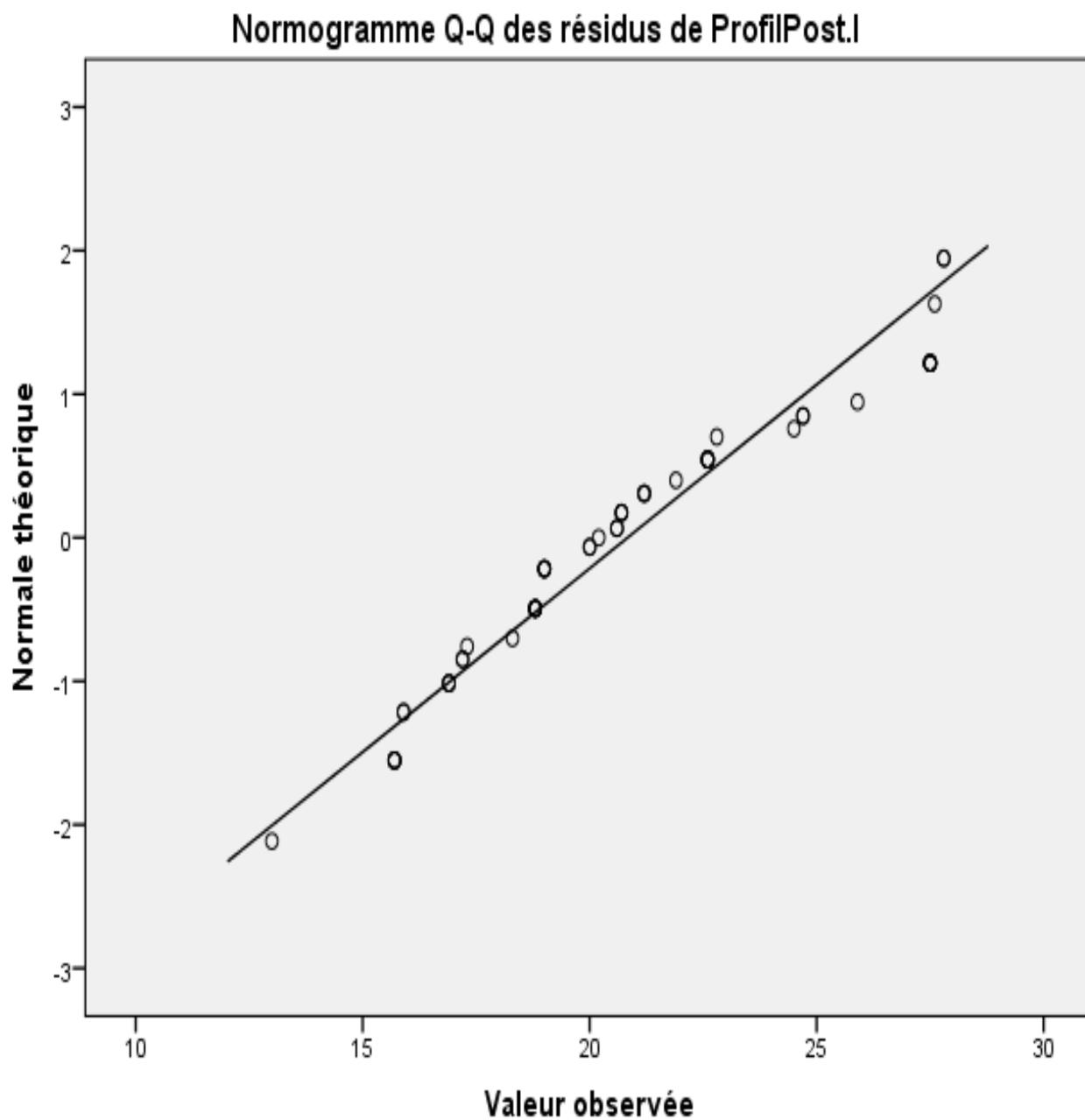
Source : réalisé par nous-mêmes avec le logiciel SPSS vs 20.

## Le graphe de normalité des profils dominants naturels



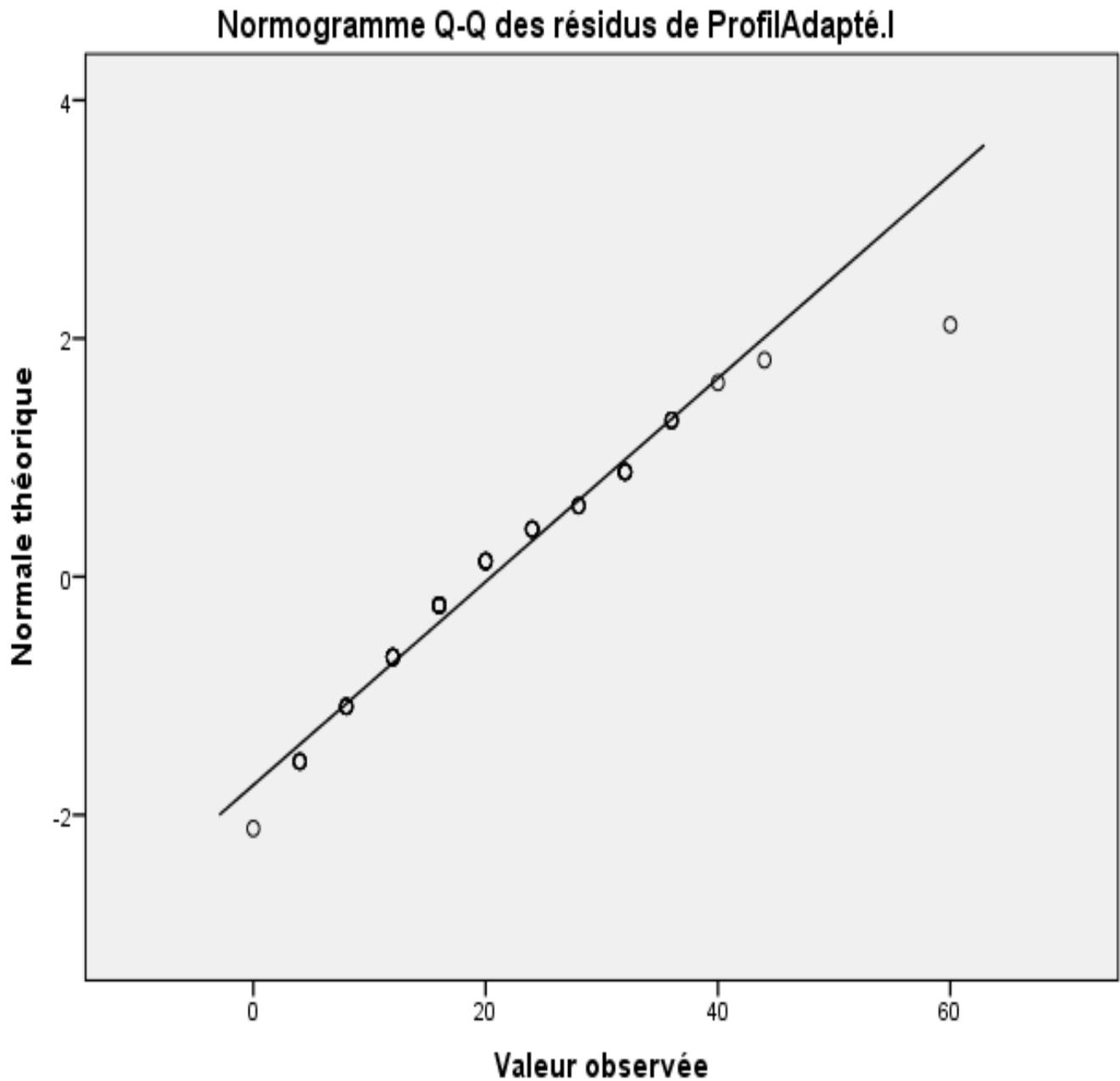
Source : réalisé par nous-mêmes avec le logiciel SPSS vs 20.

## Le graphe de normalité des profils influents du poste



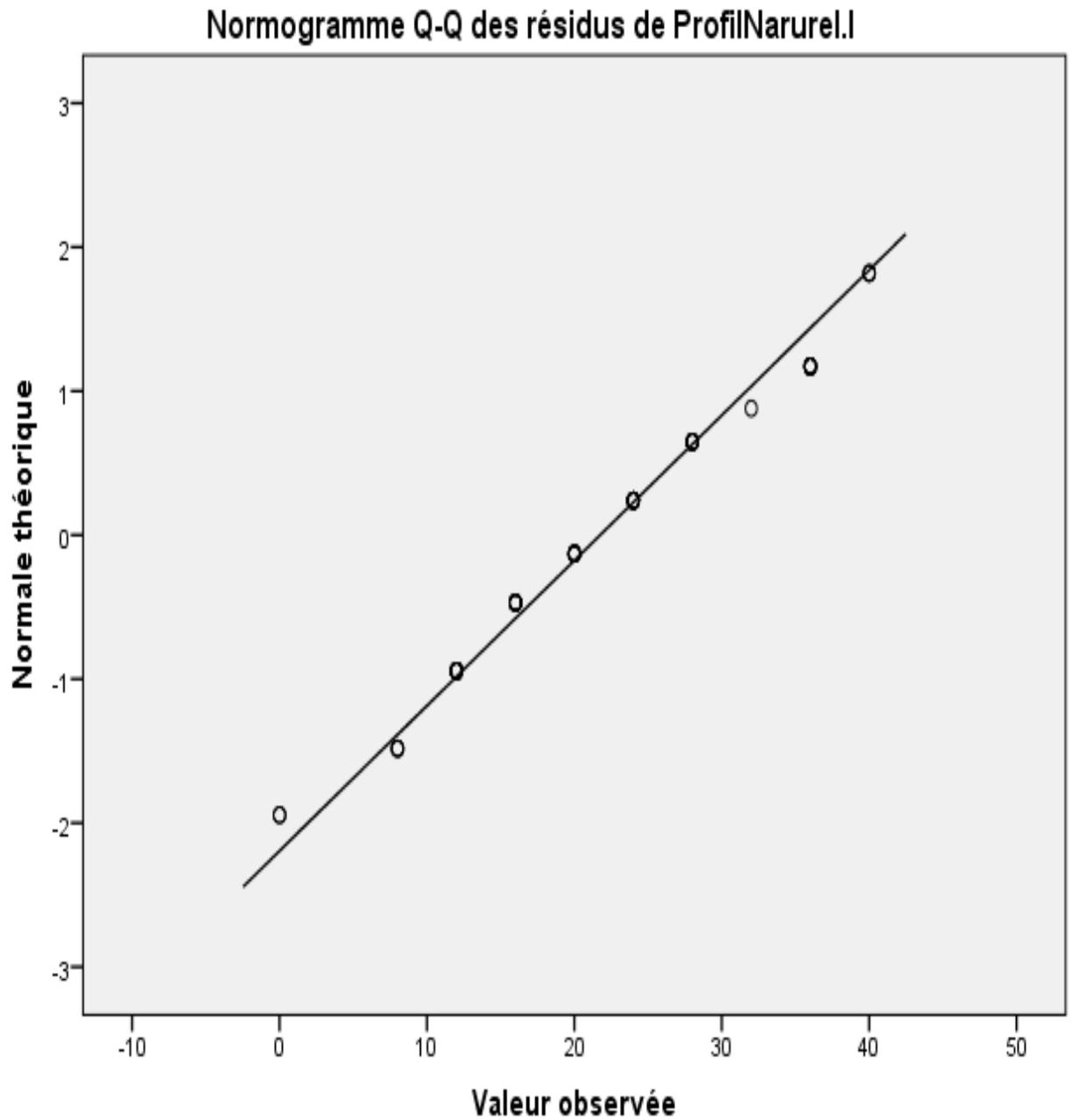
Source : réalisé par nous-mêmes avec le logiciel SPSS vs 20.

## Le graphe de normalité des profils influents adaptés



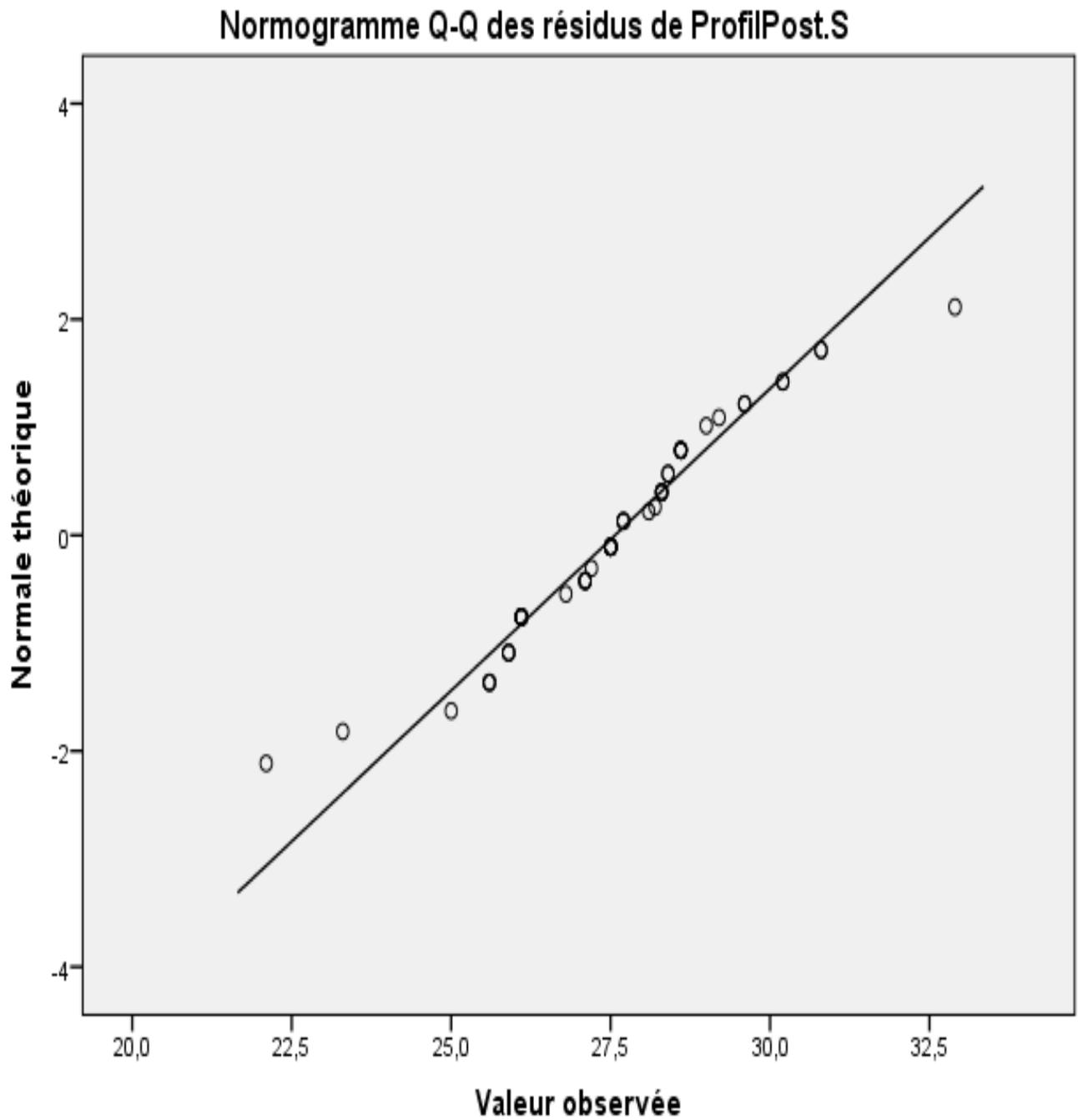
Source : réalisé par nous-mêmes avec le logiciel SPSS vs 20.

## Le graphe de normalité des profils influents naturels



Source : réalisé par nous-mêmes avec le logiciel SPSS vs 20.

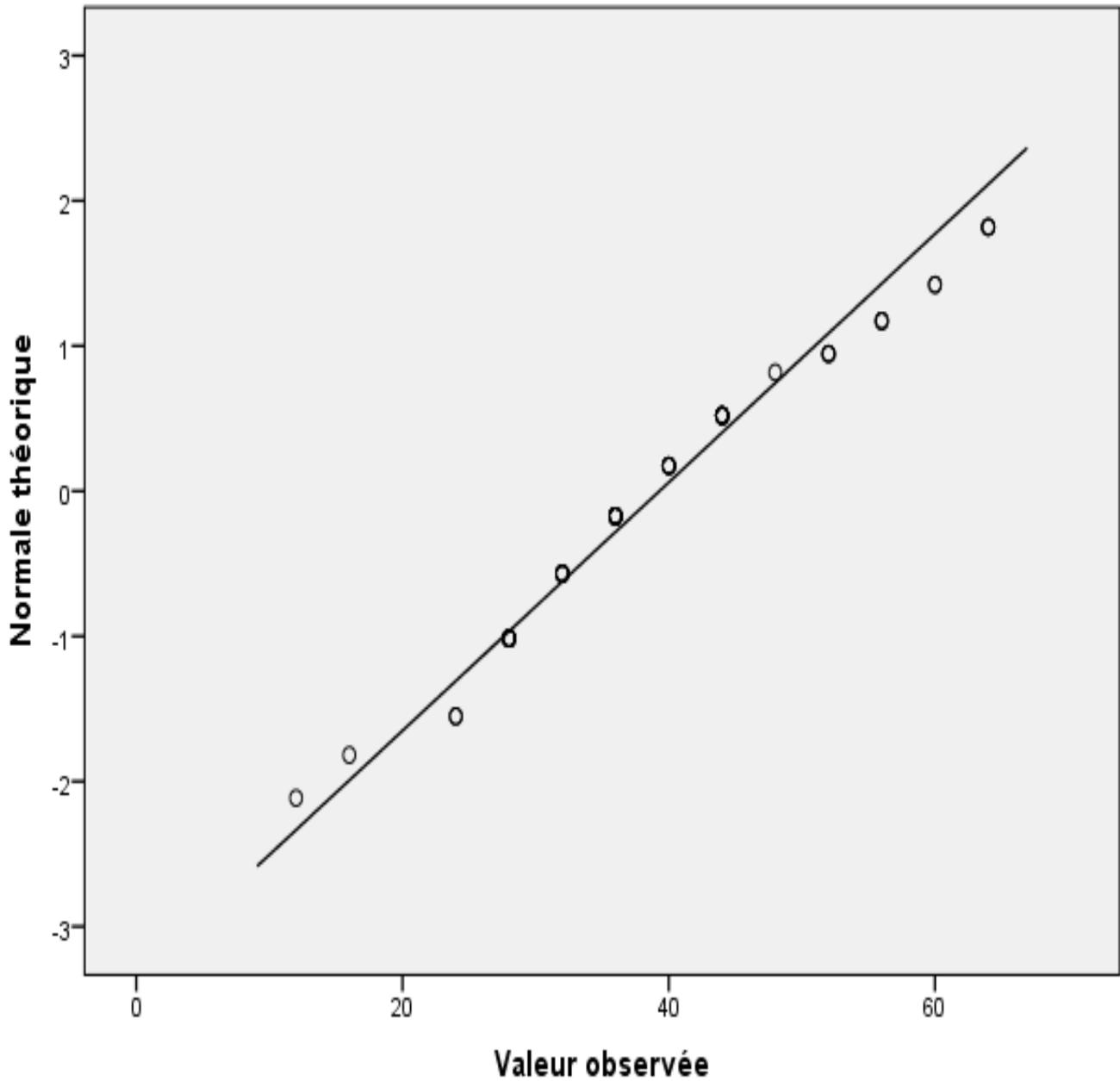
## Le graphe de normalité des profils stables du poste



Source : réalisé par nous-mêmes avec le logiciel SPSS vs 20.

## Le graphe de normalité des profils stables du poste

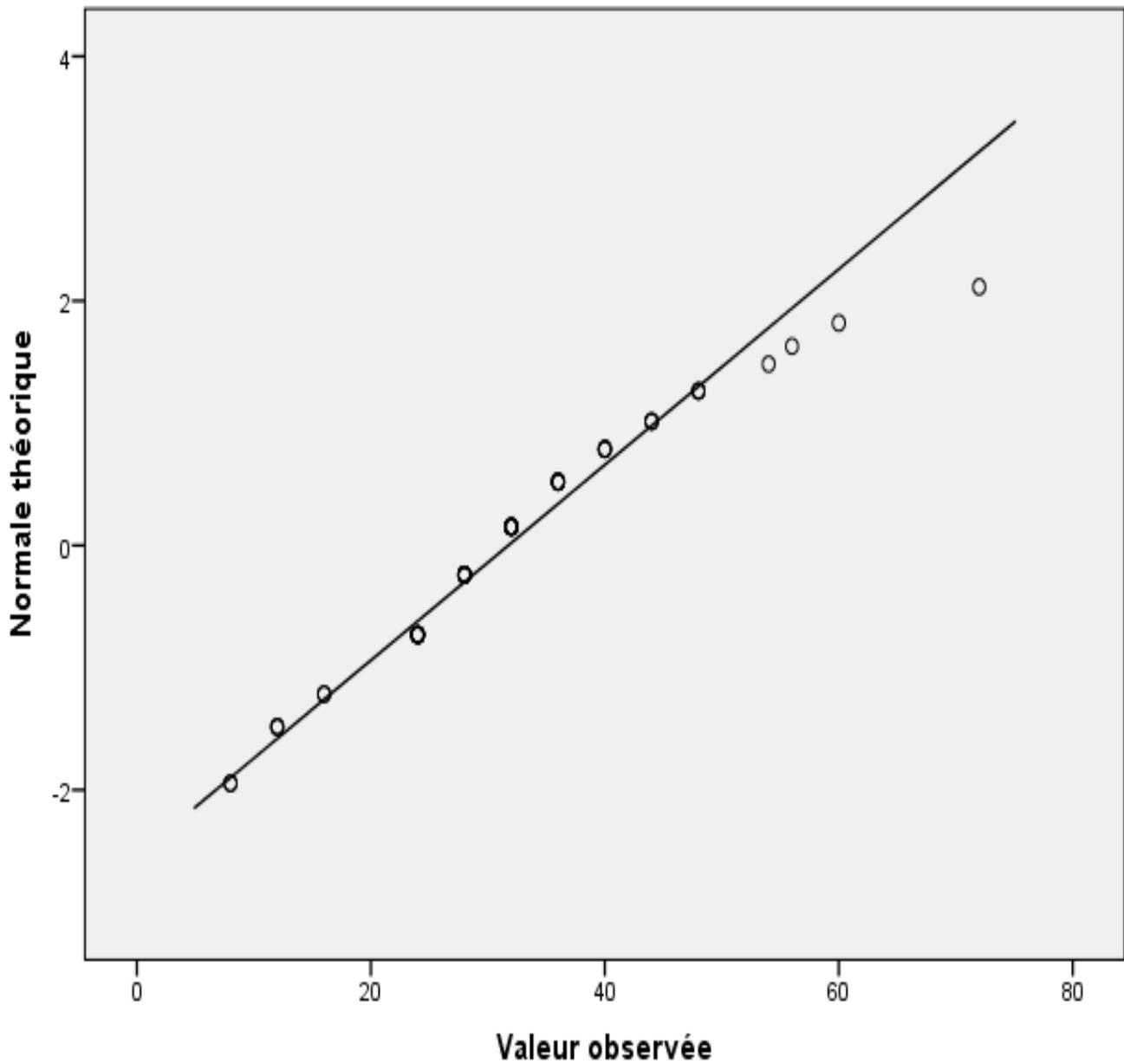
Normogramme Q-Q des résidus de ProfilAdapté.S



Source : réalisé par nous-mêmes avec le logiciel SPSS vs 20.

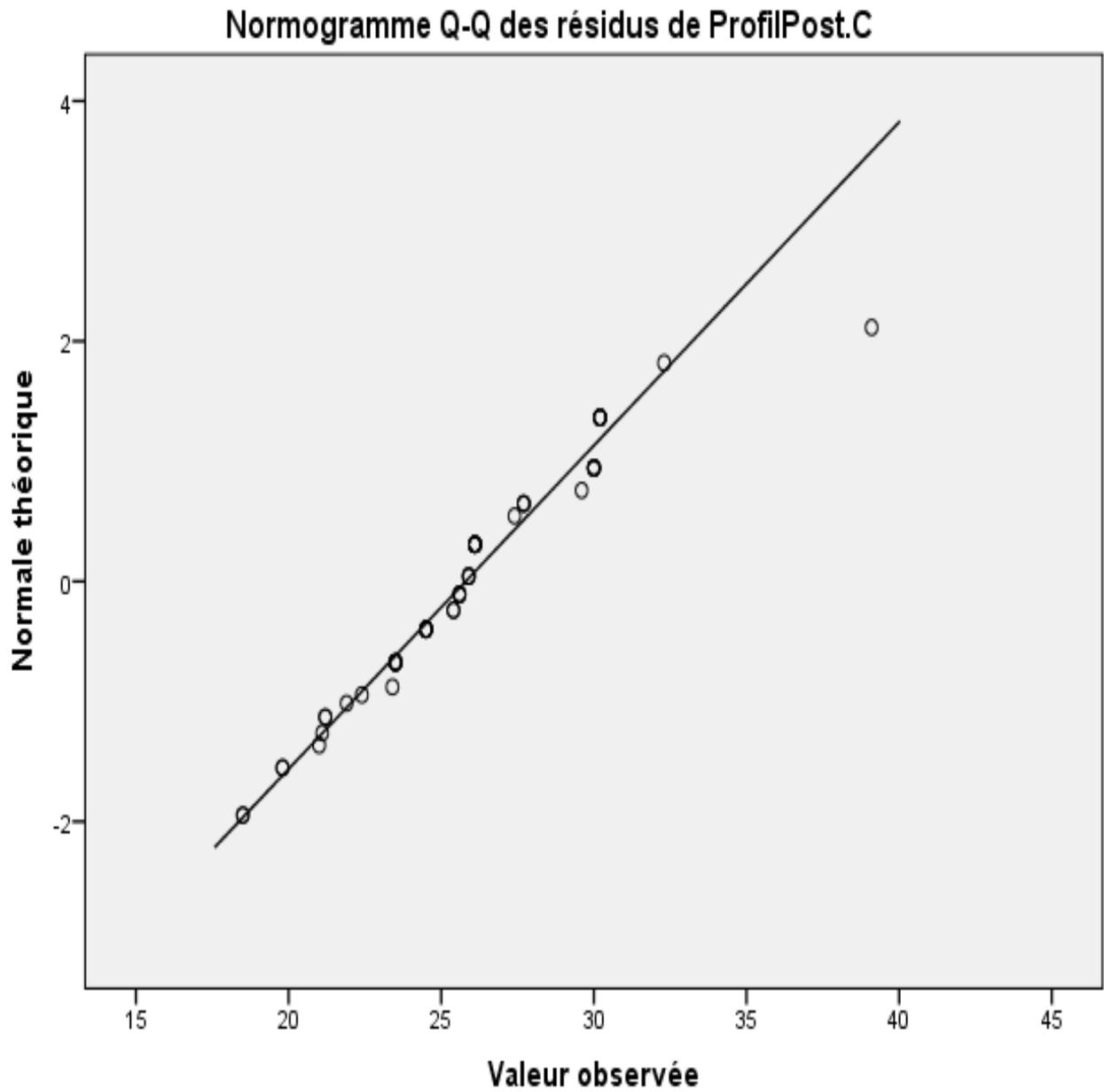
## Le graphe de normalité des profils Stables du poste

Normogramme Q-Q des résidus de ProfilNarurel.S



Source : réalisé par nous-mêmes avec le logiciel SPSS vs 20.

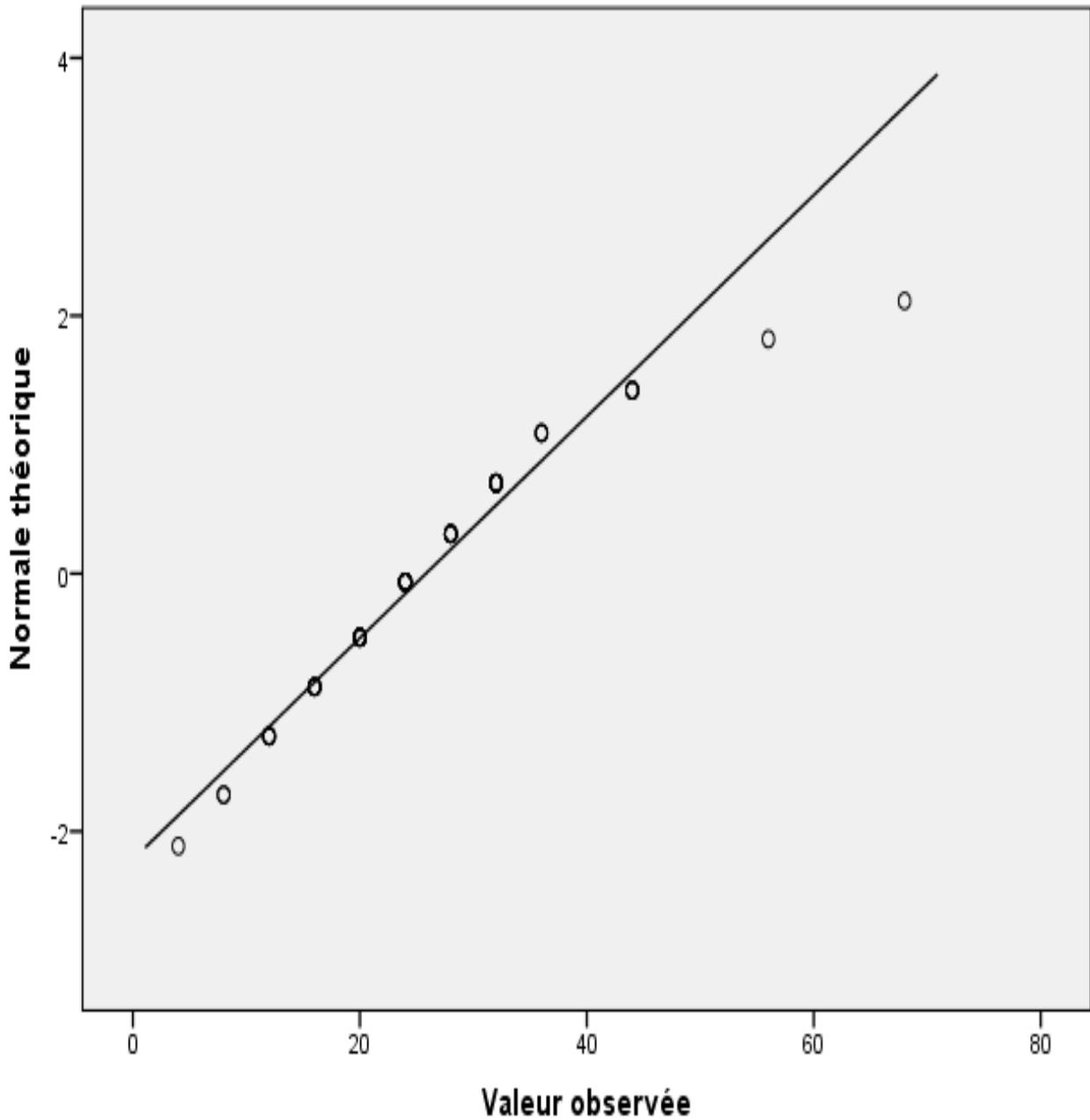
## Le graphe de normalité des profils conformes du poste



Source : réalisé par nous-mêmes avec le logiciel SPSS vs 20.

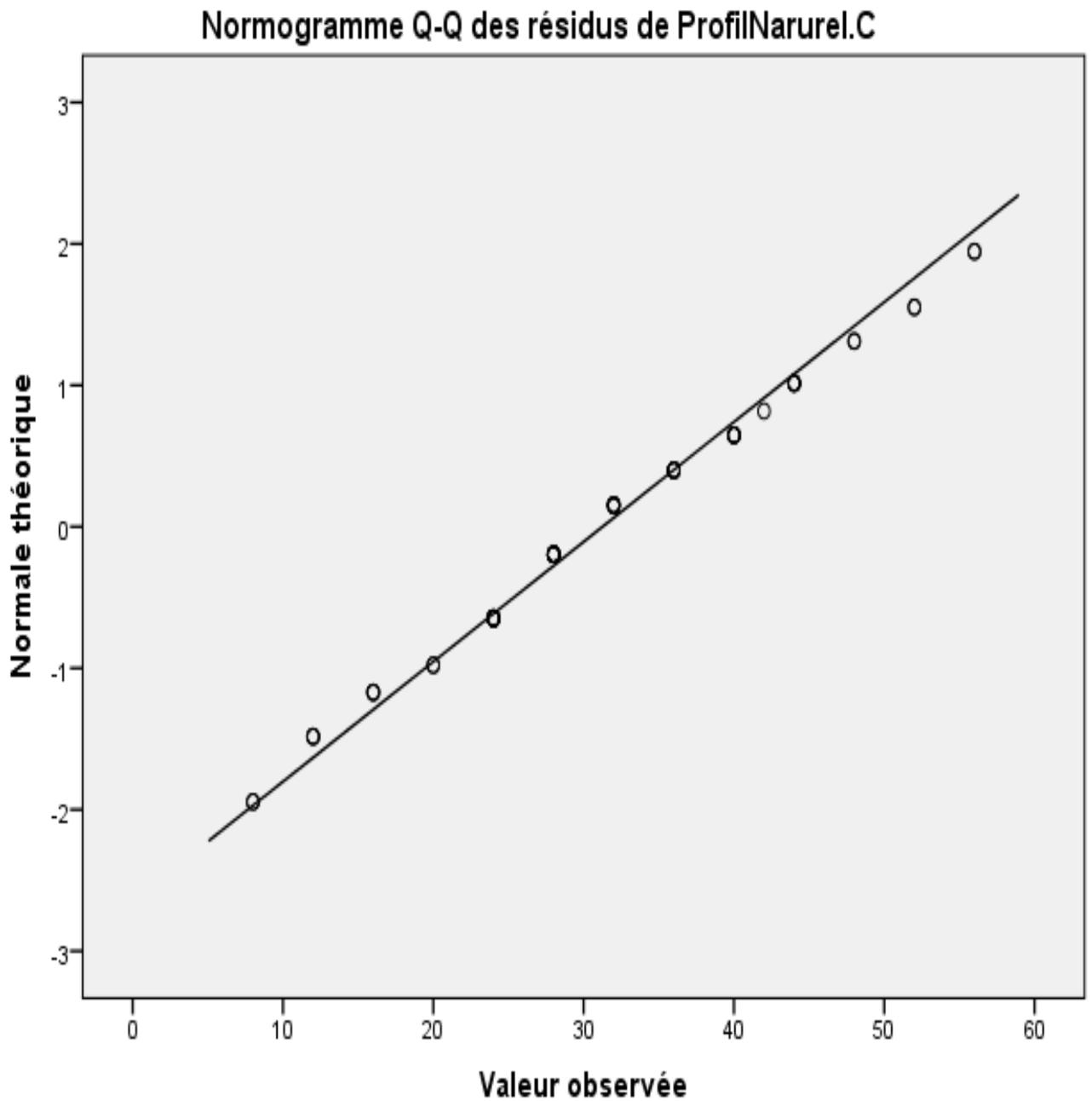
## Le graphe de normalité des profils conformes adaptés

Normogramme Q-Q des résidus de ProfilAdapté.C



Source : réalisé par nous-mêmes avec le logiciel SPSS vs 20.

## Le graphe de normalité des profils conformes naturels



Source : réalisé par nous-mêmes avec le logiciel SPSS vs 20.