

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.

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

Département des sciences de gestion

**Mémoire de fin de Cycle
Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion**

Option : Gestion des ressources humaines

Thème

**La démarche de la gestion des compétences
Cas : SPA CONDOR ELECTRONICS BBA**

Réalisé par :

Encadreur : MR SOUILAH

- 1- BOUDJELLABA Nouredine
- 2- DELLYS Fahim

Membre de jury :

**Présidente : Mme : HAMITOCHE. F
Rapporteur : Mr : SOUILAH
Examinatrice : Mlle : SLIMANI. R**

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.

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

Département des sciences de gestion

Mémoire de fin de Cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion

Option : Gestion des ressources humaines

Thème

La démarche de la gestion des compétences

Cas : SPA CONDOR ELECTRONICS BBA

Réalisé par :

Encadreur : MR SOUILAH

- 1- BOUDJELLABA Nouredine
- 2- DELLYS Fahim

Membre de jury :

Présidente : Mme : HAMITOCHE. F

Rapporteur : Mr : SOUILAH

Examinatrice : Mlle : SLIMANI. R

Remerciements

Tout d'abord, nous aimerons remercier Dieu le tout _puissant, de nous avoir donné la force et la patience de pouvoir mener ce travail

Nous tenons à exprimer notre profonde reconnaissance et nos vifs remerciements à notre encadreur : Mr **SOUILAH Abderrezak** pour sa disponibilité, ses orientations, et son aide précieuse. Toute notre reconnaissance pour vous.

Nous tenons aussi, à remercier tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à l'élaboration de ce présent mémoire, notamment le personnel de l'entreprise SPA **CONDOR ELECTRONICS BBA**, et en particulier Mr **MESLEM Rachid** pour ses précieux conseils qui nous ont facilité la tâche et par ses recommandations, sans oublier tous les professeurs qui nous ont accompagné et guidé durant toute notre vie scolaire et universitaire.

Mes vifs remerciements :

Au membre de jury d'avoir accepté d'évaluer ce travail.

Fahim et Noureddine.

Dédicaces

Je dédie ce travail

A mes parents,
à qui je dois ce que je suis
qu'ils trouvent ici le fruit de leurs
sacrifices et qu'il soit le
témoignage de ma gratitude ;

A mes frères et ma sœur
pour leurs soutiens et leurs aides
pendant mes études ;

A tous mes amis(es), plus spécialement
Massinissa Zouagui
et
fahim dellys

Noureddine Boudjellaba

Dédicace

Je dédie ce travail à : mes parents, ma
chère femme et en particulier mes chers
enfants

Micipsa, Syfax et Mastinas

et

tous mes amis (es).spécialement

Noureddine

Dellys Fahim

Sommaire

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre 01 : Qu'est-ce que l'on entend par la compétence.....	04
1. La compétence : des origines variées, un concept polysémique.....	04
2. La compétence ; définition et les éléments de son acquisitions.....	08
3. Compétences : typologie et les moyens de son développement.....	13
4. Les différentes pratiques de la compétence.....	20
Chapitre 02 : la démarche de la gestion des compétences	24
1. Le processus de la gestion des compétences en trois niveaux.....	25
2. Les manières d'entrer en gestion des compétences.....	26
3. La démarche compétence au sein d'une entreprise	29
4. Les acteurs de démarche compétence	31
5. Les outils nécessaires pour gérer les compétences.....	34
6. La gestion des compétences et les pratique de la gestion des ressources humaines.....	39
Chapitre 03 : la démarche de la gestion des compétences au sein de SPA CONDOR ELECTRONICS.....	46
1. Présentation générale de l'entrepris.....	46
2. Méthodologie de recherche	53
3. L'analyse et l'interprétation des résultats.....	60
4. Synthèse des résultats	71
Conclusion générale.....	75
Bibliographie	
Liste des tableaux	
Liste des annexes	
Table des matières.	

Liste des abréviations

AFNOR: Association Française de NORmalisation

ANACT: Agence National pour l'Amélioration des Conditions de Travail

BIT : Bureau International de Travail

CV: Curriculum Vitae

DG: Direction Générale

DRH: Direction des Ressources Humaines

ERP: Entreprise Ressources Planning

GPEC: gestion prévisionnelle d'emplois et des compétences

GRH: Gestion des Ressources Humaines

MEDEF: Mouvement Des Entreprises Françaises

OST: Organisation Scientifique de Travail

QHSE: Qualité, Hygiène, Sécurité, environnement

RH: Ressources Humaines

SIRH: Système d'Information Ressources Humaines

SPA: Société Par Action

Introduction générale

Introduction générale

Introduction générale

De nos jours, la fonction ressource humaine est au cœur de tout discours, et des pratiques au sein de la firme. A travers le temps, son statut évolue, elle s'est organisée d'avantage et voit ses missions de plus en plus élargies, ses responsabilités plus importantes et primordiales et ses activités plus étendues qu'autrefois.

Toutefois, cette fonction n'est plus considérée comme un simple département ayant pour rôle de recruter du personnel, d'élaborer des contrats de travail, d'établir des fiches de paie, ou encore de faire le choix des licenciements pour tel ou tel raison, elle est plutôt considérée comme une fonction à caractère stratégique, qui s'occupe de l'encadrement et de management du potentiel humain de l'organisation, tel que les processus de recrutement, les plans de formation, des stratégies de rémunération, la gestion des carrières, la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences et la gestion des compétences (qui fera de notre étude).

La gestion des compétences est un outil opérationnel de gestion des ressources humaines (GRH) qui vise à optimiser les performances et la compétitivité de l'entreprise, cette méthode permet de faire concorder les compétences dont l'entreprise a besoin et les compétences disponibles dans le capital humain de l'entreprise : savoir, savoir-faire et savoir être individuels et collectifs. Effectivement, gérer les compétences a pour but d'assurer une mise à jour et une avancée permanente des ressources humaines de l'entreprise et pour permettre d'avoir un meilleur développement de leurs compétences face à celui des concurrents et de donner un champ opérationnel à ses compétences.

L'économie contemporaine pousse toutes les entreprises y compris les entreprises algériennes à gérer d'une façon optimale leurs compétences et les développées afin de faire face à la concurrence et pour bien garder leurs positions sur le marché. C'est une activité nécessaire à toute entreprise qui doit répondre à ces exigences. Ainsi, est un modèle reposant sur le noyau de l'entreprise (compétence).

La compétence est, depuis peu, une notion qui s'impose dans les discours sociaux comme dans les discours scientifiques sur la compétitivité des entreprises.¹ Et avec le temps, le

¹ Patrick Gilbert, management et gestion des ressources humaines, acteur et pratique, juin 2006, p74.

Introduction générale

concept de la compétence a pris une large place dans la fonction de Directeur des RH, et il est largement utilisé dans les discours et les pratiques de management des ressources humaines.

Ajoutant à cela, en raison des évolutions économiques, technologique et surtout socioculturelle, les entreprises sont confrontées à une concurrence rude et un défis en matière de management des ressources humains, dans ce sens, on 1999 le bureau international du travail (BIT) a estimé que « le niveau de compétence et la qualité de la main d'œuvre feront de plus en plus la différence dans la course aux débouchés sur un marché mondialisé »². Donc, quel que soit l'activité de l'organisation, sa taille ou son organisation n'est pas immunisées contre ce phénomène de pratique de la compétence, alors, l'entreprise gagnante sera celle qui aura « l'homme qu'il faut à la place qu'il faut en temps opportun ».

De ce fait, gérer les compétences est une démarche qui permet aux entreprise de connaitre le type de profil dont elle a besoin ainsi que le type de collaborateur à former et à accompagner pour être prêts pour de nouvelles missions, et enfin aider les salariés à évoluer et à développer leur employabilité, c'est-à-dire, elle permet à l'entreprise d'identifier et d'adapter les compétences des ressources humaines à ses propres besoins et si possible aux attentes des salariés. Autrement dit, c'est la manière dont, une entreprise remarque, recrute et maintient le personnel avec les compétences dont l'entreprise a besoin, pour progresser, réussir et s'assurer qu'à tout moment l'entreprise disposera des savoirs nécessaires à l'atteinte de ses objectifs.

Sur la base de ce point nous formulons la problématique de notre travail de façon suivante : **Quelle est la réalité de la démarche de gestion des compétences au sein de l'entreprise SPA CONDOR ELECTRONICS BBA?**

Suite au problème poser dérive d'autres questions secondaires :

- Qu'est que l'on entend par la compétence ?
- Quel sont les outils et les acteurs de la démarche de la gestion des compétences ?
- Quelle démarche suivie par SPA CONDOR ELECTRONICS BBA et quels sont les acteurs impliqués à gérer la compétence au sein cette entreprise?

Notre mémoire se compose en trois chapitres : le premier chapitre intitulé « Qu'est que l'on entend par la compétence ? », qui comporte quatre points, le premier tournera autour de la

² Le Boterf Guy, construire les compétences individuelles et collectives, 7^e édition 21.

Introduction générale

compétence, ses origines variées, ses différentes approches, et quelques notions proches, le deuxième point traitera quelque définition de la compétence et les éléments de son acquisition, le troisième point, sera consacré sur les typologies de la compétence et les moyens de son acquisitions, et enfin, le dernier traitera les différentes pratique de la compétence en gestion des ressources humaines.

Le deuxième chapitre mettra l'accent sur « la démarche de la gestion des compétences » ses déférentes voies d'entrés, les acteurs de cette démarche, en suite, les outils nécessaires pour gérer les compétences, en fin le dernier point mettre l'accent sur la gestion des compétences et quel que pratique de la GRH.

Quant au troisième et dernier chapitre, intitulé « la démarche de la gestion des compétences au sein de l'entreprise SPA CONDOR ELECRONICS BBA » et sera composé de trois points : le premier point tournera entièrement autour de la présentation de l'entreprise BBA, le deuxième portera sur la méthodologie de la recherche des données, Et enfin, l'interprétation et l'analyse des résultats de l'enquête.

Chapitre 01:

Qu'est-ce que l'on entend par la compétence ?

Chapitre 01 : Qu'est-ce que l'on entend par la compétence ?

Introduction

Aujourd'hui, dans un monde plus changeant et complexe qu'autrefois, avoir un diplôme n'est plus suffisant pour être professionnel. Un employeur attend de l'individu qu'il sache mobiliser ses ressources en situation de travail. Être professionnel, c'est savoir agir de manière relativement autonome dans des situations complexes et changeantes. C'est pourquoi on parle à présent de compétences en situation de travail, et pas seulement de diplôme ou qualifications acquises en formation initiale pour occuper un poste.

1. La compétence : des origines variées, un concept polysémique

Ces dernières années la notion compétence se trouve au cœur de la GRH, des réalisations pratiques et des travaux théoriques se sont multipliés au tour de la compétence. Et de plus en plus elle a pris une place importante dans la GRH.

Avant d'aborder les différentes approches de la compétence, nous souhaitons en rappeler sa signification première. Etymologiquement le mot « compétence » proviendrait du latin « competere », signifiant « convenir à ».⁴

1.1 Un petit historique sur la notion compétence

Historiquement, le terme « compétence » avait seulement un sens juridique, qualifier le pouvoir attribué à une personne ou à un organisme. Il désigne alors, la légitimité et l'autorité conférée aux institutions pour traiter des problèmes déterminés. Cette signification s'est étendue au niveau individuel, et elle désigne depuis lors toute capacité due au savoir et à l'expérience. Donc la notion « compétence » a vu le jour dans le monde de l'entreprise durant les années soixante-dix où l'économie mondiale a connu une concurrence rude générée par le phénomène de la mondialisation. Avant les entreprises sont organisées avec le modèle taylorien qui est basé sur le principe d'organisation scientifique du travail (OST) qui a réduit l'homme à une machine automatisée programmée. Parler de la compétence à cette époque est inutile. Au début des années 70, le modèle de la « logique de poste » a connu des modifications majeures, il devient fragile. Ce qui a poussé les gestionnaires de la ressource humaine à chercher de nouvelles techniques et méthodes pour conserver et renforcer les avantages concurrentiels, ils ont accordé une très grande importance à l'aspect humain, on cherche des nouvelles méthodes de travail réflexibles. Ils se sont alors intéressés de plus près aux compétences de l'individu et

⁴ Cecile Dejoux, « gestion des compétences et gpec », Dunod, Paris, Edition, 2013, p 10.

Chapitre 01 : Qu'est-ce que l'on entend par la compétence ?

celle de l'équipe. Sachant que c'est avec ces dernières qu'elles feront la différence. Et cela peut être illustré par la comparaison suivante entre ces deux logiques :

Tableau N°1 : Comparaison entre logique de poste et compétence

Composantes	Logique de poste	Logique de compétence
Référence principale	La tâche	la personne
Unité de reconnaissance	L'emploi prescrit	Les acquis des salariés
Conception de l'activité humaine	Séparation entre le travail et le travailleur	Affrontement à des événements
Valeur prédominantes	Débit de production, volume de travail	Qualité, fiabilité, réduction des délais
Mot d'ordre	Conformité aux prescriptions	Responsabilisation des salariés
Outils caractéristiques	Méthode classification des postes, définition de poste	Référentiel de compétences, entretien annuel d'appréciation

Source : DIETRICH Anne, GILBERT Patrick, PIGEYRE Frédérique, 2010, p 119.

Donc la logique compétence, s'oppose à la logique de poste, « là où le poste s'appuyait sur la répétitivité des gestes et la vitesse d'exécution, la compétence met l'accent sur les imprévus du travail, la réactivité et la résolution des problèmes »⁵.

1.2 La compétence : les différentes approches et un concept polysémique

Le concept de compétence est partagé par de différents auteurs qui travaillent sur ce sujet, que ce soit en sociologie ou en science de gestion, alors il est largement répandu ce qu'il a rendu ce concept polysémique.

En outre la notion de compétence a été définie selon plusieurs approches telles que la psychologie, la sociologie, l'éducation, la gestion, etc.

Le tableau suivant retrace les différentes approches et conceptions de la compétence selon chaque discipline.

⁵ DIETRICH Anne, GILBERT Patrick, PIGEYRE Frédérique, « management des compétences : enjeux, modèle et prospectives. », Dunod, 3^e édition, 2010, p 116.

Chapitre 01 : Qu'est-ce que l'on entend par la compétence ?

Tableau N°2 : les différentes approches et conceptions de la compétence selon chaque discipline.

Approches compétences	Principaux auteurs	Spécificités
Approche psychologique	David Mc celland Boyatzis bernaud	Les compétences réfèrent à des attitudes. Des traits de la personnalité et des connaissances.
Approche sociologique	Witorski Zarifian Stroobants	La compétence se situe à l'inter section de trois champs : La formation L'expérience. Le parcours de socialisation.
Approche de l'éducation	Malgalive	La compétence est la capacité à faire usage des savoirs.
Approche stratégique	Hamel Prahlad	La compétence comme source de l'avantage compétitif/création de la valeur ajoute.
GRH	LeBoterf Martinet Silem	La compétence comme savoir agir face à des situations problèmes tout en satisfaisant certains critères de performance

Source : JOULI (K) et CHAABOUNI (J), 2005, pp218-249.

La caractérisation des différentes approches disciplinaires de la compétence laisse clairement apparaitre le caractère polysémique et la transversalité de ce concept. Les sociologues se sont intéressés à l'évolution du modèle salarial induit par le recours à la logique compétence ainsi que l'évolution des modalités de confrontation entre salariés et la hiérarchie en entreprise ; les psychologues ont adopté une position centré sur les aptitudes des individus à traiter une information, privilégiant une approche analytique du concept ; en dernier lieu les théoriciens des organisations ont affirmé le caractère stratégique de la compétence collective considérée comme source d'avantage concurrentiel.

1.3 Compétence et notion proches

Il est nécessaire de faire une petite distinction entre compétence et les notions suivantes :

❖ **Capacité** : « Ensemble de dispositions et d'acquis constatés chez un individu dans

Chapitre 01 : Qu'est-ce que l'on entend par la compétence ?

l'exécution d'une tâche ou une activité, avec une possibilité de réussite, elle est le savoir-faire transversal, non référée à une situation donnée, elle devient une compétence lorsque sa mise en œuvre dans une situation donnée »⁶

- ❖ **Qualification** : « c'est la reconnaissance d'une formation initiale ou continue, d'une expérience professionnelle, d'une manière générale, elle est donc gérée par la personne qui la détient, elle est aussi l'ensemble des aptitudes, connaissances acquises et savoir-faire d'un professionnel pour l'exercice d'une activité »⁷.
- ❖ **Métier** : Ensemble de postes concrets présentant des proximités suffisantes pour être étudiés et traités de façon globale et unique. «Le métier est un terme générique correspondant à des regroupements d'activités professionnelles, mettent en œuvre des compétences et des savoir-faire relativement homogène »⁸. Plusieurs métiers peuvent faire partie de la même profession. Par exemple, projeteur sera la profession, les métiers seront fonction du domaine de technicité maîtrisé : en mécanique, en électricité, en génie civil... Ce concept permet de travailler en se centrant sur les activités professionnelles, indépendamment des structures, des organisations du travail, des statuts et des classifications.
- ❖ **L'expérience** : au sens de connaissance pratique, l'expérience s'intègre à la compétence comme de ses composantes « savoir-faire » au sens de processus dynamique, elle correspond à un niveau de maîtrise dans une situation de travail ou dans un parcours professionnel.
- ❖ **La performance** : « résultat obtenu par une personne lors de la réalisation d'une tâche spécifique dont l'exécution obéit à des règles préétablies »⁹ c'est une réussite remarquable obtenue dans un domaine particulier, par une personne, une équipe. Et on dit performant s'il est efficace, en atteignant tous ses objectifs, et efficient, en fonctionnant avec les moyens adéquats, aux moindres coûts.

⁶ DANVERS, François, « s'orienter dans la vie : une valeur suprême ? », dictionnaire de science humaines, presses universitaires du septentrion, 2009, p79.

⁷ Pierre LONGIN, Henri DENET, « construisez votre qualité », Dunod, Paris, 2008, p226.

⁸ Olivier MEIER, « dico manager : 500 clés pour comprendre et agir », Dunod, Paris, 2009, p131.

⁹ Legendre Nenald, Dictionnaire actuel de l'éducation, Ed.Eska, Paris, 1993, p977.

Chapitre 01 : Qu'est-ce que l'on entend par la compétence ?

2. La compétence ; définition et les éléments de son acquisitions

La notion de compétence fait en effet, l'objet de nombreuses contributions qui lui confèrent la caractéristique d'être employée de façon très divers, elle se décline dans le contexte de l'entreprise par plusieurs discours et des pratiques.

2.1 Définition du la notion compétence

Depuis quelques années, la notion de compétence a investi le champ de management des ressources humaines, sans qu'il y ait pour autant une unanimité sur la signification. De quoi s'agit-il réellement ?

2.1.1 Ce que disent les dictionnaires

Selon le dictionnaire de "Larousse commercial illustré" (1930), la compétence se définit ainsi : « Dans les affaires commerciales et industrielles, la compétence est l'ensemble des connaissances, qualités, capacités, aptitudes qui mettent en mesure de discuter, de consulter, de décider sur tout ce qui concerne son métier. Elle suppose des connaissances raisonnées... Généralement, on considère qu'il n'y a pas de compétence complète si les connaissances théoriques ne sont pas accompagnées des qualités et de la capacité permettant d'exécuter les décisions qu'elles ont suggérées »¹⁰

Pour le Robert (1999) se définit comme : « aptitude, connaissance générales, et professionnelles, théoriques et pratiques de nature plutôt intellectuelle, savoir, savoir-faire et savoir-être qui conditionnent un comportement, notamment la réussite dans une taches et qui se vérifient dans une épreuve concertée ».¹¹

2.1.2 Ce que disent les spécialistes

Depuis le début des années 1990, plusieurs auteurs, tel que ZARIFIAN, BOTREF et les autres opèrent dans le domaine de la gestion des ressources humaines proposent plusieurs définitions déférentes.

Philippe Zarifian, sociologue français (2004) définit la compétence comme suit : « la compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté ...la compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances... la compétence est la faculté à mobiliser des

¹⁰. DANVERS, François, op.cit., p111

¹¹Le robert seul « dictionnaire de sociologie »1999, p 96.

Chapitre 01 : Qu'est-ce que l'on entend par la compétence ?

réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité »¹². C'est-à-dire, être compétent reviendrait, en situation professionnelle, à savoir prendre des initiatives appropriées et adaptées, à acquérir une intelligence pratique s'appuyant sur des connaissances et une expérience et à développer une faculté à mobiliser d'autres acteurs en leur faisant partager certains enjeux.

Claude Lévy-Leboyer, Professeur de psychologie du travail, définit la compétence dans son ouvrage « la gestion des compétences » (2009), comme étant : « des répertoires de comportements que certaines personnes maîtrisent mieux que d'autres, ce qui les rend efficaces dans une situation donnée... ces comportements sont observables dans la réalité quotidienne du travail... ils mettent en œuvre de manière intégrée des aptitudes, des traits de personnalités, des connaissances acquises...les compétences ne doivent pas être réduites à des aptitudes, des traits de personnalité ou des connaissances. Elles concernent directement les activités de travail elles-mêmes »¹³.

Pour Grundstein (2003) la compétence est : « l'aptitude des personnes à mettre en œuvre, au-delà de leurs connaissances propres, les ressources physiques, les savoirs et les savoir-faire constitutifs des connaissances de l'entreprise dans des conditions de travail contraintes données: le poste de travail, un rôle bien défini, une mission spécifique. Ainsi la compétence individuelle se réalise dans le cadre d'un processus d'action déterminé : c'est un processus qui, au-delà des savoirs et des savoir-faire, fait appel au savoir être des personnes et à leurs attitudes éthiques »¹⁴

Pour l'Association française de normalisation (AFNOR) en (2015) : « La compétence est la capacité à mettre en œuvre des connaissances, savoir-faire et comportements en situation d'exécution. Elle est généralement synonyme de la capacité à résoudre des problèmes dans un contexte donné. Lorsque la situation d'exécution est le cadre professionnel, on parle de compétence professionnelle ».¹⁵

Selon le Mouvement des entreprises de France MEDEF (1998) : « La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre

¹² Zarifian, p, « le modèle de la compétence », Edition LIAISONS, 2004, p 81.

¹³ Claude Lévy-leboyer, « la gestion des compétences », édition d'organisation, groupe Eyrolles, 2009, p35.

¹⁴ M.Grundstein, « de la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise, les fondamentaux du knowledge management », avril 2003, p6.

¹⁵ Norme AFNOR X50-750, Terminologie de la formation professionnelle, 2015.

Chapitre 01 : Qu'est-ce que l'on entend par la compétence ?

en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer. ».¹⁶

A la lumière des définitions citées en dessus on peut dire que la compétence est la capacité d'un individu à combiner et à mobiliser ses connaissances pour agir avec pertinence et s'adapter aux différentes situations qu'il peut rencontrer au cours de sa vie professionnelle. Cette utilisation suppose un transfert du théorique vers la mise en pratique ainsi qu'une phase des compréhensions et d'intégration des conséquences de toute action.

2.1.3 les caractéristiques de la compétence

Plusieurs traits caractérisent la compétence parmi lesquels nous citons ¹⁷

- le concept de compétence est centré sur l'individu et non sur des postes. Parler de la compétence, c'est avant tout parler des hommes.
- Il a un rapport direct à l'action : parler de compétence, c'est parler de ce qui est mis en œuvre dans l'action.
- La compétence n'est pas la connaissance.
- La compétence est toujours contextualisée et le contexte est déterminant pour que s'exprime une compétence particulière d'un individu.
- La compétence n'est pas l'activité mais permet l'activité.
- La compétence est observable lors de mise en situation.
- La compétence est constituée d'une combinaison : les savoirs, les savoir-faire, et les savoir être.

2.2 Les dimensions de la compétence

Suite aux différentes définitions précédentes de la compétence, il est difficile de trouver une définition claire et simple. De ce fait la définition la plus pertinente et la plus parlante chez les professionnels est celle du célèbre trip type. Selon M. AUTES (1999) « traditionnellement la compétence se décompose en trois niveaux : le **savoir** relève de la maîtrise d'un champ de connaissance et des techniques qui en découlent. Cette maîtrise résulte d'apprentissage en

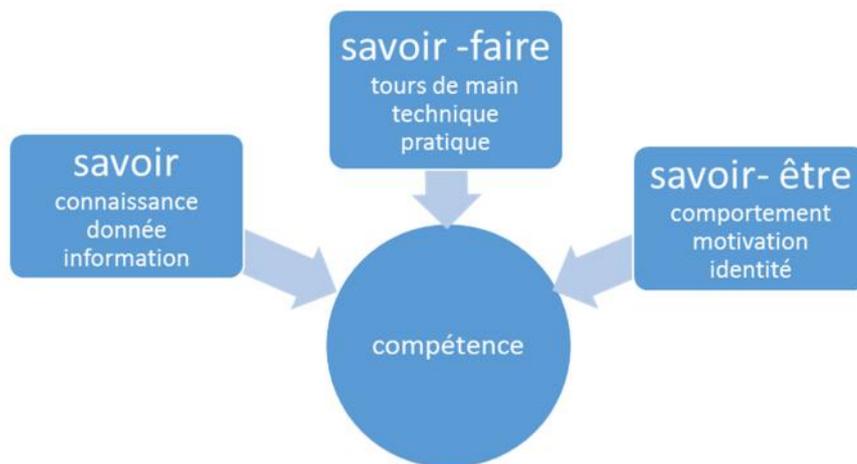
¹⁶ Annick Cohen, Annette Soulier, « manager par compétences », Edition liaisons, 2004, p19.

¹⁷ Annick Cohen, « toute la fonction Ressources humaines », Dunod, Paris, 2006, p 132.

Chapitre 01 : Qu'est-ce que l'on entend par la compétence ?

générale sanctionnés par des diplômes (...) ; **Le savoir-faire** est plus référé à la maîtrise technique. Le mode d'acquisition relève ici davantage d'une pratique, d'une imitation acquise dans le cadre d'une relation maîtrise-apprenti (...) ; **Le savoir-être** est dans le domaine de la compétence relationnelle : aptitude à entrer en relation avec l'autre, à se situer dans un système de relation hiérarchique ou entre pairs, adaptabilité aux situations, capacité de changement, (...) »¹⁸. Les trois dimensions de la compétence sont représenté dans le schéma suivant :

Figure N° 01 : les trois dimensions de la compétence.



Source : Thomas Durand, « SAVOIR, SAVOIR-FAIRE ET SAVOIR-ETRE, repenser les compétences de l'entreprise », école centrale paris, p 23.

Pour bien comprendre la notion compétence il faut passer par la définition de la trip type composant de cette dernière.

2.2.1 Le savoir

Le savoir est les connaissances théoriques qui portent sur les concepts, les liaisons entre les concepts et l'explication des phénomènes. Tout être humain détient un savoir. C'est-à-dire « l'ensembles des connaissances générales ou spécialisés à posséder, il peut s'agir de connaissance théoriques ou de la maîtrise de certains langages scientifiques et techniques »¹⁹. Et il possède surtout la précieuse qualité d'être utilisable et communicable. On peut dire que le

¹⁸ Michel, Autés, « les paradoxes du travail social », Dunod, paris, 2013, p228.

¹⁹ Bernard, Martory, « tableau de bord sociaux », édition, liaisons, 2004 p118.

Chapitre 01 : Qu'est-ce que l'on entend par la compétence ?

savoir est une source de pouvoir et d'enrichissement pour son détenteur. La savoir ne prend sa pleine valeur que lorsqu'il conduit à une action.

2.2.2 Le savoir-faire

Les savoir-faire naissent de la confrontation entre les connaissances théoriques et les situations réelles pratiques du travail. Le savoir-faire est défini comme «la maîtrise d'outils et de méthodes dans contextes bien spécifique, il importera de préciser dans quelle mesure ces savoir-faire sont transférables à des situations de travail diversifiées »²⁰. Cette combinaison de deux infinitifs, Savoir et Faire, allie la connaissance et l'action, et relève de l'expérience du terrain. Le savoir-faire constitue un véritable actif pour chaque entreprise et fait partie intégrante de son patrimoine, au même titre qu'un brevet ou une marque.

2.2.3 Le savoir-être

Le savoir-être c'est l'ensemble d'habilités de différente nature permettant de résoudre avec efficacité des problèmes plus au moins complexes .le savoir-faire se définit comme « être capable de » et se réfère toujours à une situation de travail, il s'acquiert par l'expérience²¹. Pour Botref (2008), c'est comme les comportements et qualités intrinsèques de la personne, qualités qui lui permettent d'améliorer l'impact des autres types de savoir et de les combiner pour atteindre le meilleur niveau de performance « Le savoir être induit un jugement sur la personnalité »²².en effet, le savoir-être s'adresse à la psychologie, il combine plusieurs concepts tel (ambition, intuition, prudence,...) celui-ci donne un caractère subjectif à la compétence c'est pour ça chaque individu à sa façon de se comporter.

2.3 Les autres éléments de la compétence

Ainsi la compétence est défini par G. Le Boterf comme suit « c'est une construction, le résultat d'une combinaison pertinente entre plusieurs ressources (le savoir-agir), la motivation de l'individu (le vouloir agir), et contexte favorisent la prise de responsabilité et de risque (le pouvoir agir) ».²³

²⁰ Idem, p118.

²¹ Guide pratique, la gestion prévisionnelle des métiers et compétences, 2009, P9, www.anfh.fr.

²² GUY le Botref, « repenser la compétence : Pour dépasser les idées reçues : quinze propositions », Éditions d'Organisation, 2008, p18.

²³ G. le Boterf, définition cité par S. Jacquet, « manager les compétences : approche, enjeux, et développement », p3. CREG de Publié le mercredi 27 janvier 2010.

Chapitre 01 : Qu'est-ce que l'on entend par la compétence ?

2.3.1 Le savoir agir

Le savoir agir (mobiliser) : ce sont des connaissances dépendantes du contexte d'activité professionnelle, c'est qui permet à l'individu d'agir sur mesure, elle peut être développé par la formation et l'apprentissage. Etre compétent, c'est savoir agir avec pertinence, mais il ne suffit pas de posséder des connaissances ou des capacités pour être compétent ; il faut savoir les mettre en œuvre quand il faut et les circonstances appropriées.

2.3.2 Le vouloir agir

Cet élément correspond à la motivation du salarié. C'est l'intérêt que le salarié a vis-à-vis de son travail, ou le désir d'exécuter la tâche avec efficacité, pour cela, il faut que le travail soit un moyen d'épanouissement de sa personne, qu'il lui permette d'exercer sa créativité, de prendre des initiatives. Que travail soit pour lui, un moyen de réalisation de ses propres besoins.

2.3.3 Le pouvoir agir

Le pouvoir agir c'est disposer de tous les moyens nécessaire pour s'engager dans la situation. Il détermine le cadre d'autonomie et de responsabilité de l'individu dans une organisation du travail qui ouvrant des champs de développement de compétence.

3. Compétences : typologie et les moyens de son développement.

Le concept de compétence est apparu au centre plusieurs disciplines de gestion ou la GRH s'intéresse à la compétence individuelle, le management aux compétences collectives et la stratégie a la compétence organisationnelle qui détermine le cœur métier de l'entreprise.

3.1 Les types de la compétence

La notion de compétence englobe trois principaux types qui sont : les compétences individuelles (professionnelles), les compétences collectives (d'équipes) et les compétences de l'entreprise (organisationnelle).

3.1.1 La compétence individuelle (professionnelle)

Le concept de compétence individuelle n'est pas né dans le champ de la gestion. Pourtant, la GRH le positionne comme l'un de ses concepts phares. À partir des travaux pluridisciplinaires qui l'ont précédée, elle a su lui donner un sens et l'imposer progressivement

Chapitre 01 : Qu'est-ce que l'on entend par la compétence ?

en complément de la notion de qualification²⁴.

La plus part des auteurs qui définissent la compétence individuelle disent que elle n'est pas un concept abstrait, elle est identifiée par sa mise en œuvre dans des situations réelles de travail, ainsi pour Cécile Dejoux (2013) «la compétence individuelle est combinaison d'un ensemble de connaissance, de savoir-faire et d'aptitude, qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé ».²⁵

De façon générale, nous disons que la compétence individuelle est spécifique à l'être humain. C'est un phénomène dynamique, nécessitant un apprentissage pour continuer à exister et à se développer. Elle nécessite une reconnaissance pour pouvoir être validé, et c'est la hiérarchie qui la juge .nous somme compétent par apport à un but, un résultat à atteindre. Elle est transférable dans le cadre d'apprentissage.

3.1.2 Les compétences collectives (équipes)

Les compétences collectives sont aussi essentielles que les compétences individuelles, car les performances produites par un salarié localement ne peuvent être appréciées que dans le cadre de la performance globale. Pour LEBOTERF : « la compétence des équipes ne peut se réduire à la somme des compétences individuelles qui les composent. Elle dépend largement de la qualité des interactions qui s'établissent entre les compétences des individus. Elle se forge dans l'expérience, l'épreuve du réel et l'entraînement collectif »²⁶.

En effet, la compétence collective est une conception lies à la dynamique qui se crée au sein d'une équipe, à la synergie et à la mise en commun des compétences individuelles, aux règles collective de fonctionnement qui permettent à différents individus de travailler ensemble efficacement. Alors on peut définir la compétence collective comme un savoir de l'entreprise qui a né à partir des combinaisons de déférente compétence individuel, cette compétence collective va permettre à l'entreprise de proposer une offre plus compétitive que ces concurrents, ainsi l'emporter face à la concurrence et prendre des parts de marché.

²⁴Cecile, dejoux, op.cit., p10.

²⁵Idem, p10.

²⁶ Maurice. T, C. dejoux. M, Eléonore, « Fonction ressources humaines : politiques, métiers et outils des ressources humaines », Pearson Education, 2012, p160.

Chapitre 01 : Qu'est-ce que l'on entend par la compétence ?

3.1.3 Les compétences stratégiques (organisationnelles)

Le rapprochement entre GRH et stratégie, dans l'années 1980 a été un terrain favorable à l'émergence du concept de compétence organisationnelle²⁷. La compétence stratégique de l'entreprise est également appelée compétence fondamentale ou compétence clé. « Il s'agit selon G.Hamel et C.K. Prahalad (1995) d'ensembles de plusieurs savoirs et savoir-faire. Pour ces deux auteurs, cette compétence stratégique revêt une dimension collective. Ils la qualifient de fondamentale par trois critères : les valeurs aux yeux du client, la différenciation par rapport aux concurrents et l'élasticité définie comme étant la capacité à créer des passerelles vers les marchés de l'avenir. Les compétences clés se situent dans la chaîne de valeur de l'entreprise. Elles contribuent à la construction de l'avantage concurrentiel de l'entreprise et à la préparation de l'avenir. Elles peuvent être de trois sortes :

- **Les compétences technologiques** : il s'agit de compétences à la base du développement des technologies et de leur industrialisation dans l'entreprise. Elles donnent lieu le plus souvent à ce qui s'appelle le plan stratégique de l'entreprise.
- **Les compétences de métier** : elles sont liées à la maîtrise soit des activités d'une fonction de l'entreprise, soit d'une technique donnée, et correspondent à des savoir-faire individuels maîtrisés par plusieurs personnes d'un collectif.
- **Les compétences de processus** : ces dernières sont plutôt attachées à la maîtrise d'un « enchaînement » au sein d'un processus de travail de l'entreprise de nature technologique ou administrative ou managérial ; elles sont transversales à plusieurs fonctions et structures et sont indispensables »²⁸

3.1.4 L'interdépendance entre les trois types de compétence :

Les trois types de compétences sont en interaction de façon continue et s'enrichissent mutuellement. Nordhaug (1996)²⁹ nous a présenté dans la figure ci-après, la relation d'interdépendance qui existe entre les compétences individuelles, équipes, et de l'entreprise, d'après cette figure, il apparaît clairement que l'agrégation des compétences individuelles constituées par : des connaissances, des capacités et des aptitudes individuelles, peut se

²⁷Cecile, de Joux, op.cit., p24.

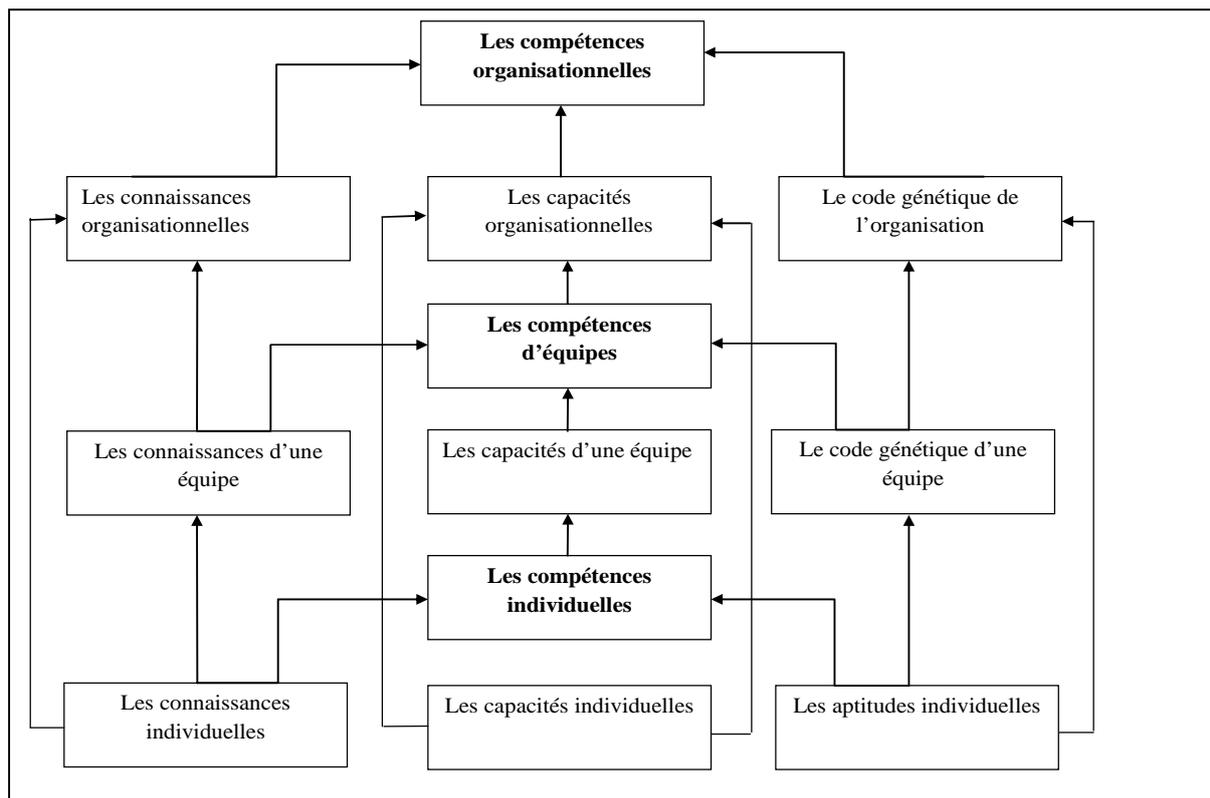
²⁸M. Matmati, M.le Berre, « moderniser la gestion des hommes dans l'entreprise », Édition Liaisons, 2005, p123.

²⁹ Cité par Sabrina Loufrani-Fedida. Management des compétences et organisation par projets : une mise en valeur de leur articulation. Analyse qualitative de quatre cas multisectoriels. Gestion et management. Université Nice Sophia Antipolis, 2006. .

Chapitre 01 : Qu'est-ce que l'on entend par la compétence ?

transformer en compétence collective. De même, l'agrégation de ces deux catégories de compétence individuelle et d'équipes peut se transformer en compétence organisationnelle précieuse et difficilement imitable par les concurrents pouvant lui apporter une différenciation concurrentielle.

Figure n°2 : Représentation des synergies entre les différents niveaux d'analyse du concept de compétence



Source :(nordhaug 1996, p221.)

On peut résumer ce tableau comme suite

- **Les connaissances** : informations spécifique sur un sujet ou un domaine.
- **Les capacités** : aptitude spécifique qui permettent d'effectuer une tâche.
- **Le code générique de l'entreprise** : opportunité et limites intrinsèque à l'organisation dans sa conception, lesquelles restent indépendante des connaissances et compétence de l'entreprise.
- **Les aptitudes** : talent naturels qui peuvent être utilisé dans le travail qui constituent la base de développement de ses connaissances et capacités.

Chapitre 01 : Qu'est-ce que l'on entend par la compétence ?

3.2 Développement de la compétence

Le développement, en matière de ressources humaines « englobe les activités de détermination des besoins de formation au niveau des différentes catégories de personnel, la mise sur pied de programmes de formation et leur évolutions. Ces activités permettent aux travailleurs d'acquérir les connaissances et les habilités nécessaires pour une meilleure performance ou encore accéder à des emplois qui comportent des responsabilités plus importantes »³⁰

Alors quelles sont les moyens de développement de la compétence ? Pour bien maîtriser ce parcours, trois étapes doivent être respectées³¹ :

- L'apprentissage : est la première étape du processus de développement des compétences. C'est parce qu'il y a acquisition de nouvelles connaissances, par différents biais et pas seulement par la formation, qu'il y a potentiellement création de nouvelles pratiques.
- L'étape d'intégration favorise ensuite la création de liens entre les nouvelles connaissances et la situation réelle de travail.
- Enfin, l'étape de transformation désignera la capacité des individus et d'organisation à retravailler les nouvelles connaissances pour les rendre opérationnels. Cette étape se traduit par la mise en œuvre effective sur le terrain des nouvelles manières de faire.

3.2.1 Formation est le pilier du développement des compétences

La formation est une stratégie essentielle en matière de RH, elle permet de préparer les salariés aux différents changements, à développer leurs compétences afin d'améliorer l'efficacité de l'entreprise d'une façon continue. Alors que ce que la formation ?

3.2.2 Définition de la formation

J.M. Peretti (2007) a défini la formation comme suit : « la formation est comme ensemble d'action, de moyens, de méthodes et supports planifiés à l'aide desquels les salariés

³⁰ P.ANDRE, et al, « gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines », Édition Gaëtan Morin, Montréal, 1993, p07.

³¹ ELISABETH LEBOEUR, « gestion des compétences », Boeck, Paris, juin2008, p163.

Chapitre 01 : Qu'est-ce que l'on entend par la compétence ?

sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnel pour s'adapter à l'environnement et accomplir leurs tâches actuelles et futures »³².

Tout d'abord il est nécessaire de faire une relation entre formation initiale et formation professionnelle. Selon AFNOR la formation initiale est défini comme suit « ensemble des connaissances acquises, en principe avant l'entrée dans la vie active, en tant qu'élève, étudiant ou apprenti, peut comprendre enseignement généraux et éventuellement de la formation professionnelle ».³³

Cependant J.P. Citeau (2002) définit la formation professionnelle comme : « l'ensemble de dispositifs (pédagogique) proposer a fin de leurs permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques et favoriser les évolutions professionnelle ».³⁴

Dans le même sens, la formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter d'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel.

En effet, le dispositif juridique algérien à travers la loi numéro 90-11 du 21 avril 1990, relative aux relations du travail, institue par l'intermédiaire de l'article 57/1 l'obligation faite à l'organisation de former ses employés, « chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation ». Les articles 58 et 59 établissent quant à ceux l'obligation faite aux travailleurs de suivre et/ou de contribuer aux actions de formations organisées par l'employeur. La loi fait également obligation aux organismes employeurs (à l'exclusion des institutions et administrations publiques) ce consacrer une proposition de leur masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelles continue.³⁵

³² J.M.Peretti, ressources humaines et gestion des personnes, 6^{ème} Édition, Édition Vuibert, France, 2007, p99.

³³ AFNOR x50 -750.op.cit.

³⁴ J.P.Citeau, « gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques » ,4^{ème} Édition, Édition Armand, colin, France 2002, p113.

³⁵ Algérie, loin N°90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, chapitre V, formation et promotion en cours d'emploi.

Chapitre 01 : Qu'est-ce que l'on entend par la compétence ?

3.2.3 Les typologies de formation professionnelle

Gérard Lavendhomme et Rogiers (1990)³⁶ distinguent quatre types de formations des salariés dans l'entreprise :

A. formation d'adaptation professionnelle

Les compétences acquises par les salariés de l'entreprise sont jamais définitives, des écarts peuvent exister entre les compétences actuelles et celles requises à l'exercice de la profession. Ces écarts peuvent avoir plusieurs origines :

- apparition de nouveaux problèmes dans l'organisation.
- projet de changement organisationnel (exemple / nouvelle chaîne de production, nouveau service aval, élargissement des tâches).

La formation d'adaptation professionnelle vise à former de bons professionnels bien intégrés dans leur milieu de travail, et ceci par l'adaptation d'un niveau de compétence actuelles à un niveau de compétences requises à l'exercice de la profession dans un milieu de travail.

Cette même formation vise à acquérir une maîtrise qui peut prendre deux sens :

- la spécialisation, par acquisition des compétences spécifiques, pointues en rapport direct avec la profession.
- l'élargissement, par l'acquisition des compétences proches à la profession exercée, ce qui permet aux salariés d'élargir leurs éventails de compétence, ainsi accéder à la polyvalence.

Ce type de formation s'inscrit dans un cadre de productivité des organisations, elle peut être courte ou longue, selon le degré de l'écart de la compétence.

B. La formation de professionnalisation

C'est une formation d'entretien ou de réactualisation, elle permet de maintenir ou entretenir des compétences techniques liées à la profession, ainsi elle permet de reprendre aux problèmes d'érosion des connaissances et compétences.

Elle est ponctuelle, limitée dans le temps et commune à plusieurs organisations elle vise à :

³⁶ François Marie Gerard, Eric Lavendhomme, Xavier Rogiers, « la formation continue, pour qui, comment, avec qui ? » in bureau d'ingénierie en éducation et formation, lovain la neuve 1997, pp, 4-6.

Chapitre 01 : Qu'est-ce que l'on entend par la compétence ?

- améliorer les compétences basiques à l'exercice d'une profession.
- actualiser les connaissances et les compétences pour un recyclage professionnel.

C. La formation d'engagement

Cette formation a pour objectif d'adaptation entre les travailleurs et leurs milieux de travail, dans une perspective transformatrice, évolutive et anticipative. Cette dernière doit permettre la gestion des changements et les transformations professionnelles ou sociales dans l'organisation. Elle se caractérise par un démantèlement des anciens savoirs, pour l'appropriation de nouveaux. Ainsi nous pourrions dire que la formation d'engagement est un processus, permettant aux salariés de se développer, se transformer, se changer et évoluer d'une manière dynamique et continue pour devenir acteurs du projet de leurs milieux de travail.

D. La formation de régulation socioprofessionnelle

Cette formation permet aux travailleurs :

- d'accroître leurs développements personnels.
- favoriser la promotion sociale par l'accès à différents niveaux de culture et de qualification professionnelle.

Autrement dit la formation de régulation socioprofessionnelle est finalement un processus permettant aux travailleurs de se développer, se responsabiliser face à leurs situations professionnelles actuelles ou futures, aussi acquérir de nouvelles connaissances et qualifications et repenser ou repositionner leurs projets professionnels.

4. Les différentes pratiques de la compétence

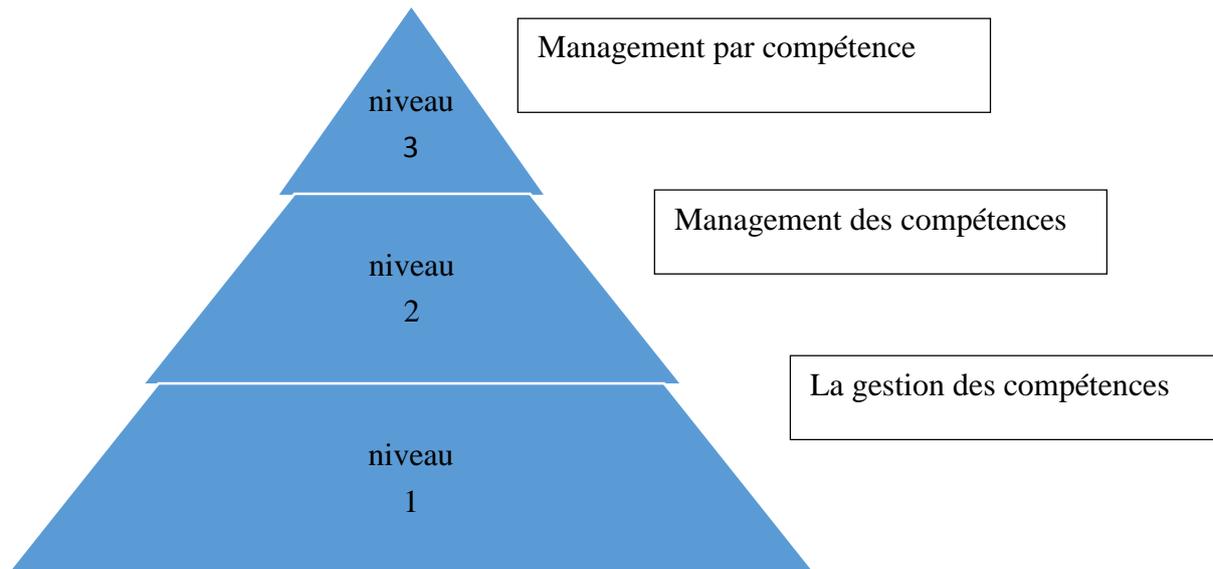
Les développements précédents ont montré en quoi la notion de compétence était devenue centrale en RH et avait donné lieu à des démarches de gestion des compétences, L'expression même « gestion des compétences » paraît claire, en réalité, elle cache une grande diversité dans les pratiques mises en œuvre. Celles-ci montrent que les objectifs visés et les effets attendus d'une telle gestion peuvent être différents d'une entreprise à l'autre.

En effet la notion compétence doit servir les responsables de l'entreprise à faire évoluer leurs politiques et leurs pratiques de gestion. Ce qui a fait naître de nouvelles orientations, dans le domaine des ressources humaines, en plus souvent de la gestion des compétences, gestion par compétences, management des compétences, etc.

Chapitre 01 : Qu'est-ce que l'on entend par la compétence ?

Annick Cohen et Annette Soulier soulignent dans leur ouvrage (manager par les compétences, 2004)³⁷ que la logique de gestion des compétences prend progressivement dans les entreprises, mais selon des modalités très diversifiées, les pratiques varient et peuvent aller de la simple analyse des emplois à une réflexion stratégique. Ils ont schématisé cette logique par cette pyramide de trois étages. Figure 1 ci-dessous :

Figure 3 : la pyramide des compétences.



Source : Annick Cohen, Annette Soulier, « manager par les compétences », édition liaison, 2004, p22.

Cette pratique de la gestion des compétences est née dans les années 1970. Elle a revêtu différentes appellations : gestion des effectifs, gestion des emplois, gestion prévisionnelle des emplois et compétence. Elle a permis aux entreprises de raisonner par métier et non seulement par structure organisationnelle.

4.1 La gestion des compétences

Ce premier niveau de base est plutôt descriptif constitué de deux catégories : la compétence technique directement liée au métier et les compétences transversales utiles dans les emplois. Il a pour objet de permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel ayant les compétences et la motivation nécessaires afin d'aboutir une adéquation entre les besoins (les métiers et les fonctions de l'entreprise) et les ressources (hommes et femmes).

³⁷ Annick Cohen, Annette Soulier, 2004, op.cit., p23.

Chapitre 01 : Qu'est-ce que l'on entend par la compétence ?

4.2 le management des compétences

Ce niveau aide à la mise en œuvre opérationnelle de la gestion des compétences de niveau 1, alors il permet d'améliorer la performance des équipes, mais cette démarche n'a de sens que si elle est intégrée dans la politique générale de l'entreprise et si elle fournit les moyens à la direction générale de contribuer à la réalisation de sa stratégie.

4.3 le management par compétences

Il s'intéresse principalement aux compétences stratégique de l'entreprise, c'est-à-dire celle qui développent la professionnalisation dans l'emploi et par conséquent l'employabilité de tous les salariés de l'entreprise. Elle se structure autour des compétences stratégiques à la fois de l'individu et de l'entreprise. Les compétences stratégiques de l'individu sont celles qui assurent son employabilité tout au long de la vie, et les compétences stratégiques de l'entreprise se situent à tous les niveaux hiérarchique d'emploi est composé des macros compétences, compétences collective et compétence endormis.

4.4 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La GPEC s'est modelée sous différentes formes depuis son apparition elle peut être nommé « gestion prévisionnelle », « préventive » ou « anticipatrice », la GPEC est définit comme suit « la conception ; la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plan d'action cohérents :

- Visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise(en matière d'effectifs et compétence) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiée) ;
- Impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle »³⁸.

En effet, elle repose toujours sur le principe qui est, de mesurer, d'analyser et de rechercher à réduire les écarts entre ce qui avait été prévu et ce qui est réalisé, et il s'agit de mettre en évidence les écarts constaté entre évolution prévisible des ressources de l'entreprise sur la période donnée et les besoins en personnel nécessaire.

³⁸ Ciline dejoux, Anne Dietrich, « management par les compétences », Pearson Education France, 2005, p 79.

Chapitre 01 : Qu'est-ce que l'on entend par la compétence ?

Conclusion

Ce premier chapitre avait pour objectif de clarifier le concept de compétence, nous avons identifié l'existence d'une multitude de définitions et approches par lesquelles a été traitée ce qu'a donné un caractère polysémique, elle reste une notion floue, complexe, large et difficile à appréhender. Généralement, elle est définie comme l'ensemble de savoir, savoir-faire et savoir-être d'un individu, à l'exercice de ses fonctions. Ensuite, nous avons vu ses différentes dimensions et les moyens de son acquisition, ainsi, nous évoquons les différents types de la compétence et comment l'acquérir et la développer.

Enfin, la notion de compétence fait partie de l'arsenal de la terminologie moderne accompagnant l'évolution de la fonction ressources humaines, elle a servi aux responsables de l'entreprise de faire évoluer leur politique et leur pratique de gestion, de renforcer l'efficacité des équipes, de modifier l'organisation afin d'avoir une grande capacité de flexibilité. Ce qui a fait naître de nouvelles orientations dans le domaine de la GRH, on entend souvent parler de la gestion de compétences, gestion par compétences, management des compétences....

Chapitre 02 :

La démarche de la gestion des compétences

Chapitre 02 : La démarche de la gestion des compétences

Introduction

« Une entreprise qui décide de gérer ses compétences fait de l'homme le moteur de sa performance, elle reconnaît que la compétence est génératrice de la valeur et que le capital humain est la clé de la réussite»³⁹. La GRH est incontestablement la base de la stratégie du développement de l'entreprise, elle se caractérise par la recherche des compétences, leurs maintiens et leurs développements.

Lou Van BEIRENDONCK (2006) dans son ouvrage « tous compétents » souligne que, si une entreprise souhaite pouvoir compter sur des prestations humaines, elle doit attirer, former, stimuler et rémunérer des collaborateurs compétents»⁴⁰. En effet la notion compétence doit servir les responsables de l'entreprise à faire évoluer leurs politiques et leurs pratiques de gestion. C'est-à-dire elle permet de mettre en œuvre des outils et des démarches appropriées aux problèmes à traiter. Donc, la mise en place d'un dispositif de gestion des compétences se réalise à travers le lancement d'une démarche qui s'appuie sur la mobilisation de plusieurs acteurs et un ensemble d'outils.

« La plupart des démarches entreprises sous la vocation « gestion des compétences » partent d'un principe commun : définir la compétence, puis la considérer comme la base des décisions concernant les personnes, qu'il s'agisse de l'affectation aux emplois, de l'évaluation, de la formation, etc.»⁴¹ En effet, ce deuxième chapitre est consacré à la présentation de la démarche compétence, ses acteurs et ses outils tout en exposant les liens avec les pratiques de la GRH.

³⁹ Alain Chanak, Ciline Fromage, « le capital humain », édition liaison, 2006, p81.

⁴⁰ Lou Van BEIRENDONCK, « tous compétents », Édition de Boeck université, paris 2006, p 33.

⁴¹Dietrich Anne, Gilbert Patrick, Pigeyre Frédérique, op.cit., p 31.

Chapitre 02 : La démarche de la gestion des compétences

1. Le processus de la gestion des compétences en trois niveaux

Anne DIETRICH (2010)⁴²souligne dans ce tableau ci-dessus que le processus de la gestion des compétences est composé de trois niveaux, chaque niveau nécessite des acteurs, ces derniers sont en complémentarité et un enchaînement dans les rôles des acteurs :

Tableau N° 3 : les trois niveaux de la gestion des compétences

	Acteurs	Processus	Finalité	Production
1^{er} niveau	Direction et DRH	Rationalisation	Modélisation, formalisation de l'action organisée	Argumentaire managérial outils de gestion RH (référentiels, procédures d'évaluation), règles salariales, classifications
2^{eme} niveau	Management intermédiaire	Interactivité négociation	Coopération confiance	Dispositifs et règles d'action appréciation des salariés
3^{eme} niveau	Equipes de travail	Expérimentation heuristique	Professionnalité	Savoir-faire compétences en acte

Source : Dietrich Anne, Gilbert Patrick, Pigeyre Frédérique, 2010, p51.

Le niveau 1 : dans ce niveau, la démarche compétence est considérée comme un dispositif de management soutenu par la direction et conçu par la DRH dans le but de s'adapter à son environnement et d'accroître sa performance. La production de la DRH sous couvert de la direction est de deux ordres :

⁴²Dietrich Anne, Gilbert Patrick, Pigeyre Frédérique, op.cit pp127-128.

Chapitre 02 : La démarche de la gestion des compétences

- Rhétorique au sens où elle produit les argumentaires nécessaires à la légitimation des changements à conduire ;
- Instrumentale : au sens où elle construit les outils de l'optimisation des ressources humaines.

Le niveau 2 : ce second niveau concerne la concrétisation des objectifs assignés par la direction dans les situations organisationnelles. Le projet conçu en amont est soumis à la réalité, Donc, en allant de la théorie au cas pratique, ce niveau implique les managers opérationnels qui sont appelés à ce stade à sensibiliser et à mettre les équipes de travail face à de nouvelles règles d'organisation et de gestion.

Le niveau 3 : ce dernier niveau, Concerne les faits de compétences eux-mêmes et leurs conditions d'émergence. Il s'intéresse aux individus et aux déterminants de leurs comportements, aux relations qu'ils entretiennent avec leur travail et les collectifs auxquels ils appartiennent.

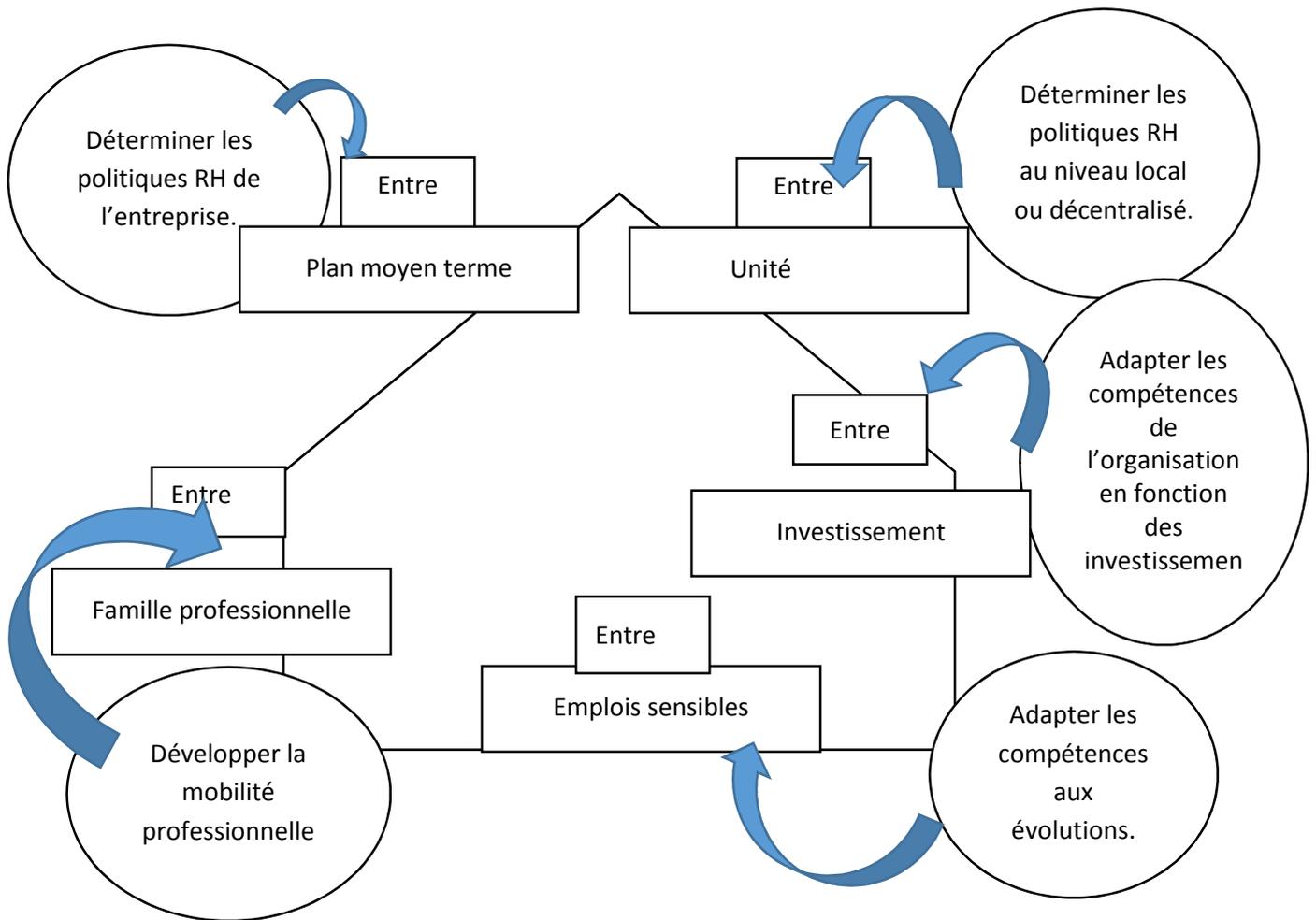
2. Les manières d'entrer en gestion des compétences

Pour réussir la mise en place d'une gestion des compétences, la DG et le pilote de projet doivent choisir avec pertinence les voies d'entrée dans la démarche. Plusieurs possibilités sont offertes Cohen (2010) ⁴³ nous a présenté dans la figure ci-après :

⁴³ Annick Cohen, op.cit, p 155.

Chapitre 02 : La démarche de la gestion des compétences

Figure N°04 : Voies d'entrées possibles dans la GPEC



Source: Annick Cohen-Haegel, 010, p159.

Une fois que l'entreprise a clairement défini ses objectifs et les raisons de la mise en place de cette démarche, il faut qu'elle choisisse son mode d'entrée.

Dominique THIERRY (1993)⁴⁴ propose cinq modes d'entrée dans une démarche de la gestion des compétences. Ces modes d'entrée peuvent être pris séparément ou être associés.

⁴⁴ Dominique THIERRY « La Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois et des Compétences », Editions L'Harmattan, 1993, pp, 25-39.

Chapitre 02 : La démarche de la gestion des compétences

2.1 L'entrée par le plan moyen terme

Il s'agit de prévoir l'adéquation ressources / emplois dans le moyen terme. Ce mode d'entrée suppose des choix stratégiques précis qui permettent d'évaluer les besoins futurs, mais également un système de quantification et de contrôle économique et social performant (indicateurs déjà présents, il faut connaître l'évolution du marché, la politique d'investissement).

2.2 L'entrée par les unités

C'est le même principe que l'entrée précédente sauf que l'on se situe ici au niveau des unités de production. Cela suppose un fort degré d'autonomie de gestion, des décisions stratégiques stabilisées à horizon 3 à 5 ans et connues par l'équipe de direction de l'unité considérée. Cela permet d'adapter la Gestion des compétences aux problèmes spécifiques de l'unité.

2.3 L'entrée par les familles professionnelles

C'est un mode qui ne concerne que les grandes entreprises. Ce mode part du constat qu'il n'y a pas toujours de recoupement entre les structures de l'entreprise et les familles de l'emplois-types. Il s'agit d'identifier les emplois-types de l'entreprise. On raisonne par famille, par exemple, les acheteurs, les gestionnaires,... On a un découpage transversal de l'entreprise. A cet égard, cela signifie que dans les grande entreprise là où la croissance est rapide, conduit à l'évolution des métiers dans tous les secteurs d'activités, et que les emplois correspondant sont des emplois à fort expertises, alors, l'approche par les « *familles professionnelles* » au niveau du groupe, permet de conduire une analyse besoins/ ressources sur un ensembles de métiers regroupés sur des critères de fonction et technicité

2.4 L'entrée par les investissements

Cette entrée concerne les grands projets d'investissement, Pour chaque projet d'investissement, on regarde l'impact qu'aura ce projet sur l'organisation de travail, les effectifs, les métiers, les formations,... dans cette entrée, les responsables opérationnels sont associés très tôt au processus : d'une part, pour décliner sur la base en matière d'emplois, sur le plan quantitatif et qualitatifs. Et d'autre part pour apporter les contributions à l'analyse des emplois et des populations concernées.

Chapitre 02 : La démarche de la gestion des compétences

2.5 L'entrée par les emplois sensibles

Il s'agit d'identifier les emplois-cibles qui représentent pour l'entreprise des enjeux et des contraintes majeures. On parle de « 20/80 », 20 % des emplois représentent 80 % des enjeux. Ce sont les emplois clés de l'entreprise, ceux qui sont difficiles à trouver sur le marché du travail, ceux qui sont en effectifs réduits, ceux dont le contenu doit évoluer.

3. La démarche compétence au sein d'une entreprise

La gestion de compétences dans le domaine des ressources humaines se définit comme « Un ensemble des activités destinées à exploiter et développer de manière optimale les compétences des individus et des groupes, dans le but de réaliser la mission de l'entreprise et d'améliorer les performances des collaborateurs »⁴⁵. En effet la gestion des compétences n'est pas uniquement un concept. Elle s'applique dans la pratique. Par ailleurs, la mise en œuvre d'un dispositif de gestion des compétences au sein d'une entreprise s'explique par la mise en place de ce que on appelle une « démarche compétence », cette dernière part d'un principe : définir la compétence, puis la considérer comme la base des décisions concernant les individus, qu'il s'agisse des actions de recrutement, de formation, de motivation... Cette démarche compétence est initiée par la DRH et/ ou par la direction générale, et elle associe les différents acteurs de l'entreprise.

3.1 Une représentation simplifiée des « démarche compétence »

DEMIEN Brochier (2002)⁴⁶ nous a soulignés dans son ouvrage « la gestion des compétence, acteur et pratique », que l'origine de la mise en place d'un système de gestion par compétences conduit à distinguer deux pôles en matière de compétences. D'une part, l'entreprise doit analyser l'ensemble des activités sous forme de compétences requises (référentiel d'emploi ou de métier). D'autre part, en matière de définition des compétences concernant l'individu, celui-ci doit définir son activité de travail en référence à des compétences acquises par (formation ou expérience).

L'ajustement entre ces deux constructions se réalise par un entretien entre la hiérarchie et les salariés. En effet, cet entretien peut prendre plusieurs dénomination selon les cas (entretien de positionnement, d'appréciation, de carrière, etc.). Cet entretien constitue un point central

⁴⁵ Lou Van BEIRENDONCK, 2006, op. cit, p33.

⁴⁶Damien BROCHIER, «la gestion des compétences acteur et pratiques », Ed, ECONOMICA, paris, 2002, p23

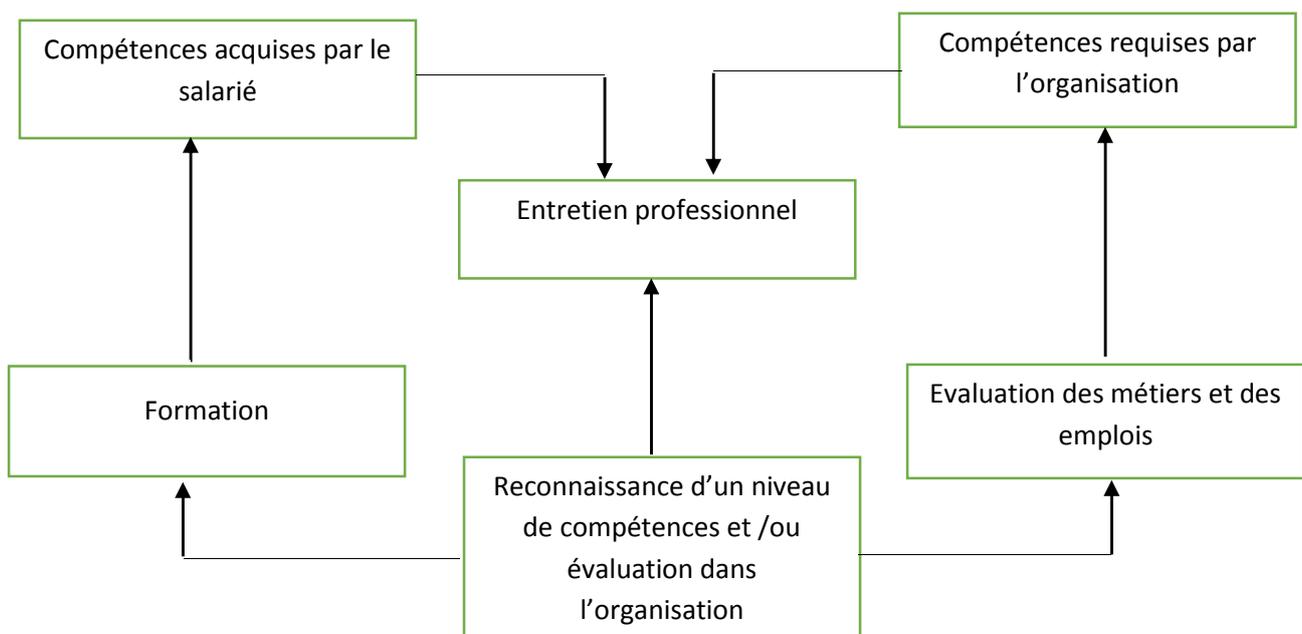
Chapitre 02 : La démarche de la gestion des compétences

dans la dynamique de la gestion des compétences. A cet égard, c'est au cours de cette phase que s'opère le rapprochement entre les compétences requises par l'entreprise et les compétences effectivement maîtrisées par le salarié.

Le processus d'évaluation de l'exercice réel des compétences constitue dans ces conditions un enjeu central. Ces résultats conditionnent largement la dynamique de système. Pour l'individu, une évaluation positive de la maîtrise de compétence nouvelle peut déboucher sur une reconnaissance d'un niveau compétence supérieur, et /ou une évolution en terme de classification et de salaire. Dans le cas où le salarié présente des insuffisances, des formations sont préconisées en vue d'amélioration de ses compétences. Pour l'entreprise, l'évaluation réussie représente une amélioration de ses marges de main œuvre. La reconnaissance de compétences supplémentaires favorise la polyvalence au sein des équipes de travail et facilite l'évolution de l'organisation du travail.

Les décisions immédiates ou à moyen terme qui découlent de cet entretien conduisent, d'une part, à faire évoluer les compétences des individus, et d'autre part, à transformer l'organisation de travail et donc pour partie les compétences requises. Chaque nouvel entretien annuel, et donc l'occasion de renouveler la dynamique initiale.

Figure N°05 : une représentation simplifiée « des démarches compétences »



Source : Damien BROCHIER, 2002, p23.

Chapitre 02 : La démarche de la gestion des compétences

3.2 Les étapes de la démarche de gestion des compétences

Après avoir vu en général la démarche gestion des compétences dans la partie précédente, détailler ladite démarche nous semble une chose primordial, et cela en quatre étapes :

Etape 1 : Identification des compétences requises

Il s'agit d'établir la liste des compétences requises pour répondre aux exigences présentes ou anticipées. Alors, les compétences requises sont les compétences nécessaires à l'individu pour être le plus efficace possibles sur son métier et elles sont définies par l'entreprise.

A cet effet, pour identifier les compétences nécessaires d'un emploi, il faut commencer par faire l'analyse de ce dernier en réalisent une description des activités principales et des finalités de chaque poste. Ceci permettra une identification des critères nécessaires pour permettre une occupation de l'emploi la plus performance possible. L'identification des compétences requises permet au DRH d'avoir une idée claire et précise sur les besoins de l'entreprise.

Etape 2 : Identification des compétences disponibles (acquises)

Les compétences disponibles sont aussi appelées acquises ou réelles, sont les compétences maîtrisées par le salarié à un instant donné, un des moyens qui peut être utilisé pour évaluer est le bilan des compétences, ainsi, pour être issu d'entretien annuel d'évaluation, d'un questionnaire ou d'une observation , ou encore attestées par des documents (diplômes, qualification, certification,...)⁴⁷

Etape 3 : Evaluation des écarts

Il s'agit d'examiner dans quelle mesure les compétences disponibles sont en équation avec les requises, ainsi, l'évaluation des compétences est le moteur de la démarche compétence. Autrement dit, l'évaluation des compétences ne peut plus se contenter d'un simple entretien orienté vers une recherche de point forts et points de progrès de l'individu et, ne peut plus reposer sur la seule vision de manager.

⁴⁷ Cécile deJoux, 2013, op. cit, pp 80-81.

Chapitre 02 : La démarche de la gestion des compétences

Etape 4 : Développement des compétences et mise à disposition

L'objectif est ici de définir et de mettre en œuvre les actions y compris celles de formation qui permettent de réduire les écarts constatés à l'issue de l'évaluation. En effet, quel que soient les enjeux auxquels sont confrontés les métiers (évolution d'organisation, dysfonctionnement internes, difficultés de recrutement, repositionnement stratégiques...), la finalité de la démarche compétences est d'identifier les leviers pertinents d'acquisition et de constitution des compétences requises à moyen terme. Le processus de recrutement, de mobilité, de formation et de rémunération en seront les vecteurs clés et seront tour à tour sollicités pour ajuster les compétences.

4. Les acteurs de démarche compétence

La mise en place de la démarche compétence consiste à responsabiliser les acteurs de l'entreprise, chacun selon son rôle :

4.1 La direction générale

Le premier acteur de cette démarche est la direction générale. En effet, « il n'y a pas de management des compétences sans une vision stratégique, sans que ce projet soit porté par direction... »⁴⁸.

Elisabeth LEBOEUR⁴⁹ souligne que la direction générale voit cette démarche comme un investissement, en effet, investir dans les compétences nécessite une analyse des besoins en compétences par rapport à la stratégie, au contexte de l'entreprise, aux évolutions de l'activité, aux évolutions des produits et services.

C'est pour cela, elle met souvent des réserves face à cette approche considérée comme longue, coûteuse, et dont le retour sur l'investissement n'est pas directement visible⁵⁰.

4.2 La direction des ressources humaines

C'est elle qui organise le processus, comme elle détient l'expertise de décrire les emplois, les regrouper par proximité des compétences, et de définir les métiers de l'entreprise. Elle met en place des référentiels métiers et compétences, elle s'appuie sur l'ensemble des directions

⁴⁸ Anne Dietrich, 2010, p 76.

⁴⁹ Elisabeth lecoeur, 2008, op. cit, p15.

⁵⁰ Annick Cohen. Annette Soulier, 2004, op.cit., p26

Chapitre 02 : La démarche de la gestion des compétences

opérationnelles pour l'aider dans cette analyse et d'assurer la mise à jour des compétences.⁵¹ Et elle offre plus de transparence quant aux compétences à attirer, à conserver et à développer.

Elle joue le rôle du conseil et d'orientation des managers dans la mise en œuvre de cette démarche.

4.3 Les managers de proximité

Un manager de proximité ne se définit pas par son statut mais par sa position intermédiaire : entre la hiérarchie et les exécutants, il représente le dernier échelon de la ligne hiérarchique⁵². Il gère les risques liés à la production en agissant sur les écarts de compétence, il a pour objectif de maximiser la production et minimisant les écarts à court terme.

Il assure le rôle d'intermédiaire entre les dirigeants de l'entreprise et les employés, suite à sa capacité de communication avec les salariés, tout en traduisant d'une manière très concrète les objectifs de la démarche au sien de l'unité.⁵³

4.4 Les salariés

Cette démarche est construite au tour des compétences des salariés, ce sont ces acteurs qui vont donner du sens à la démarche compétence. Comme, ils sont concernés directement par cette dernière, il revient donc au salarié de mettre en œuvre ses compétences et d'assurer leur maintenance avec l'aide de l'entreprise. Le salarié n'est plus seulement une ressource optimisable, il devient un entrepreneur, un gestionnaire de son portefeuille de compétences et de sa propre carrière.⁵⁴

En effet, Elisabeth leboeur (2008) souligne que : « faire fructifier son capital de compétences avec maximum de sécurité, telle est la délicate mission du salarié, il est amené à apprécier le couple rendement/risque de son portefeuille. Ses stratégie de gestion visent le moyen et le long terme, il doit limiter les risques, tout en recherchant des gains maximum»⁵⁵.

Par ailleurs, la valorisation et la reconnaissance des compétences des salariés est détenues par la gestion des compétences, ce que génère une motivation de progresser professionnellement et

⁵¹ Idem. p26.

⁵² Anne Dietrich, 2010, p86.

⁵³ Elisabeth leboeur, 2008, op. cit, p16.

⁵⁴ Dietrich Anne, Gilbert Patrick, Pigeyre Frédérique, op.cit., p 124.

⁵⁵ Elisabeth leboeur, 2008, op. cit, p16.

Chapitre 02 : La démarche de la gestion des compétences

permet à l'employé de connaître ses capacités. Un employé qui connaît ses limites et ses possibilités sera d'autant plus performant et professionnel dans ses fonctions.

4.5 Les partenaires sociaux

Les partenaires sociaux regroupent les représentants des syndicats de salariés et des organisations patronales. Ils ont plusieurs rôles. Tout d'abord, ils négocient les conditions de travail au niveau de l'entreprise, assurent une ouverture et une transparence par apport aux compétences souhaitées dans l'entreprise, d'un autre côté, elle est juste car des qualifications et des compétences objectivables forment la base de la sélection et de la mobilité, comme elle offre les mêmes avantages que pour les collaborateurs.⁵⁶

5. Les outils nécessaires pour gérer les compétences

Il existe plusieurs outils parmi :

5.1 La description de poste

Elle peut être réalisée par une personne de la DRH ou par un consultant extérieur par plusieurs méthodes telles que : entretien, inventaire écrit, des activités, analyse d'une journée de travail, questionnaire d'évaluation, analyse documentaire, observation directe, auto-description. Les activités ainsi décrites sont analysées au regard de critères propres à certaines méthodes ou spécifiques à l'entreprise.

La description de poste est un préalable à tout processus de gestion des compétences afin de délimiter les missions donnée à un individu dans un poste, en effet, l'analyse du poste c'est-à-dire d'établir la description du poste et le profil de compétence. La description du poste contient des renseignements généraux sur le poste, ces objectifs, la liste des tâches par ordre d'importance, les conditions particulières, le contexte, la durée du contrat, la date de révision et d'approbation⁵⁷.

5.2 Le profil de poste

Le profil de poste (compétence) présente les connaissances (savoir), les habilités (savoir-faire), les aptitudes (savoir-être) nécessaires pour être performant dans ce poste. Il doit

⁵⁶ Lou van Beirendonck, 2006, p43.

⁵⁷ M. France waxin. C.Barmeyer, « gestion des ressources humaines international », édition liaison, 2008, p117.

Chapitre 02 : La démarche de la gestion des compétences

être objectif et réaliste, il convient de déterminer les compétences utiles pour chaque tâche de la description du poste, et en suite de hiérarchiser et de pondérer ces compétences⁵⁸.

Il se fait par la DRH. Il correspond surtout aux compétences et aux qualités requises pour tenir le poste. Ensuite, le profil de poste doit être rapproché de la description de poste en vue de constater les évolutions dans le poste pour ensuite en analyser les écarts. Ces premières analyses permettent d'identifier les compétences à développer et peuvent de cette façon, faciliter la mobilité.

5.3 Le référentiel métier

Un référentiel métier est un répertoire de métiers ou de fonctions à l'intérieur d'une organisation ou d'un ensemble d'organisations d'une même branche professionnelle, auxquelles sont associées des compétences, savoirs, savoir-faire et savoir-être, avec des instruments de mesure.

Le répertoire des métiers ⁵⁹et des emplois inventorie, à un moment donné, les métiers, les emplois et les postes de l'entreprise. Lié à l'organisation et à l'évolution des métiers, il sera régulièrement actualisé pour prendre en compte les évolutions des activités et des métiers. Sa construction n'implique pas nécessairement la réactualisation des intitulés de postes et donc la modification des contrats de travail puisque la démarche porte en priorité sur les métiers sans nécessairement affecter les postes.

Bien plus qu'un simple outil descriptif, le répertoire des métiers et des emplois constitue l'outil pivot de la gestion des compétences dans l'entreprise. Il permet notamment de :

- Détecter les métiers sensibles ou stratégique ;
- Déterminer les espaces de mobilité au sein de l'entreprise ;
- Hiérarchiser les emplois dans un métier ou dans une famille professionnelle ;
- Gérer les effectifs ;
- Concevoir et organiser des dispositifs pertinents de formation initiale ou continue ;
- Enfin, servi de base à la construction des autres outils : référentiels des compétences, fiches emplois...

⁵⁸Idem, p117.

⁵⁹ Elisabeth leboeur, 2008, op. cit, p24.

Chapitre 02 : La démarche de la gestion des compétences

5.4 Les référentiels de compétence

Il est le support privilégié de la gestion des compétences, son élaboration nécessite d'un temps, c'est un outil de l'investigation du travail. Il se construit de plus souvent à partir de l'analyse des situations de travail et des activités exercées par le salarié. De ces activités sont inférées les compétences requises.

Il a pour objectif d'identifier et de nommer les compétences requises par un emploi ou un métier. Il se présente comme un inventaire plus au moins, listant et ordonnant les capacités attendues pour chaque emploi. Il assure le lien entre les descriptifs d'emplois et l'entretien annuel d'évaluation. Il adopte souvent une forme graphique : tableau à double entrée, roue, étoile, rangeant les compétences par catégorie. Généralement, la catégorisation la plus connue et la plus utilisée est la tripartite (savoir, savoir-faire et savoir-être). Qui permet d'inventorier les connaissances requises, acquises en formation ou dans l'entreprise, le savoir-faire formalisé ou issu de l'expérience et les comportements relationnels.⁶⁰

5.4.1 Les Points cardinaux des référentiels de compétences

Loïc Cadin et al⁶¹, signalant qu'il existe des caractéristiques communes à tous les référentiels qu'il a analysés. Elles ont été regroupées en quatre grandes rubriques :

- *Les aptitudes et les capacités professionnelles requises* : elles renvoient aux savoirs et savoir-faire ainsi qu'aux capacités d'organisation.
- *L'implication dans le travail* : sous cette rubrique apparaissent divers éléments tels que la conscience professionnelle (parfois précisés en termes de rigueur et soin, sens des responsabilités, respect des délais, etc.), la disponibilité et l'adhésion aux valeurs.
- *La prise en compte de la dimension collective du travail* : une rubrique qui regroupe communiquer, le sens relationnel et d'équipe, la diplomatie, et pour certains emplois le leadership et pouvoir d'influence.
- *L'affrontement en situation-problème et à des changements* : cela renvoie à des qualités d'adaptation comme l'adaptabilité, l'initiative, la flexibilité qui sont

⁶⁰ C.dejoux, A. Dietrich, «manager par les compétences : le cas Manpower» Pearson Education France, 2005, p123.

⁶¹ L.Cadin. F.Guerin.F.Pigeyre, op.cit., p133.

Chapitre 02 : La démarche de la gestion des compétences

autant de compétences génériques, issues de capacités cognitives (esprit d'analyse, capacité de synthèse, faculté de jugement, etc.) et comportementales (curiosité, ouverture d'esprit, résistance au stress).

5.5 L'entretien annuel d'évaluation

Au cœur de la gestion des ressources humaines l'entretien annuel d'évaluation est un outil du management qui doit être préparé par le manager et son collaborateur. Officiellement, l'entretien annuel d'évaluation est présenté comme un moment reculé pour faire le point sur le travail d'un collaborateur, l'encourager à progresser, si possible, en développant ses compétences, fixer de nouveaux objectifs et des moyens pour les atteindre.⁶²

Il s'agit alors d'une rencontre « face à face » entre un salarié et son supérieur hiérarchique. Par conséquent, les critères d'un entretien d'évaluation sont ainsi⁶³ :

- Il s'agit d'une situation d'interaction entre un collaborateur et son supérieur. Donc c'est une occasion d'un échange de points de vue et la révision d'un jugement qui est peut être fait à priori, du côté de l'encadrant ou du collaborateur ;
- L'entretien est centré sur le salarié, ce qui fait de ce dernier l'objet de l'évaluation. Donc la concentration va être sur ses compétences ses activités et missions, sa contribution aux objectifs de l'entreprise, etc. ;
- Un acte de management à double finalités : la première est la motivation du collaborateur, et la deuxième une occasion pour décider le développement des compétences en définissant des plans individuels de formation etc.

Pour ELISABETH Leboeur⁶⁴ l'entretien annuel d'évaluation c'est un outil qui tient une place particulière et prépondérante dans la démarche compétence, du fait que ses objectifs soutiennent largement les objectifs des démarches compétences. En effet il vise principalement à susciter :

- L'amélioration des performances de chaque collaborateur et cela en évaluant la maîtrise des activités (s'assurer que les activités permettent au salarié de mobiliser

⁶² Alain Hosdey, « pour des entretiens d'évaluation efficaces », edi.pro, Belgique, 2010, p 10.

⁶³ Anne Dietrich, « le management des compétences », 2^{ème} édition, Vuibert, 2010, p 92.

⁶⁴ Elisabeth Leboeur, 2008, op. cit, p96.

Chapitre 02 : La démarche de la gestion des compétences

toutes les compétences pour apporter plus de valeur à l'entreprise), et en évaluant l'atteinte des résultats ;

- Le développement du professionnalisme des salariés en vérifiant la maîtrise de leur travail et la disposition des salariés de l'ensemble des compétences requises par leur emploi ;
- L'entretien d'évaluation est un outil de projection sur l'avenir. Donc c'est le moyen qui favorise le recueil des informations concernant le développement du salariés dans l'entreprise et qui sont nécessaires pour tracer l'avenir du salarié en prenant des décisions en matière de mobilité, d'évolution salariale, etc. ;
- Un entretien d'évaluation est planifier est organiser dans les conditions nécessaires pour sa réussite (durée, isolement, documentations nécessaires : fiches de poste, référentiel compétences.), il est conduit pas les supérieurs hiérarchiques, qui s'occupe de sa préparation ;
- Il s'inscrit dans une perspective temporelle du fait qu'il mit l'accent sur :
 - L'année écoulé : il s'intéresse aux résultats réalisés, tout en s'intéressant au vécu et au ressenti du salarié durant la période écoulée ;
 - Le présent : en réalisant une formalisation écrite de l'appréciation effectué sur les compétences acquises, requises, à développer.

A l'issue de l'entretien, les deux parties doivent s'accorder ou préciser, s'il y a lieu, leur désaccord, sur une synthèse commune.

5.6 Le passeport compétence

Le passeport compétence⁶⁵ est un outil au service du salarié et du manager. Ce passeport répertorie l'ensemble des compétences détenues par le salarié. il prend en compte à la fois ses compétences actuelles et passées, son potentiel et ses souhaits. Il est possible de formaliser l'ensemble des compétences et caractéristique d'un collaborateur dans la liste suivantes :

- Compétence préférées (celles qu'il préfère développer ou utiliser).
- Compétences potentielles (celles dont il détient les aptitudes).
- Compétences détenues et validées mises en œuvre dans l'emploi actuel.
- Compétences validées non mises œuvre dans l'emploi actuel.

⁶⁵ Annick Cohen. Annette Soulier, 2004, op.cit., p76.

Chapitre 02 : La démarche de la gestion des compétences

- Compétences mise en œuvre dans des activités extraprofessionnelles.
- Compétences en cours de péremption (celle qu'il a développées mais qui sont en cours d'obsolescence).
- Compétences périmées (compétences non mises en œuvre et oubliées).

En effet, c'est un outil a pour objectif, une part, de favoriser la mobilité interne ou externe grâce à la traçabilité de compétences de différentes nature et d'autre part, de constituer la première étape d'une démarches de validation des acquis de l'expérience VAE⁶⁶. Il est aussi un outil de capitalisation des compétences professionnelles.

6. La gestion des compétences et les pratique de la gestion des ressources humaines

Il y a plusieurs pratiques de la GRH qui sont liées à la gestion des compétences. Parmi on a choisi de traiter quelques une.

6.1 L'évaluation

L'évaluation des compétences est le moteur de la démarche compétences. Elle va permettre de mesurer l'écart entre les compétences requises et compétences disponibles détenues par les salariés et déterminer le levier le plus approprié tente que l'analyse de l'écart identifié⁶⁷.

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

- Expliquer le « *pourquoi de l'évaluation* » : s'agit-il de rémunérer, promouvoir, recruter, former, favoriser la communication,...l'objectif de l'évaluation doit être clair pour ne pas susciter des désillusions auprès du salarié évaluation ;
- *L'objet de l'évaluation* : l'évaluation porte-t-elle sur les compétences d'après un référentiel établi ? sur les résultats d'une mission ?... elle n'est pas arbitraire et illimitée mais circonscrite à un domaine défini au préalable et porté à la connaissance de la personne évalués ;

⁶⁶ Cécile Dejoux, et al, « Fonctions RH: Politiques, métiers et outils des ressources humaines », Pearson éducation France, 2009, p391.

⁶⁷ Elisabeth leboeur, 2008, op. cit, p91.

Chapitre 02 : La démarche de la gestion des compétences

- *L'identification de l'évalué et de l'évaluateur* : pour mener une évaluation, il faut obligatoirement une personne à évaluer et évaluateur. se pose alors la question de légitimité de l'évaluateur : est-ce un supérieur hiérarchique direct ? éloigné ? exerce-t-il une mission proche de celle de la personne évaluée ? cette problématique est forte dans le cadre de mise en place d'une évaluation à 360° où une personne se trouve évaluée par un panel de collaboration (supérieurs hiérarchique comme personne placée sous sa direction), voire de partenaire extérieur (fournisseurs, clients,...) dont elle ne connaît pas l'identité, protégée par l'anonymat et réalisée par un cabinet extérieur à l'entreprise.

L'ensemble de ces questions renvoie à la perception de la légitimité de l'évaluation par la personne qui y est soumise. De cette légitimité naît l'efficacité de ce procédé, outil aidant à mesurer les effets des correctrices en gestion des compétences⁶⁸.

6.1.1 Les différentes méthodes d'évaluation

Cette évaluation se fait par plusieurs tests tels :

a) L'autoévaluation du personnel

L'autoévaluation est une méthode peu utilisée, mais bénéfique pour l'entreprise comme pour le salarié. L'autoévaluation peut être proposée seule ou en complément d'une évaluation annuelle du personnel.

Souvent, l'autoévaluation est mise en place dans les entreprises qui n'ont pas le temps de procéder à la fois aux évaluations et aux entretiens. L'autoévaluation est demandée dans les semaines précédant l'entretien annuel d'évaluation. Elle s'avère être un bon moyen de préparation pour les salariés.

b) Assessment center

« Un assessment center est un processus d'évaluation au cours duquel un individu ou un groupe sont évalués par plusieurs évaluateurs qui utilisent pour cela un ensemble intégré de techniques. La simulation, où l'observation des comportements est la base de l'évaluation, forment une part importante des techniques utilisées. »⁶⁹.

⁶⁸Laetitia lethielleux, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines », 8^{ème} édition Gualino éditeur, 2014, pp 60-61.

⁶⁹Lou van Beirendonck, 2006, p81.

Chapitre 02 : La démarche de la gestion des compétences

Dans le même sens, L'asses ment center correspond en français au centre d'évaluation. « C'est un ensemble de méthodes d'évaluation en « situation » qui utilise différents moyens et outils à base de simulations de travail (études de cas, jeux de rôle, prise de poste), accompagnées d'entretiens et éventuellement de tests et de questionnaires de personnalité. Il repose sur le principe d'observation des comportements lors de mise en situation au sein d'un lieu unique. L'individu saura évaluer par une personne compétente, responsable, collègue, etc. ». ⁷⁰

Ces résultats, l'évaluateur les utilisent pour des jugements sur des compétences humaines dans un contexte d'une sélection, d'une promotion, d'un plan de carrière, et ou bien une détection des besoins en matière de formation.

Elle génère des avantages tel que ⁷¹ :

- La plupart des compétences sont analysables :
- Différents évaluateurs et un ensemble de méthodes d'évaluation garantissent des résultats plus fiables et réduisent les risques d'erreurs ;
- Une validité et une fiabilité très élevée ;...

Mais, elle a aussi des inconvénients :

- Un fort coefficient de temps de main d'œuvre ;
- Le risque d'erreurs augmente au fur et à mesure que l'on évalue un nombre accru de compétence.

c) La méthode 360°

C'est une méthode d'évaluation basée sur les informations provenant de l'entourage proche. Le concept 360° se fonde l'idée que les personnes avec lesquelles on travaille régulièrement (les collègues, les collaborateurs, les supérieurs,) sont considérés comme des évaluateurs valables pouvant fournir des informations utiles sur le fonctionnement actuel d'une personne. ⁷²

⁷⁰ Estelle Mercier, Géraldine Schmidt, « gestion des ressources humaines », Pearson, 2004, p147.

⁷¹ Lou van Beirendonck, 2006, p88.

⁷²Idem p 96.

Chapitre 02 : La démarche de la gestion des compétences

La méthode 360° « feedback » est d'origine Nord-Américaine. Cette méthode d'évaluation se développe fortement dans les grandes entreprises depuis quelques années. Il s'agit d'un système par lequel les compétences de l'individu seraient évaluées non seulement par son responsable hiérarchique, ses subordonnées et par lui-même. Le 360° permet d'identifier la capacité d'adaptation, le sens de l'innovation et leadership et les compétences transversales.

Cette méthode peut également être perçue comme étant menaçant par les personnes impliquées. D'une part, les individus évalués peuvent craindre la réception de rétroaction, souvent pour la première fois dans leur carrière. D'autre part, les gens remettent souvent en question la confidentialité du processus et l'utilisation de l'information. Pour contrer ces craintes, une rencontre d'information dès le départ s'avère fort utile afin de bien positionner l'objectif visé : un moyen de valoriser les compétences acquises par un individu et d'identifier ses besoins de développement.⁷³

L'avantage est que cette méthode toutes informations sont utiles, où elles sont renvoyées à la personne évaluée sous forme d'un rapport clair. Il reflète les compétences fortes et moins forte qui sont exprimées dans la pratique.

En effet, l'évaluation des compétences n'est pas simplement le fait de faire juger ses compétences professionnelles au sein d'une entreprise, c'est aussi : la reconnaissance des performances, ainsi que la perspective d'une évolution de carrière des salariés. Elle aide aussi le manager à déterminer : le plan de formation, les rémunérations de chaque collaborateur

6.2 Le recrutement

Le recrutement a pour objectif de répondre à l'une des fonctions majeures de la GRH à savoir répondre aux besoins de l'organisation en matière d'attributions des ressources. Il s'agit alors de détecter des compétences recherchées auprès de candidats et de répondre aux attentes de l'organisation⁷⁴.

Ce levier devra demeurer le dernier recours pour satisfaire les besoins retenu et non satisfait par la mobilité ou la formation. La gestion des compétences définie au préalable les emplois, les profils et les compétences nécessaires à l'exercice de l'emploi, et permet aussi au recruteur de répondre au mieux au besoin exprimé.

⁷³ J.stephanie « qu'est-ce que le feed back », CRHA, la presse le 20mars 2004 disponible sur www.portelrh.org consulté le 02/05/2017.

⁷⁴ Laetitia lethielleux, op.cit, p51.

Chapitre 02 : La démarche de la gestion des compétences

En général le recrutement repose sur une définition et description du poste à pouvoir, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent et, enfin sur son intégration réussie dans l'entreprise.

6.3 La rémunération

La rémunération est susceptible de constituer la contrepartie raisonnable de l'engagement des salaires dans un dispositif, nécessairement exigeant, fondé sur la compétence, elle constitue bel est bien l'un des moteurs les plus puissants de la motivation.

En 2003, L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) exprime de la même façon « c'est la contrepartie de l'engagement supplémentaire que l'entreprise réclame à ses salariés, pas de démarche compétences sans reconnaissance des compétences ! Et reconnaître les compétences signifie les payer et donc trouver des cohérences entre le système des classifications déterminée par la gestion des compétences et le projet de l'entreprise »⁷⁵.

De ce fait, la rémunération joue un rôle central dans la logique compétence, où, les systèmes de rémunération fondés sur les compétences établissent un lien entre la rémunération et la compétence, il faut souligner la grande variété possible des modèles de valorisation des compétences. En effet dans les entreprises, on est loin d'une pratique unique, uniforme et standardisée de rémunération des compétences. Dans certains cas, la rémunération dépend directement du nombre de compétences maîtrisées ; dans d'autres cas, le salaire reste déterminé par la classification, mais le salarié doit, pour obtenir une prime, progresser dans son métier, acquérir de nouvelles compétences et les mettre en œuvre dans son travail.⁷⁶

Lou Van Beirendonck (2006)⁷⁷ souligne qu'il existe aussi des variantes de rémunération variables. L'entreprise peut par exemple offrir un bonus ou une prime spéciale pour l'acquisition des compétences. Certaines compétences peuvent diminuer de valeur suite aux innovations technologiques constantes, aux mutations fréquentes ou à la rotation des postes. Des primes uniques peuvent être attribuées quand un collaborateur a acquis certaines

⁷⁵L'ANACT cité par, P. Denimal « les leviers essentiels de la rémunération : classification, compétence et appréciation » édition liaisons, 2013, p45.

⁷⁶ALEXANDRE Léné, « Rémunérer les compétences, l'entreprise peut-elle tenir ses promesses ? », in revue française de gestion, N°184, Paris, 2008, P54.

⁷⁷Lou van Beirendonck, 2006, op.cit, p150.

Chapitre 02 : La démarche de la gestion des compétences

compétences essentielles. L'entreprise rémunère ainsi le développement des compétences sans devoir procéder à une augmentation salariale fixe indésirable.

6.4 La mobilité

C'est une mission très importante et essentielle de la DRH, les mobilités connues dans l'entreprise en lien direct avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, des effectifs concernant qui évolueront, Il s'agit un lien à terme permet aux managers et aux collaborateurs de gérer la mobilité au sein de l'entreprise pour résorber les écarts en compétences et effectifs identifiés et exprimés en terme de besoins. Il permet de répondre aux besoins projetés qui sont formalisé au travers de la cartographie des besoins futurs en ressources humaines sur le court et moyen terme.

D'ailleurs, La mobilité est un changement de situation du personnel. Il peut s'agir de mobilité géographique (changement de lieu de travail), de mobilité professionnelle (changement de profession), ou de mobilité sectorielle (changement de secteur d'activité).

6.4.1 La mobilité professionnelle ou horizontale

Pour LETHIELLEUX (2014), « la mobilité professionnelle offre la possibilité à l'individu d'accroître son de compétence au sein de l'entreprise »⁷⁸. Elle correspond à un changement de métier qui demande à ce que le salarié fasse appel à des compétences qu'il n'exerçait pas auparavant ou du moins pas de la même manière. En ce sens, elle peut avoir un effet bénéfique sur la motivation des salariés.

6.4.2 La mobilité verticale ou catégorielle

Il s'agit de la promotion. C'est une mobilité qui conduit un salarié à quitter un emploi pour autre, impliquant un accroissement de responsabilité et aussi une augmentation de la rémunération. Elle est assimilée à la carrière, et donc synonyme de progression⁷⁹.

6.4.3 La mobilité géographique ou d'environnement

C'est elle qui est la plus couramment appelée « mutation ».Le même type d'activité, dans la même compétence, avec le même grade hiérarchique est exercé dans un autre lieu de travail voire avec une autre équipe, et autre responsable hiérarchique.

⁷⁸Laetitia lethielleux, 2014, op.cit., p51.

⁷⁹ L.Cadin. F.Guerin.F.Pigeyre, op.cit., 417.

Chapitre 02 : La démarche de la gestion des compétences

6.5 La formation

La formation est un outil nécessaire à la mise en place d'un plan stratégique en vue de réduire les écarts qui permet d'exister entre les ressources actuelles et les besoins futurs, en termes de compétence (pour plus de détails voir chapitre 01, pages 18 à 20).

Conclusion

La gestion des compétences n'est pas un processus qui revêt un contenu identique dans toutes les organisations. Dans certains cas, il représentera uniquement les entretiens d'embauche, dans d'autres organisations il comprendra les étapes d'évaluation annuelle et de formation à des nouvelles compétences. On s'aperçoit donc que chaque entreprise gère les compétences de façon plus ou moins intégrée.

La gestion des compétences est considérée en fait un terme générique que l'on pourrait détailler de la façon suivante :

- décrire les compétences liées aux emplois actuels et futurs ;
- analyser les compétences détenues par les personnes ;
- comparer les compétences pour décider ;
- préparer les compétences nécessaires pour agir.

Enfin, le succès de cette démarche repose en grande partie sur la nécessité de l'implication de tous les acteurs de l'entreprise, et sur l'ensemble d'outils qui sont mis à leurs dispositions (description de poste, référentiel métier, référentiel de compétence....).

Chapitre 03 :

**La démarche de la gestion des compétences chez SPA
CONDOR ELECTRONICS**

Chapitre 3 : La démarche de la gestion des compétences au sein de SPA CONDOR ELECTRONICS

Introduction

Dans les chapitres précédents, nous avons présenté les aspects théoriques liées à la compétence, ses origines, ses différentes définitions, ses types et ses domaines de pratique en gestion des ressources humaines, et aussi, nous avons présenté la démarches de la gestion des compétences, ses voies d'entrées, ses acteurs, ses outils et quelques pratiques de la GRH qui sont en lien direct avec la gestion des compétences.

Toutefois, notre travail ne serait jamais complet, s'il ne comporterait pas un appui pratique aux différentes notions présenté en théorie. De ce fait le troisième chapitre se propose donc à apporter quelques éclairages sur les principaux éléments abordés en théorie, et ceci à travers une étude de cas au niveau de l'entreprise SPA CONDOR ELECTRONICS, afin de pouvoir répondre à notre problématique sur la réalité de la démarche de la gestion des compétences au sein de cette entreprise.

Et à travers ce présent chapitre, nous allons procéder à une présentation de l'entreprise (SPA CONDOR ELECTRONICS), son historique, son organisation, et ses activités..., par la suite nous exposons notre méthodologie de la recherche et les méthodes de collecte d'information, et en dernier lieu l'analyse et interprétation des résultats obtenus.

1. Présentation générale de l'entreprise

SPA CONDOR ELECTRONICS est une société Algérienne privé sis à la zone d'activité (route de M'sila) de la wilaya de Bordj Bou Arréridj spécialisée dans la fabrication et la commercialisation d'appareils électroniques, électroménagers, matériel informatique et panneaux solaires. Implanté sur une superficie de 112559 m² avec un capital social de 2 450 000 000 DA.

SPA CONDOR ELECTRONICS est dirigé par un Président du Conseil d'Administration : Abderrahmane BENHAMADI et Omar BENHAMADI Directeur général. Parmi ses partenaires stratégiques on peut citer, l'entreprise chinoise GREE et HISENSE, DONGBU DAEWOO (Corée de Sud) et les sociétés américaines INTEL et MICROSOFT.

Chapitre 3 : La démarche de la gestion des compétences au sein de SPA CONDOR ELECTRONICS

A l'origine, c'était une petite affaire de commerce de denrées alimentaires et de transport, fondée et façonnée par le patriarche de la famille, El Hadj Mohamed Taher Benhamadi. Grâce à ses réflexes du métier, son esprit commercial, ce dernier a tracé la première voie qui a mené à la création du Groupe Benhamadi.

Tout a commencé en 2002, que le groupe BENHAMMADI crée la **SPA CONDOR ELECTRONICS**, cette société a pour but de fabriquer les appareils électroniques et électroménagers et en Novembre 2002 l'entreprise est entrée en fabrication avec l'intégration de l'unité Climatiseurs, parmi les grande date qui ont marqués l'historique de ladite entreprise on peut citer ce que suit :

- ✓ **2003:** l'intégration de l'unité de fabrication polystyrène.
- ✓ **2004:** L'intégration de l'unité de fabrication des produits par injection plastique.
- ✓ **2006:** L'intégration de l'unité de fabrication réfrigérateurs et de l'unité de fabrication des climatiseurs centralisées. Et aussi l'intégration du système de management de la qualité
- ✓ **2007:** Entrée dans le domaine de grande infrastructure urbaine et d'éclairage, et obtention de Certificat ISO 9001
- ✓ **2008:** unité de fabrication des téléviseurs LCD et des produits informatiques.
- ✓ **2010:** Obtention du prix Algérien de la qualité.
- ✓ **2011:** l'intégration de l'unité de fabrication des produits blancs. L'intégration du système de management intégré avec les deux autres référentiels ISO 14001 et HOSAS 18001.
- ✓ **2013:** création de l'unité de fabrication des panneaux photovoltaïques et l'unité tablettes et téléphone mobiles.

En Algérie, Condor occupe une position de leader dans la plupart de ses activités. C'est l'une des marques les plus connues et les plus réputées dans son domaine, composé de huit

(08) unités de production et deux (02) unités support à savoir :

➤ **Les unités de productions**

1-Unité des produits bruns (téléviseurs et des démos numériques).

2-Unité de production du matériel informatique et des téléphones portables.

Chapitre 3 : La démarche de la gestion des compétences au sein de SPA CONDOR ELECTRONICS

3-Unité de production des climatiseurs.

4-Unité de production des réfrigérateurs.

5-Unité de production des panneaux solaires.

6-Unité d'injection plastique.

7-Unité des produits blancs (les chauffages et les petites machines électroménagers).

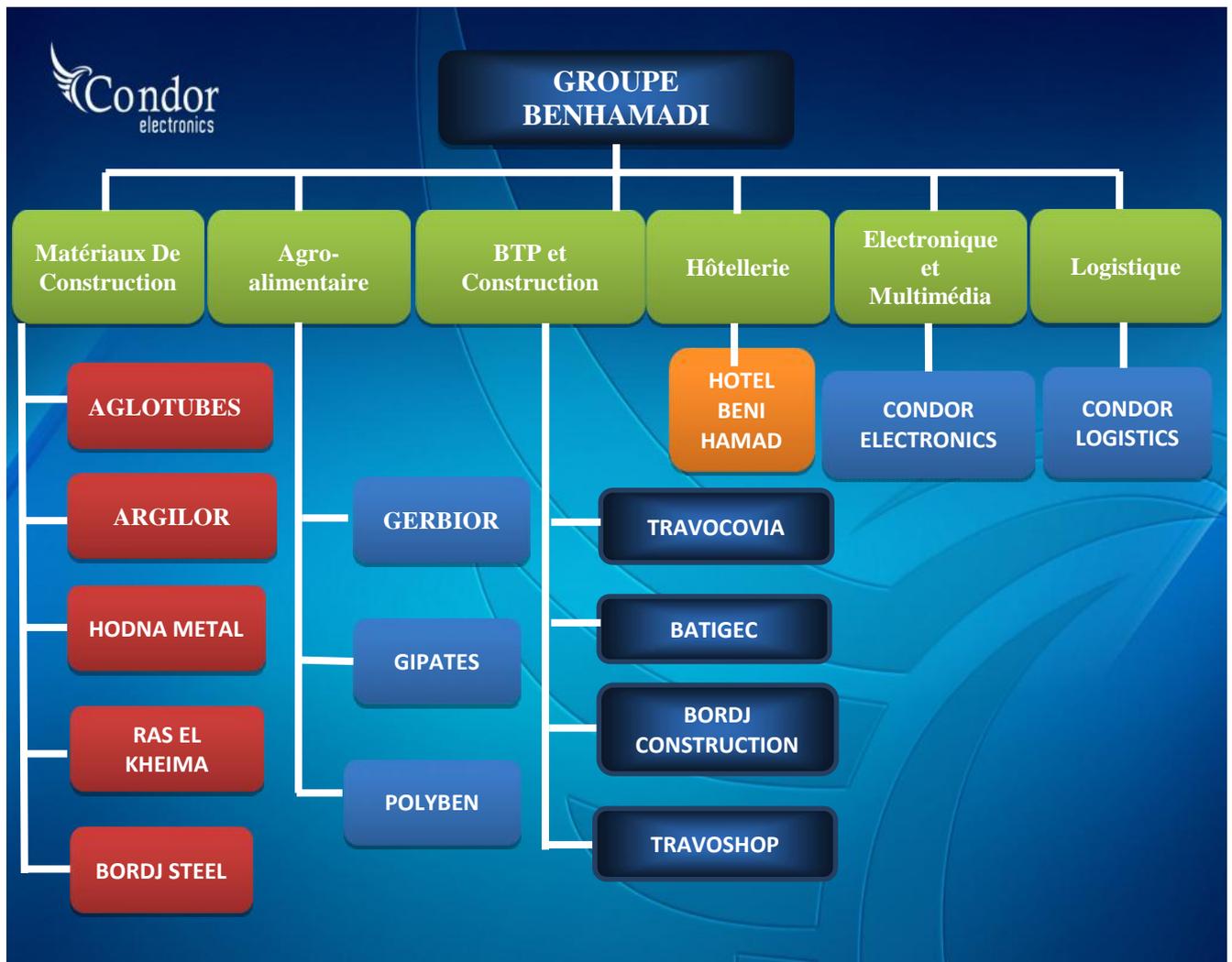
8-Unité polystyrène.

➤ Les unités supports

1- Unité de service après-vente (SAV).

2- Condor logistiques.

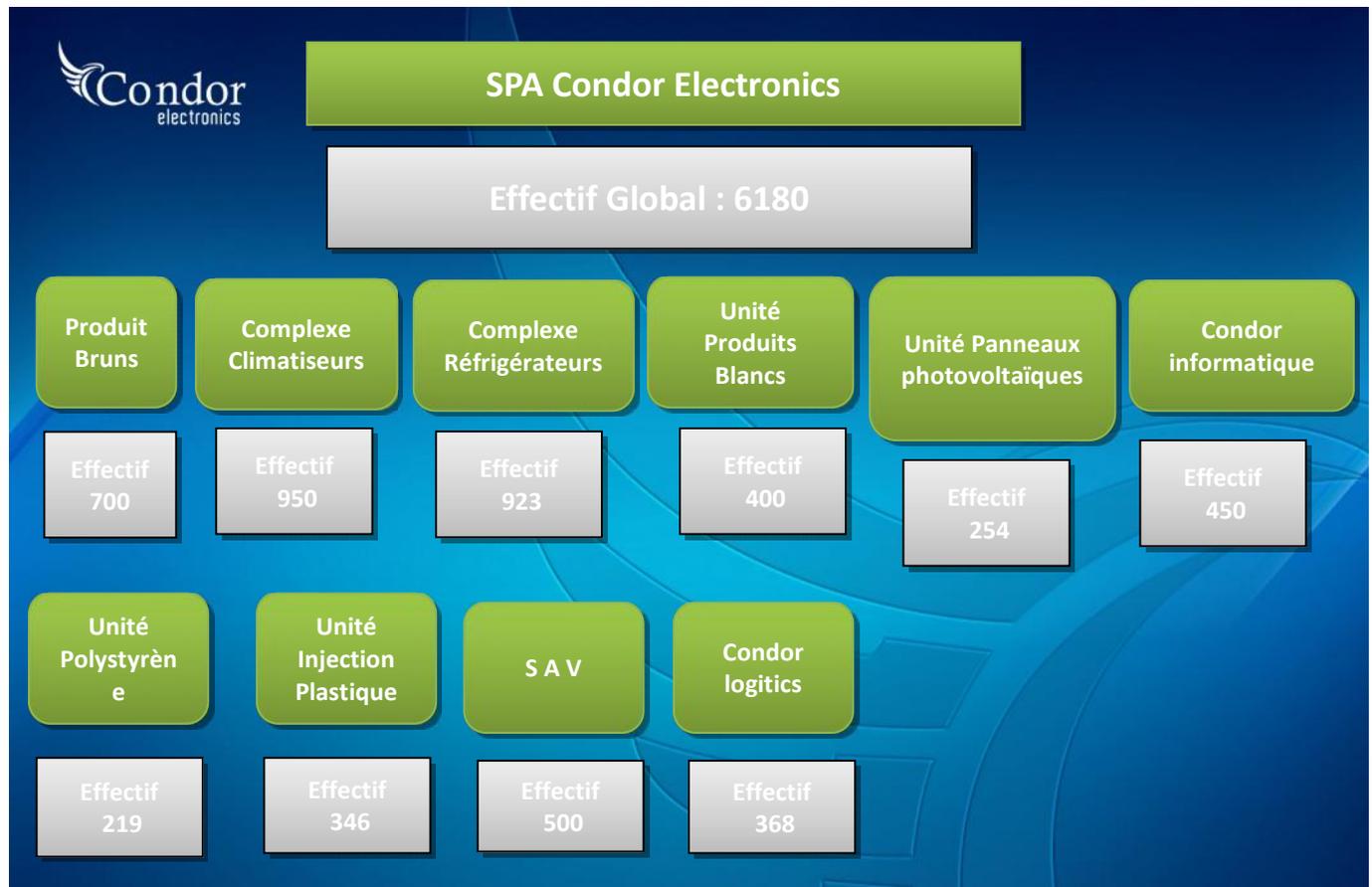
Figure n°6: Présentation de groupe BENHAMADI



Source : Direction Ressource Humaine SPA Condor Electronics

Chapitre 3 : La démarche de la gestion des compétences au sein de SPA CONDOR ELECTRONICS

Figure n°7 : présentation de SPA CONDOR ELECTRONICS



Source : Direction Ressource Humaine SPA Condor Electronics

1.1 Condor et son environnement

L'environnement d'une entreprise c'est le cercle où elle réalise ses différentes opérations que ce soit commerciale, marketing, judiciaires, etc. Ces opérations s'exercent en amont et en aval avec d'autres acteurs internes et externes.

1.1.1 L'environnement interne

Est l'ensemble des éléments sur lesquels l'entreprise Condor possède un certain niveau de contrôle. La famille de Condor une composante principale de l'environnement interne de l'entreprise, est constituée de l'ensemble de personnels, (les cadres, les maîtrises, les agents de montage, les agents de sécurité, les apprentis, etc.). Qui mettent une ambiance et harmonisation spéciale au milieu de travail. D'où la direction des ressources humaines joue

Chapitre 3 : La démarche de la gestion des compétences au sein de SPA CONDOR ELECTRONICS

un rôle très important dans la motivation et l'implication de ses salariés. Avec des systèmes de gestion, planification, contrôle, évaluation...etc.

1.1.2 L'environnement externe

Est l'ensemble des éléments qui pourraient avoir un impact positif ou négatif sur l'entreprise. Les composantes de l'environnement sont donc aussi bien économiques que politiques, socioculturelles, géographiques, démographiques et technologiques.

Donc la composante de l'environnement externe de CONDOR, sont ces concurrents, ces fournisseurs et ces clients en premier degré, et en il y a des autres institutions tel que les directions étatiques les services des impôts, les institutions financières (la banque), l'agence nationale de l'emploi,...etc.

On peut citer aussi Université Mohamed el Bachir el Ibrahimi de BBA, les centres de formation étranger (la chine pour le domaine de froid), la direction de la société "LES TIGRES DU BIBANE" de foot Ball dans le cadre de contrats de sponsoring des clubs.

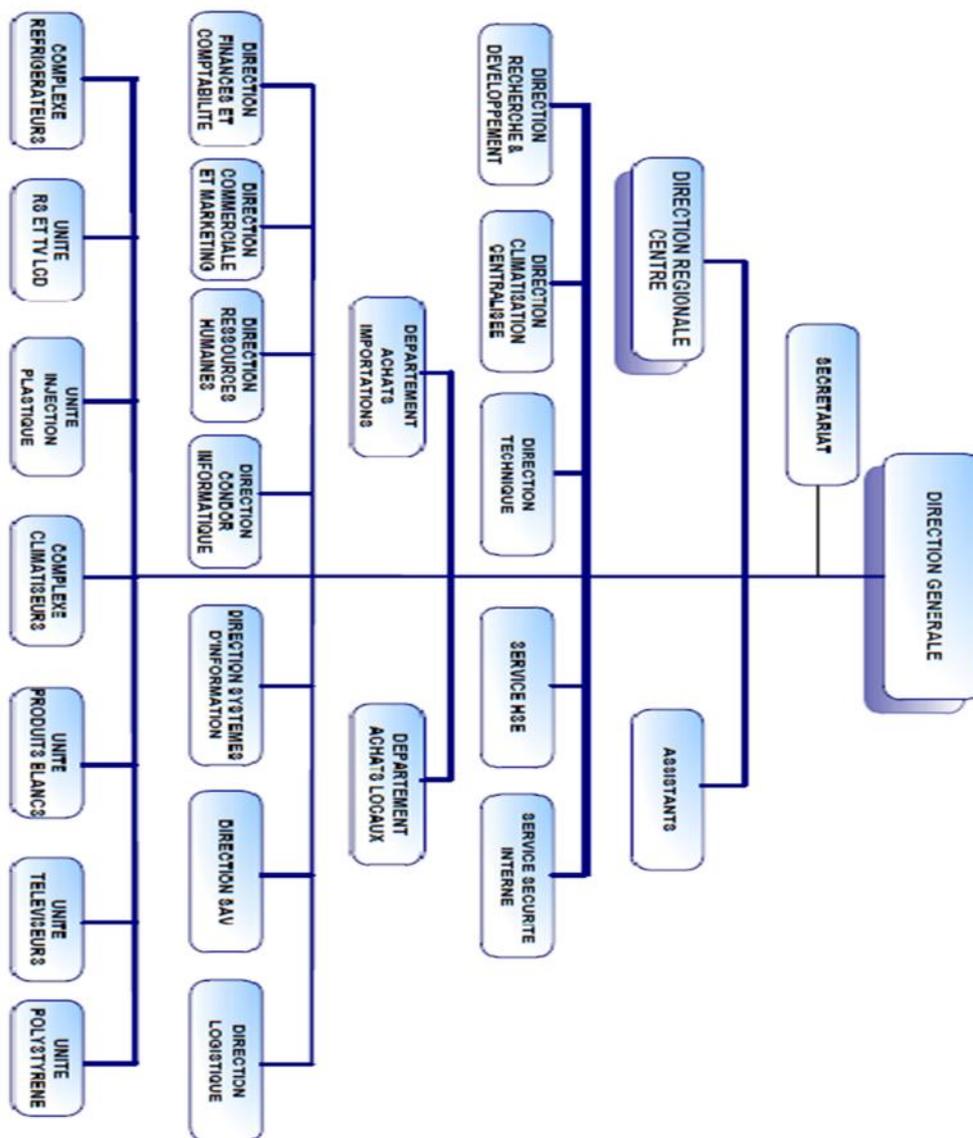
Figure n° 8 : Les certificats et labels de SPA CONDOR ELECTRONICS



Source : Direction Ressource Humaine SPA Condor Electronics

Chapitre 3 : La démarche de la gestion des compétences au sein de SPA CONDOR ELECTRONICS

Figure n°9 : Organigramme de la SPA Condor Electronics



Source : Direction Ressource Humaine SPA Condor Electronics

1.2 Présentation de la direction ressources humaines

La DRH de SPA CONDOR ELECTRONICS, joue un rôle très important à travers ces différentes missions, celles-ci basées principalement sur la compétence comme étant une source primordiale à la réalisation des objectifs stratégiques, d'où le rôle de DRH se résume en :

Chapitre 3 : La démarche de la gestion des compétences au sein de SPA CONDOR ELECTRONICS

➤ **Pilotage de la stratégie**

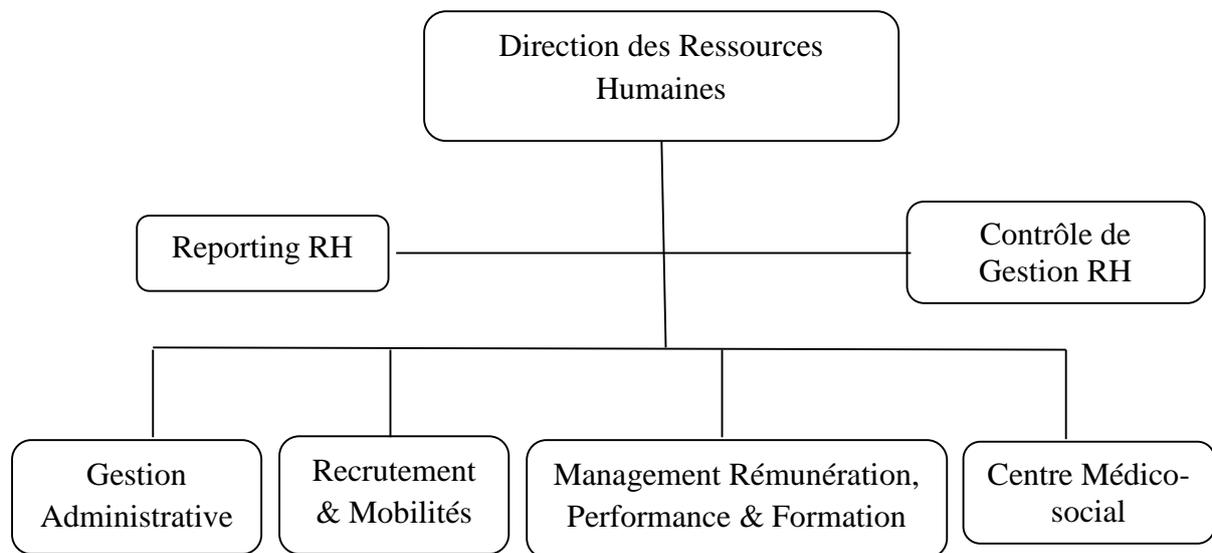
- ✓ Développer la politique de gestion des ressources humaines en collaboration avec la Direction générale, afin d'améliorer la performance de l'entreprise.
- ✓ Recueillir auprès des directions de l'entreprise leurs besoins et attentes sur les problématiques ressources humaines
- ✓ Définir la politique et les projets RH dans les domaines tel que (formation, recrutement, mobilité,).
- ✓ Piloter et suivre l'évolution des projets RH dans le cadre de la stratégie définie par la direction (mise en place du SIRH).
- ✓ Effectuer une veille économique, juridique et sociale et suivre l'évolution des stratégies RH de l'entreprise.
- ✓ Favorisation de la communication a tous les niveaux
- ✓ Attraction, évaluation, rémunération et fidélisation, formation et développement des compétences ;
- ✓ Accroître la motivation des employés par l'instauration d'un système de primes trimestrielles et semestrielles

➤ **Gestion administrative du personnel**

- ✓ Préparer tous les documents réglementaires liés à la gestion du personnel (cotisations sociales, rédaction des contrats de travail.)
- ✓ Tenir à jour les dossiers individuels administratifs pour chaque salarié
- ✓ Elaborer l'ensemble des tableaux de bord sociaux permettant de suivre l'activité du personnel (absentéisme, rémunération, congés...)
- ✓ Superviser l'organisation de la paie, établissement des fiches de paie et les versements de salaire.
- ✓ Garantir l'application de la réglementation sociale et des obligations juridiques au sein de l'entreprise

Chapitre 3 : La démarche de la gestion des compétences au sein de SPA CONDOR ELECTRONICS

Figure n° 10: Organigramme DRH SPA Condor Electronics



Source : Direction Ressource Humaine SPA Condor Electronics

2. Méthodologie de recherche

2.1 Objectifs de l'enquête

L'enquête a pour objectif principal de connaître la réalité de la démarche de la gestion des compétences et ses déléments outils au sein de l'entreprise SPA CONDOR ELECTRONICS, à travers ses politiques de gestion des ressources humaines et l'ensemble de ses pratiques tel que (formation, recrutement, mobilité, ...).

2.2 Choix de l'entreprise

Pour mener à bien notre enquête, nous avons répondu à quelques exigences requises pour la réussite de ladite enquête. Notre sujet porte connaître la réalité de la démarche de la gestion de la compétence.

Le choix SPA CONDOR ELECTRONICS est survenu d'une part, par sa renommée nationale. Comme, est une marque très fortement implantée, et réputée pour sa capacité d'innovation et ses produits de qualité. Et d'autre part, par le fait que SPA CONDOR ELECTRONICS occupe en Algérie une position de leader dans la plupart de ses activités,

Chapitre 3 : La démarche de la gestion des compétences au sein de SPA CONDOR ELECTRONICS

est l'une des marques les plus connues des Algériens. Et aussi par le fait que cette entreprise a été certifier par :

- ✓ ISO 9001/2008 (management de la qualité) obtenue en 2013.
- ✓ ISO 14001/2004 (système de management environnemental)
- ✓ BS OHSAS 18001 « British Standard Occupational Health and Safety Assessment Series » (Management de la santé et de la sécurité au travail) en 2007
- ✓ ISO 26000(Responsabilité Sociale des Entreprises).

2.3 Outils de collecte d'information

Nous aurons à recueillir les points de vue des cadres de la SPA CONDOR ELECTRONICS sur la démarche de la gestion de la compétence. Ensuite on analysera la contribution de cette démarche à travers les déférentes pratiques RH tel que le recrutement, la rémunération, la formation ...

Pour bien collecter les informations nécessaires à notre étude sur le terrain, nous avons utilisé deux outils de recherches, l'entretien et le questionnaire.

2.3.1 L'entretien

L'entretien est une technique qui porte exclusivement sur l'information verbale. Considéré comme l'une des méthodes qualitatives de collecte d'information dans la recherche scientifique. Où nous comptons sur l'interview effectuer auprès des responsables des ressources humains afin de comprendre leurs visions par rapport à la compétence et comment interprètent-ils la démarche de la gestion des compétences, ces outils et son incidence sur les autres pratiques.

Pour mieux conduire notre entretien, nous avons fait recours un guide d'entretien directif composé de plusieurs questions ouvertes.

Suite à notre demande et après acceptation de la DRH de nous accorder un peu de temps, deux cadres de SPA CONDOR ELECRONICS sont désignés à cet effet.

Chapitre 3 : La démarche de la gestion des compétences au sein de SPA CONDOR ELECTRONICS

A. Déroulement de l'entretien avec les responsables RH

Après avoir fait la présentation de notre thème de recherche et donné certaines explications sur notre motivation à rechercher les informations nécessaires à comprendre la réalité de la démarche de gestion des compétences. L'entretien s'est déroulé au bureau des deux responsables dans un climat très favorable.

Question n° 01 : *Que signifie d'après vous la compétence ?*

Réponse : la compétence par définition est le savoir, le savoir-faire et la savoir-être. Actuellement on parle de savoir agir, vouloir agir et pouvoir agir une qualité de ce que on appelle les postures ou les talents qui se mesure par le degré de motivation, d'implication et la capacité d'accepter le changement et d'adhérer aux changements par ces capacités managériales et transversales.

Question n° 02: *Quelle sont les types de compétence qui se présente dans votre entreprise ?*

Réponse : le type de compétence qui se présente dans notre entreprise, on grande partie c'est compétences individuelles et professionnelles, actuellement, on ne peut pas parler de nos compétences collectives d'une manière générale mais d'une façon très réduite puisqu'il est relative à certains groupe de travail.

Question n° 03: *votre entreprise dispose-t-elle des outils d'identification des compétences ?*

Réponse : évidemment, et parmi les outils utilisés dans le processus d'identification des compétences, on peut citer les entretiens d'évaluation et l'observation directe, moyennant d'une fiche de poste, ces outils sont utilisés durant toutes les pratiques de la gestion des ressources humains à savoir le recrutement, la rémunération, la mobilité..., et cela vue leurs importance et leurs impact sur la gestion, comme étant des outils d'aide à la décision.

Concernant l'observation directe, un responsable d'unité dont son siège et son emplacement est considéré comme une tour de contrôle pour superviser tous les employés qui se trouve à bord de l'unité sans compter les chefs d'équipes qui sont en relation directe avec les employés.

Chapitre 3 : La démarche de la gestion des compétences au sein de SPA CONDOR ELECTRONICS

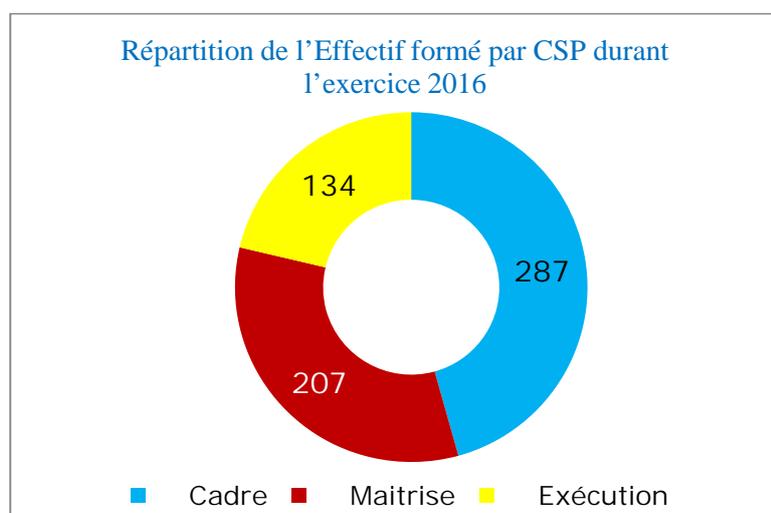
Question n°04: *Existe-t-il une description des taches pour chaque poste?*

Réponse : Oui, pour chaque poste existant, une fiche de description des taches est bien préparé qui va nous services d'outil dans gestion des carrières et sert de base à l'entretien annuel d'évaluation. Pour l'élaboration de la fiche de poste on fait recours à la méthode dite RACI ou la matrice des responsabilités, qui signifie, **R**esponsible pour « réalisateurs » ; **A**ccountable pour « autorités », **C**onsulted pour « consultés », **I**nformed pour « informés ». Cette méthode nous donne une vision simple et claire de qui fait quoi et quand.

Question n°05: *Quelle est la politique de développement des compétences dans votre entreprise ?*

Réponse : le développement des compétences que ce soit en termes de savoirs, de savoir-faire ou de savoir-être est une démarche très essentiel pour mieux développer le personnel et d'augmenter leur employabilité, et cela par le recours à la formation, l'enrichissement des postes et la Polyvalence, d'ailleurs, à titre d'exemple **71** Actions de formation ont été réalisées sur les différents métiers au cours de l'exercice 2016. Et **628** Agents ont été formés durant le même exercice, dont : 45,70% des cadres, maîtrise 32,96% et exécution à 21,34 %.

Figure n° 11 : répartition de l'effectif formé par CSP durant 2016



Source : Direction Ressource Humaine SPA Condor Electronics

Chapitre 3 : La démarche de la gestion des compétences au sein de SPA CONDOR ELECTRONICS

Tableau n° 4 : formation, par métier 2016

formation par métier	Nombre d'actions de formation	%
Ressources Humaines	5	7,04
Maintenance	3	4,23
Management	7	9,86
Production	5	7,04
Finances et Comptabilité	7	9,86
Commercial et Marketing	8	11,27
Achat&Approvisionnement	5	7,04
Communication&Langues	4	5,63
QHSE	17	23,94
Informatique	8	11,27
Médecine de Travail	2	2,82
TOTAL	71	100,00

Source : Direction Ressource Humaine SPA Condor Electronics

Question n°06: *Existe-t-il une démarche de gestion de compétences au sein de votre entreprise ?*

Réponse : oui, et cela par l'engagement de la direction générale par un plan d'action en cours de réalisation, pour la concrétisation d'une démarche compétence à travers la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et compétences GPEC par le cabinet américain spécialisé en Audit, Conseil, Conseil en Transactions, fiscalité et Droit,.... (Ernest & Young). L'utilisation des outils de gestion des compétences pour développer, améliorer et renforcer nos processus en compétences, et doté les structures RH par des outils d'aide à la décision, d'outils d'identification et d'évaluation des compétences, à titre d'exemple notre entreprise dispose d'un système d'information (SIRH) et d'un ERP (progiciel planification des ressources de l'entreprise) MS DYNAMICS NAVISION. En fin notre démarche de la gestion des compétences port sur l'adéquation de notre politique avec la stratégie globale de l'entreprise, et la maintenance de système de gestion des compétences.

Chapitre 3 : La démarche de la gestion des compétences au sein de SPA CONDOR ELECTRONICS

Question n°07: Votre entreprise intègre-t-elle la logique compétence dans la pratique du recrutement?

Réponse : tout dépend de type de recrutement, que ce soit en interne ou en externe, notre entreprise procède à l'introduction de cette logique compétence dans le processus de recrutement sous une logique d'adéquation afin de répondre aux besoins exprimés. Pour cela, Un responsable CV thème chargé de trier les cv des candidats et en contact permanent avec les sites d'emplois et les chasseurs de têtes. En deuxième lieu, procéder à des entretiens d'évaluation pour chaque action de recrutement quelque soit sa nature. (*Annexe n°06 fiche de d'appréciation cas réaffectation ou promotion et annexe n°07 fiche d'évaluation période d'essai*)

D'après le tableau ci-dessous, on constate l'évolution de pourcentage des cadre et des agents maîtrise par rapport à l'ensemble de l'effectifs pour l'année 2016 respectivement 11, 97% et 27,07% par rapport à l'année 2010(9,2% pour cadre et 15% maîtrise). Ce qui explique l'introduction de la logique compétence par la promotion et le recrutement afin d'augmenter le taux d'encadrement.

Tableau n° 5 : Tableau d'évolution d'effectifs SPA CONDOR ELECTRONICS

CSP	Années								
	2010	%	2011	2012	2013	2014	2015	2016	%
Cadres	196	9,20	222	290	343	449	482	740	11,97
Maitrise	320	15,00	405	539	666	854	981	1673	27,07
Exécution	1616	75,80	2205	2727	3297	3371	3293	3767	60,76
Total	2132	100	2832	3556	4306	4674	4756	6180	100

Source : Direction Ressource Humaine SPA Condor Electronics

Chapitre 3 : La démarche de la gestion des compétences au sein de SPA CONDOR ELECTRONICS

Question n°08: *Votre entreprise attribut-elle une partie de la rémunération (primes par exemples) en fonction de critères liée à l'individu tel que le mérite et la compétence ?*

Réponse : Oui, Notre entreprise attribue une prime trimestrielle suivant certains critères tel que L'atteinte des objectifs et résultat, L'absentéisme et d'autre critères spécifiques à l'activité de salariés, telles que la responsabilité assumées. Une fiche de notation rendement et préparer à cette effet, document remplie par les différents chefs hiérarchiques suivant une échelle d'appréciation qui porte sur la discipline (sanction), respect des exigences qualité, la qualité de travail fourni (esprit d'initiative, sens de l'organisation, aptitude au commandement et respect des instructions) et la réalisation des objectifs (*fiche de notation en annexe n°03*).

2.3.2 Le questionnaire

Le questionnaire est l'une des grandes méthodes pour recueil de données et des informations en vue de comprendre et d'expliquer les faits, Les données recueillies sont facilement quantifiables (excepté lors de questions ouvertes).Le questionnaire est uniquement collectif. C'est une méthode quantitative qui s'applique à un ensemble (échantillon) qui va nous permettre d'avoir des inférences statistiques

2.3.3 Elaboration de questionnaire

- **La première étape :** c'est l'étape de la formulation et la préparation des questions a posées (questions directes et questions ouvertes) suivant le thème de recherche.
- **La deuxième étape :** classement de notre questionnaire en trois grands axes :

1^{er} axe : en vue de déterminer les caractéristiques de la population a étudié, une fiche signalétique rempli par l'interlocuteur en question et qui regroupe les déférentes caractéristiques (Age, sexe, Catégorie socioprofessionnelle.....).

2^{eme} axe : englobe l'ensemble des questions en relation avec la compétence et démarche compétence, ces outils d'identification.

3^{eme} axe : réunit l'ensemble des questions Liées aux pratiques et aux activités de la gestion des compétences (Recrutement des compétences, Evaluation des compétences, Formation et développement des compétences, rémunération des compétences)

Chapitre 3 : La démarche de la gestion des compétences au sein de SPA CONDOR ELECTRONICS

- **La troisième étape :** C'est l'étape de la distribution de trente questionnaires dont le nombre est limité par le responsable DRH. Ces questionnaires seront adressés au responsable des ressources humaines (cadres et maîtrise), afin de collecter les données nécessaires pour la réalisation de notre étude de cas.

3. L'analyse et l'interprétation des résultats

Pour mieux faire une analyse à plat des réponses, on a fait recours à l'utilisation d'un logiciel statistique dit (SPSS) spécialement conçu pour les analyses statistiques en sciences sociales. Il signifie : **Statistical Package for Social Sciences**.

3.1 Analyse des caractéristiques personnelles et fonctionnelles :

Le tableau montre les caractéristiques personnelles et fonctionnelles de l'échantillon d'étude (DRH) en fonction des variables de sexe, l'âge, la qualification et le nombre d'années d'expérience.

Tableau N° 6 : caractéristique personnelles et fonctionnelles

caractéristiques personnelles et fonctionnelles			%
-1-	Sexe	Masculin	53,3
		Féminin	46,7
Total			100
-2-	Catégorie	Cadre	40,0
		Maitrise	60,0
Total			100
-3-	Age	20-25	36,7
		26-30	33,3
		31-40	30,0
Total			100
-4-	Ancienneté	-1 an	33,3
		1 an	13,3
		2 ans	13,3
		3 ans	6,7
		4 ans et +	33,3
Total			100
-5-	Niveau d'instruction	Universitaire	100
Total			100

Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les résultats de l'enquête.

Chapitre 3 : La démarche de la gestion des compétences au sein de SPA CONDOR ELECTRONICS

A partir des données de tableau ci-dessus, on constate que **53.3 %** de l'échantillon sont des hommes et 46.7% sont de sexe féminin et cela démontre que l'entreprise Condor part de principe d'égalité et de non exclusion de sexe féminin dans sa politique de recrutement Aussi ; pour le facteur d'âge on constate que **36.7%** de l'échantillon étudié ont moins de 25 ans et 33.3% ont l'âge entre 26 et 30 ans et ceux qui ont plus de 30 ans représente 30% de l'effectif, d'après ces pourcentage avancés on constate aussi que l'entreprise cible les plus jeunes dans le recrutement de ces effectifs.

Le niveau d'instruction de l'échantillon étudié est à 100% des universitaires, ce qui explique que l'entreprise Condor prend en considération ce facteur pour alimenter ces structures en compétences et ce qui rend leur intégration et leurs formations plus facile.

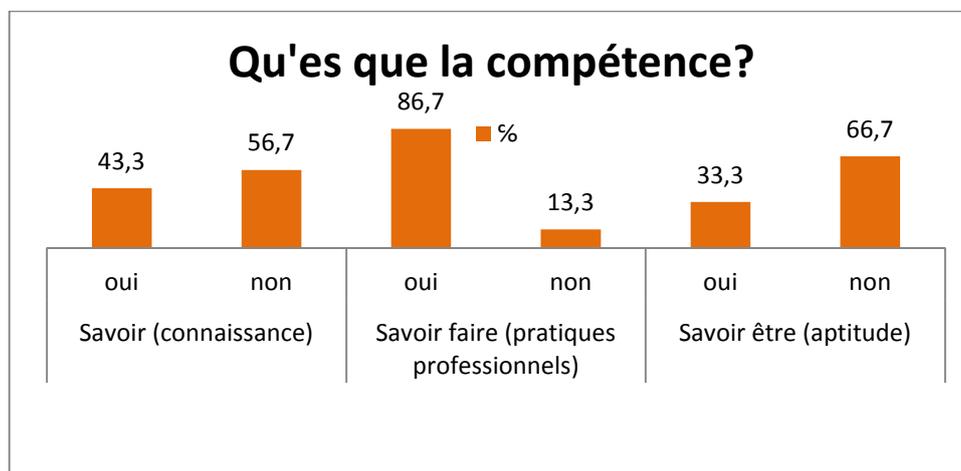
On ce qui concerne le facteur d'ancienneté on remarque que la population étudiée et répartie en trois part égale dont 1/3 ont moins d'une année d'ancienneté, 1/3 ont entre un an et trois ans, et 1/3 ont plus de quatre ans d'ancienneté au sein de Condor,

D'après l'analyse des caractéristiques personnels et fonctionnelles de l'échantillon sujet de notre étude, on peut dire sur l'ensemble de la population a étudiés est composé en majorité des jeunes universitaires et qui ont de l'expérience

Chapitre 3 : La démarche de la gestion des compétences au sein de SPA CONDOR ELECTRONICS

3.2 Présentation et analyse des résultats sur la compétence et démarche compétence.

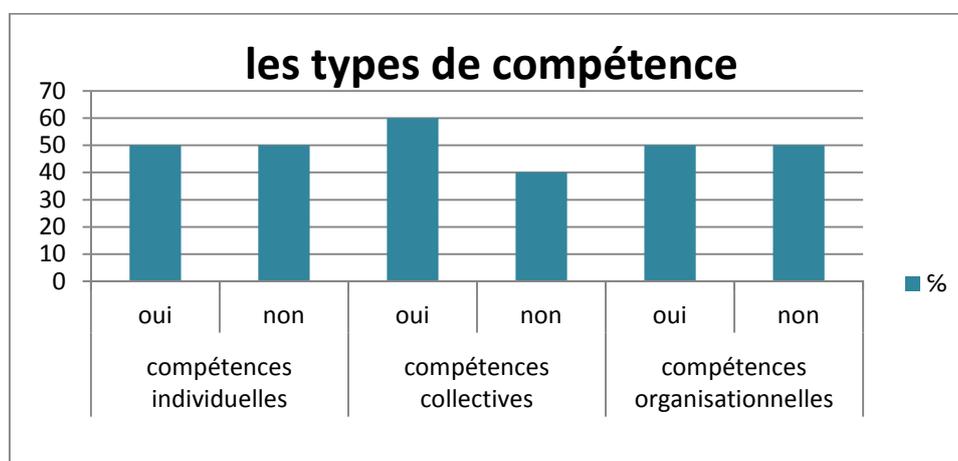
Figure n° 12 : La compétence chez SPA CONDOR ELECTRONICS



Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les résultats de l'enquête.

D'après l'ensemble des réponses collecté sur la question de comment la compétence est définie au sein de l'échantillon questionnés on constate que **86.7%** des interlocuteurs sont entendus que la compétence est définie comme étant un savoir-faire. Le savoir (connaissance) vient en deuxième position par 43.3% de réponses et enfin le savoir-être avec 33.7 %.

Figure n° 13 : types de compétences chez SPA CONDOR ELECTRONICS

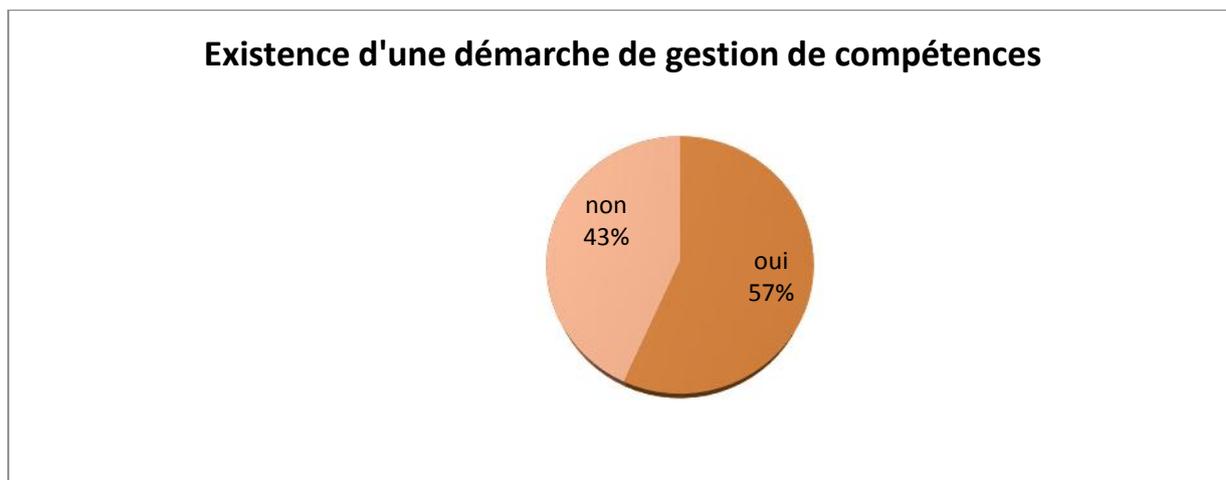


Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les résultats de l'enquête.

Chapitre 3 : La démarche de la gestion des compétences au sein de SPA CONDOR ELECTRONICS

60% des interlocuteurs interrogés sur le type de compétence qui se présente dans l'entreprise disent que c'est les compétences collectives. 50% pensent que c'est la compétence individuelle et organisationnelle.

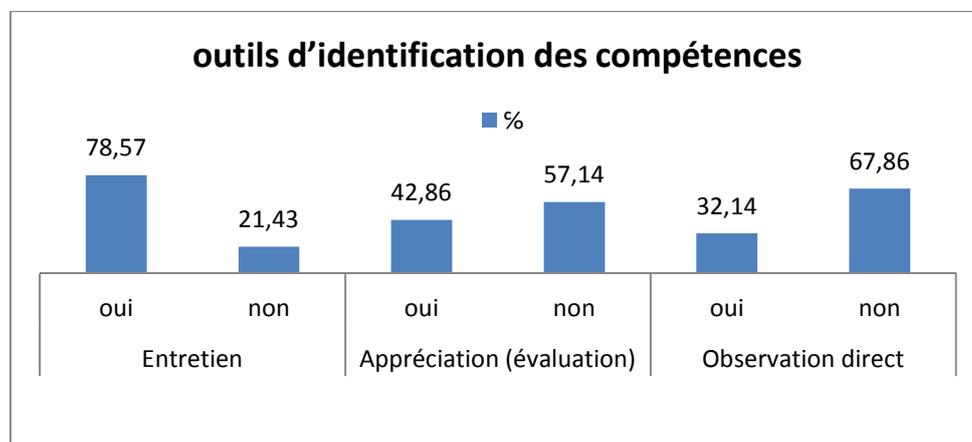
Figure n° 14 : la démarche compétence



Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les résultats de l'enquête.

Sur l'existence de la démarche de la gestion des compétences au sien de l'entreprise condor 56.7% affirment l'existence de cette démarche et 43.3% nient cette existence, et cela peut être expliqué par la non formalisation de cette démarche ou par le fait que les repenses proviennes des agents de métrises qui ressent pas cette démarche ou encore par le manque d'expérience (33% ont moins d'un an).

Figure n° 15 : Outils d'identification des compétences chez SPA CONDOR ELECRONICS



Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les résultats de l'enquête.

Chapitre 3 : La démarche de la gestion des compétences au sein de SPA CONDOR ELECTRONICS

93.3% des interlocuteurs affirment que l'entreprise dispose des outils d'identification des compétences, dont 87.57% considèrent que l'entretien est l'outil principale d'identification des compétences, par la suite l'appréciation (évaluation) vient au seconde rang avec 42.86% et l'observation direct en troisième position avec 32.14% .

Figure n° 16 : l'existence de la description des taches SPACONDOR ELECRONICS

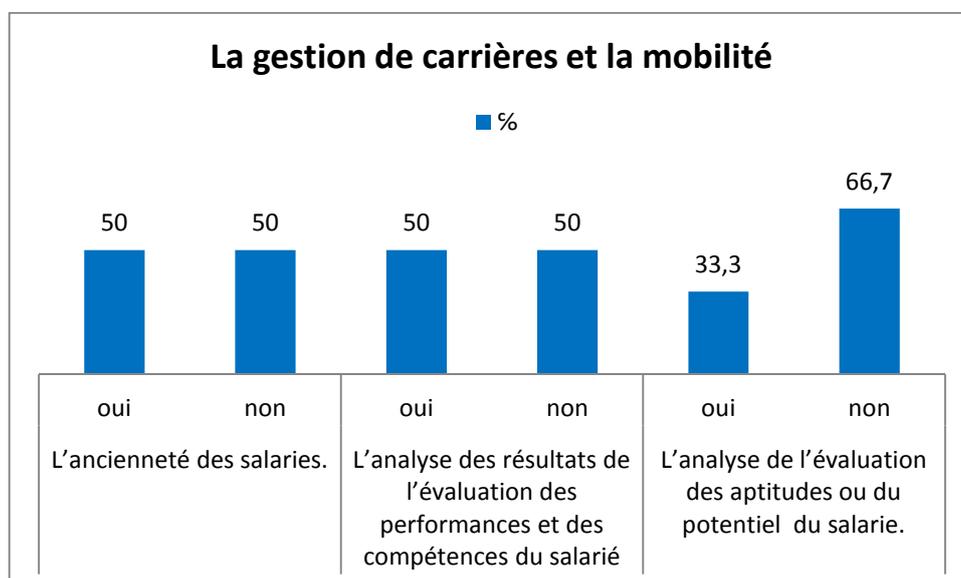


Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les résultats de l'enquête.

Sur l'existence d'une description des tâches pour chaque poste au sien de SPA CONDOR ELECTRONICS, 93,3% affirme et 6.7% nient cette existence, alors on peut dire que l'entreprise Condor fait une description des taches pour chaque poste. Pour bien préparer les fiche de poste l'entreprise SPA CONDOR ELECTRONICS fait recours à la méthode RACI pour déterminé qui fait quoi et quand.

Chapitre 3 : La démarche de la gestion des compétences au sein de SPA CONDOR ELECTRONICS

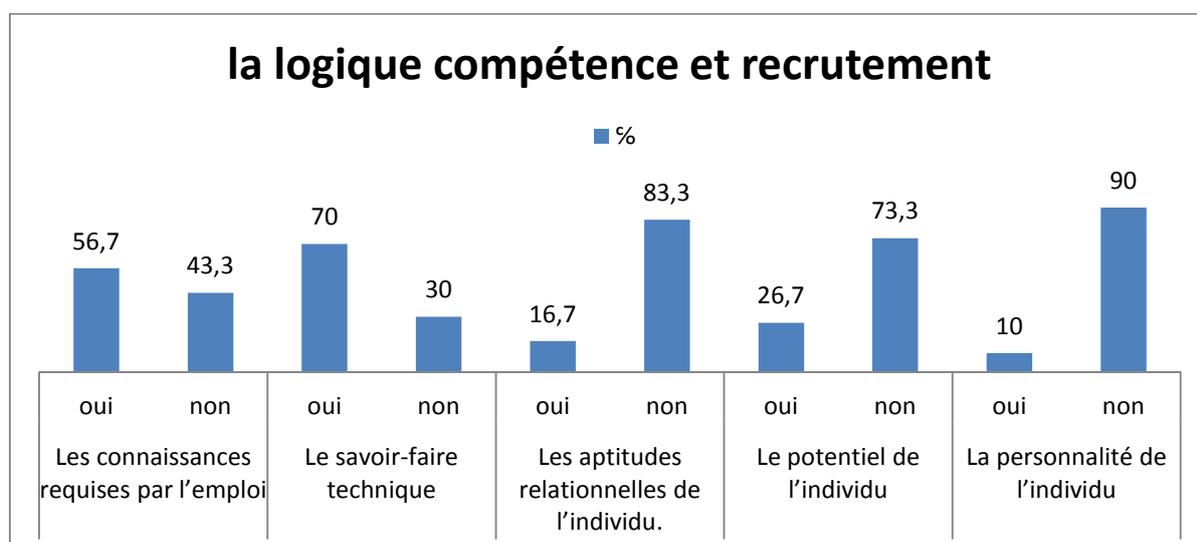
Figure n° 17 : Evolutions professionnelles chez SPACONDOR ELECROINICS



Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les résultats de l'enquête

D'après les réponses de la population étudié, on constate que **50%** d'entre eux partage que la gestion de carrières et la mobilité des salarier a l'entreprise Condor est déterminé par l'ancienneté et les résultats de l'évaluation des performances et des compétences du salarié. Par contre le potentiel du salarie vient par la suite avec **33,3%**ce qui détermine aussi que la compétence chez les employés concernés par le questionnaire est définie comme étant le savoir-faire.

Figure n° 18 : la compétence et la pratique de recrutement à CONDOR ELECROINICS

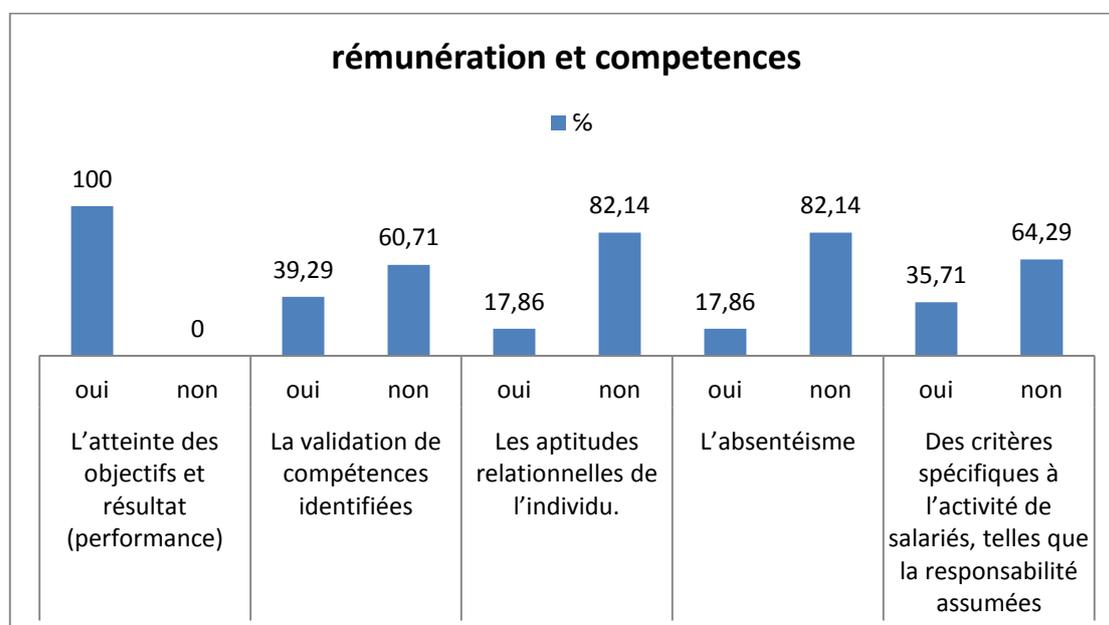


Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les résultats de l'enquête

Chapitre 3 : La démarche de la gestion des compétences au sein de SPA CONDOR ELECTRONICS

Sur la question de l'intégration de la logique compétence dans les pratiques de recrutement, on constate d'après les réponses des sujets questionnés que sont tous d'accord que l'entreprise prend en considération la logique compétence dans la pratique de recrutement. Le savoir-faire technique et les connaissances requises par l'emploi, parmi les critères les plus utilisés et les plus importants durant le processus de recrutement, respectivement 70% pour le savoir-faire technique et 56,7% pour les connaissances requises par l'emploi.

Figure n° 19: rémunération des compétences chez SPA CONDOR ELECTRONICS

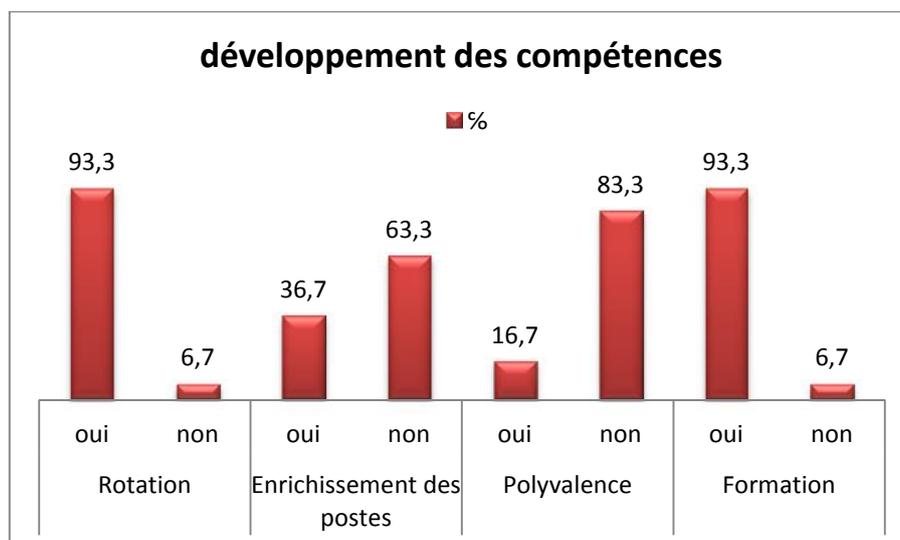


Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les résultats de l'enquête

93,3% affirment que l'entreprise SPA Condor Electronics accorde des primes à ces employés. Cette prime est octroyée en fonction de certains critères et leurs degré d'importance, en premier degré les critères qui sont liées à l'individu tel que l'atteinte des objectifs et résultat (performance), la validation des compétences identifiées et la responsabilité assumée en deuxième degré, en fin l'absentéisme et les aptitudes relationnelles de l'individu en derniers degré.

Chapitre 3 : La démarche de la gestion des compétences au sein de SPA CONDOR ELECTRONICS

Figure n° 20 : Politiques de développement des compétences chez CONDOR ELECTRONICS



Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les résultats de l'enquête

Au sujet de développement des compétences, l'entreprise SPA CONDOR ELECTRONICS fait recours premièrement à la formation et à la rotation des postes(93,3% des réponses), enrichissement des postes et la polyvalence vient au seconde degré et cela peut-être explique par la stratégie de l'entreprise a la spécialisation dans le poste.

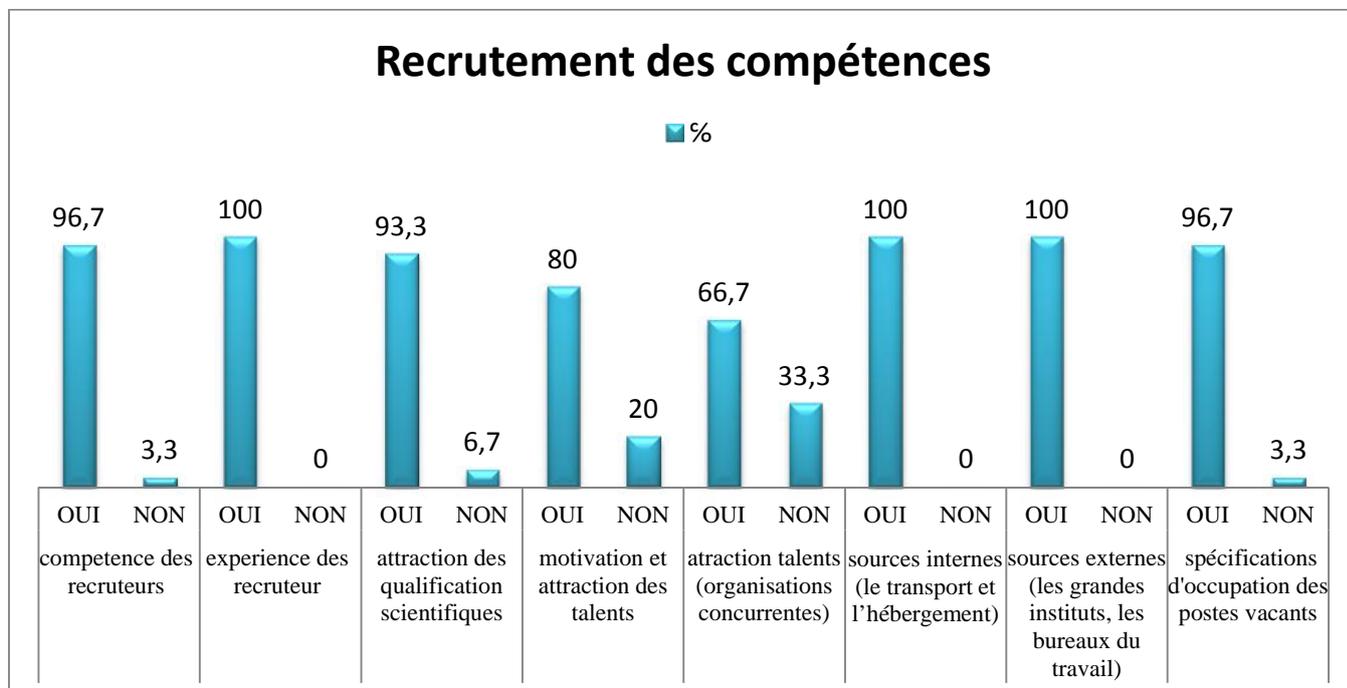
3.3 Présentation et analyse des résultats sur les activités et pratique liées à la démarche de la gestion des compétences

Durant ce troisième axe du questionnaire, on va essayer de comprendre la démarche de la gestion des compétences au sein de SPA CONDOR ELECTRONICS, tout en abordant l'importance et la considération donnée à la compétence à travers les différentes pratiques de la gestion de ressources humaines.

Chapitre 3 : La démarche de la gestion des compétences au sein de SPA CONDOR ELECTRONICS

3.3.1 Le recrutement des compétences et son niveau d'importance

Figure n° 21 : recrutement des compétences chez SPA CONDOR ELECTRONICS



Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les résultats de l'enquête

La moyen des réponses positives représentes $X=91,675$ de l'ensemble des réponses, et à base de cette moyen on peut conclure que:

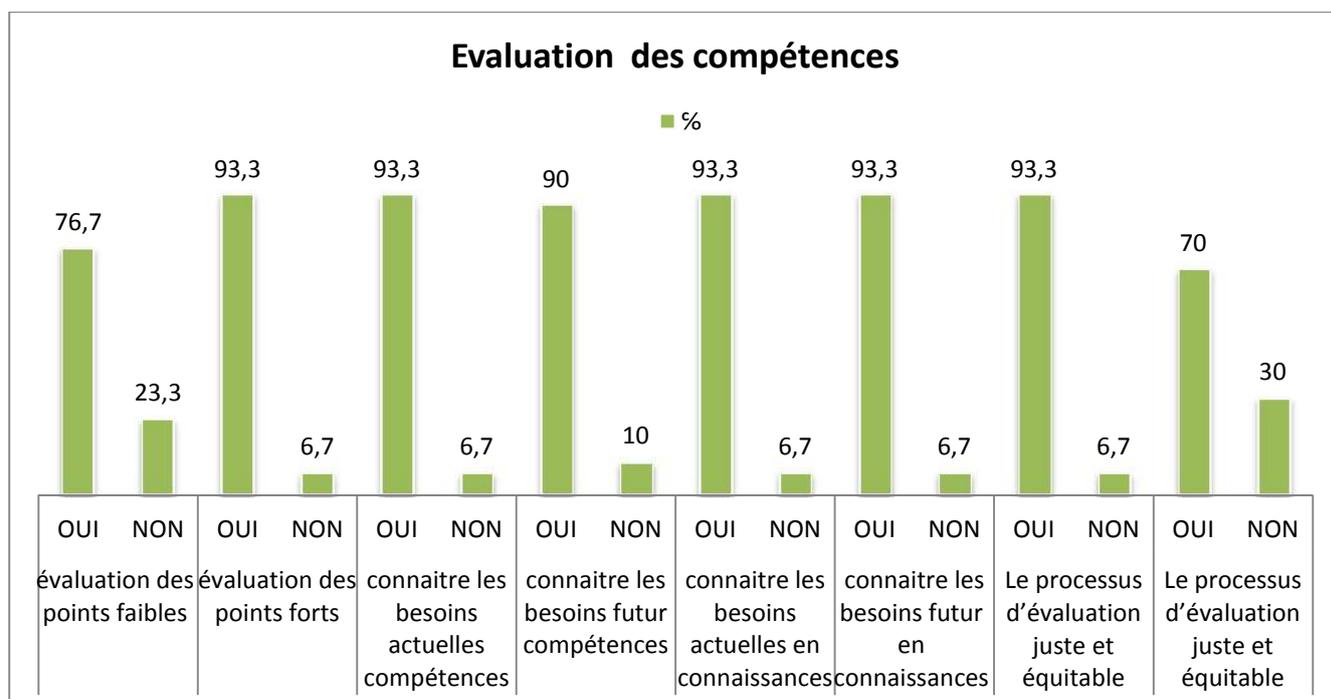
- ✓ l'entreprise Condor, dans le but de répondre à ces besoins en compétence et de s'aligner a la stratégie globale et surtout celle des ressources humains. donne une très grande importance au processus de recrutement par l'utilisation de la compétence et de l'expérience des chargés de recrutement.
- ✓ L'entreprise Condor dans ca démarche de la gestion des compétences se base sur la description de poste pour mieux déterminée le profil de candidat et les exigences en terme de compétence.
- ✓ Lors de poste vacant, l'entreprise s'intéresse aux spécifications d'emploi (niveau d'instruction, l'expérience, Formation, ...)
- ✓ Le recours à l'utilisation des techniques de motivation de rémunération (transport, logement de fonction...) dans le processus d'attraction des compétences et des talents

Chapitre 3 : La démarche de la gestion des compétences au sein de SPA CONDOR ELECTRONICS

sur le marché du travail et ceux des organisations concurrentes. à travers les services des bureaux d'emploi et les chasseurs de têtes.

3.3.2 L'évaluation des compétences et son degré d'importance

Figure n° 22 : Evaluation des compétences chez SPA CONDOR ELECTRONICS



Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les résultats de l'enquête

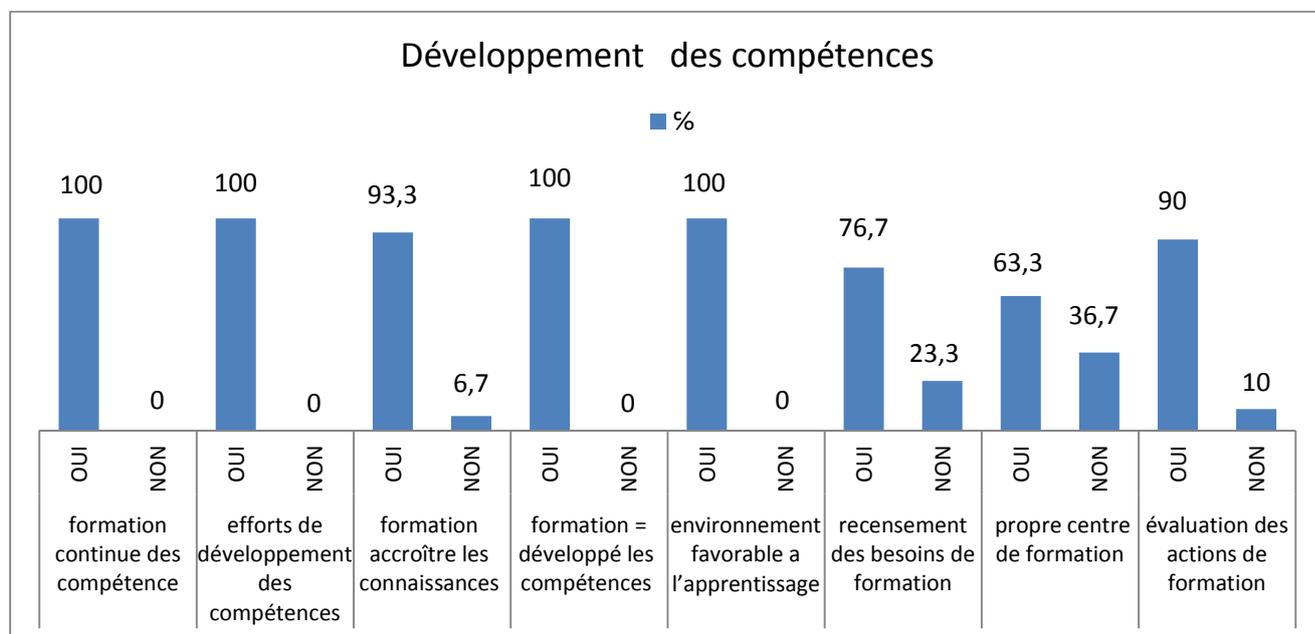
L'analyse démontre que la plupart de réponses reçus sont favorables sur l'ensemble des questions posées, à partir de là on peut conclure que :

- L'entreprise vise, à travers son système d'évaluation à connaître les points faibles et les points forts de son potentiel en compétences, et pour connaître ces besoins actuels et futurs en compétences et connaissance.
- Le système d'évaluation met en place se fait d'une manière transparente et équitable sans discrimination entre sexe et âge ou d'autre appartenance, d'où son système part de principe de l'équité interne.
- L'évaluation comme outil d'aide à la décision, a pour objectif d'orienter les politiques de gestion RH et de prévoir les plans de formation et d'apprentissages.

Chapitre 3 : La démarche de la gestion des compétences au sein de SPA CONDOR ELECTRONICS

3.3.3 Le développement des compétences et son degré d'importance

Figure n° 23 : développement des compétences chez SPA CONDOR ELECTRONICS



Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les résultats de l'enquête

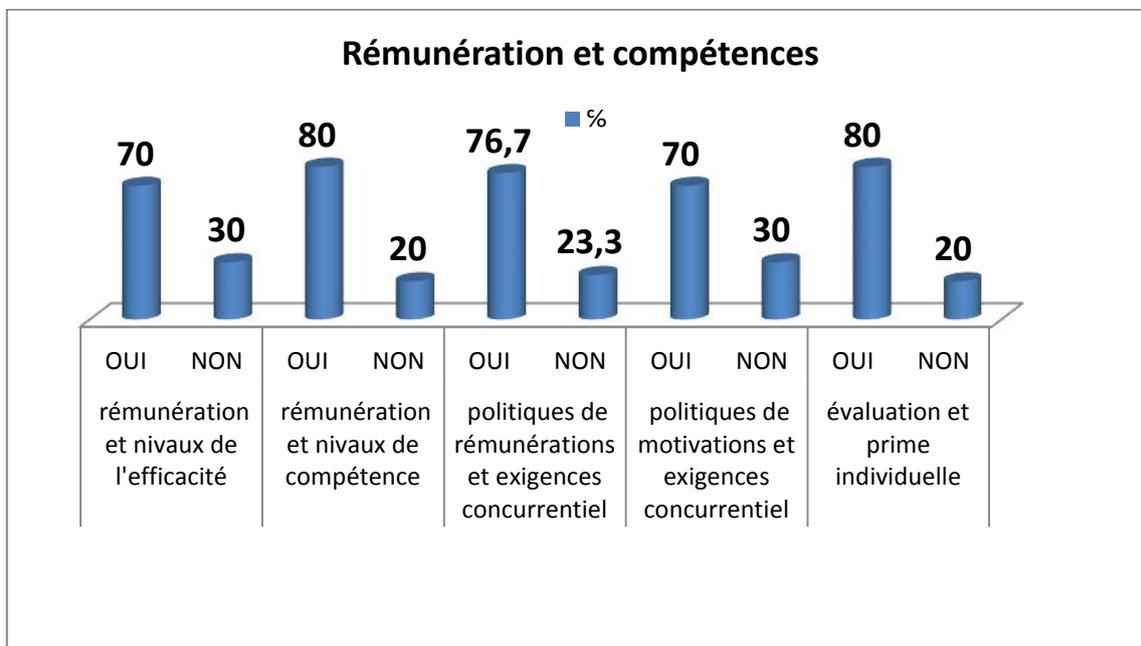
La moyen des réponses positives (oui) représente **90,4** sur l'ensemble des questions posées, alors on peut dire que l'entreprise Condor donne une très grande importance aux développements des compétences professionnelles à travers plusieurs actions et la mobilisation de tous ces ressources à cet effet, et cela on peut le constater par l'élaboration des plan annuel de formation de ces employés pour accroître leurs connaissances liées à leur emploi, l'instauration d'un environnement favorable à l'apprentissage et un climat convenable a la formation , fait appel aux services des autres instituts et centre spécialisés dans le formation, l'existence d'un centre de formation interne bien équipé rend la formation plus facile et plus accessible à l'ensemble de son personnels.

Un système d'évaluation et de suivi des actions de formation, et met en place, que ce soit à chaud (juste après la formation) ou à froid après six mois de la formation, pour mesurer les objectifs et les finalités des actions de la formation. (*Fiche d'évaluation à chaud annexe n°04 et la Fiche d'évaluation a froid annexe n° 05*).

Chapitre 3 : La démarche de la gestion des compétences au sein de SPA CONDOR ELECTRONICS

3.3.4 La rémunération des compétences

Figure n° 24 : la rémunération des compétences chez SPA CONDOR ELECTRONICS



Source : Etablie par nous-mêmes en s'appuyant sur les résultats de l'enquête

D'après les résultats les résultats de questionnaire on constate que **24.66 %** des populations sujet de l'étude sont défavorables et non satisfait de la politique de rémunération entamé par Condor, ce désaccord peut être expliqué par la nature humain de chercher mieux et de l'esprit d'évolution. Par contre **75.34%** des réponses sont favorables et sont satisfait et en total accord avec cette politique de rémunération. Donc on peut déduire que l'entreprise condor développe une politique de salariale liée à l'efficacité et aux niveaux de compétences de ces travailleurs, comme elle répond aussi aux exigences de l'environnement concurrentiel par l'alignement de ces salaires sur le marché de travail et par le développement des politique de motivation par l'octroi d'une prime individuelle pour chaque salarié.

4. Synthèse des résultats

Suite à notre petite expérience au sein de l'entreprise SPA CONDOR ELECTRONICS, et à base de l'entretien effectué avec les responsables de la structure RH et les résultats de questionnaire, on peut conclure ce que suit :

Chapitre 3 : La démarche de la gestion des compétences au sein de SPA CONDOR ELECTRONICS

4.1 la compétence et la gestion des compétences

4.1.1 Définition de la compétence

Un responsable de suivi et développement de la compétence nous a défini la compétence chez SPA CONDOR ELECTRONICS, comme étant la somme des savoirs, savoir-faire et savoir-être, mais, actuellement c'est beaucoup plus, c'est le savoir agir, pouvoir agir et vouloir agir, la compétence est mesuré par le degré de motivation, d'implication d'un salarié au travail, et la capacité d'accepter le changement et d'adhérer aux changements par ces capacité managériales et transversales. Par contre les résultats des questionnaires sur l'ensemble des réponses collecté, la compétence se définit comme étant le savoir-faire avec un 86,7%.

4.1.2 La démarche de la gestion de la compétence

La démarche de la gestion des compétences au niveau de condor est définie comme étant une variable d'ajustement dans le but d'être en adéquation avec la stratégie de la DG. Par rapport aux résultats de questionnaire on trouve que 56,7% affirment et 43,3% nient l'existence de cette démarche, ce qui est expliqué par le non formalisation de la démarche.

4.1.3 Les acteurs de la démarche de la gestion des compétences

Au sein de l'entreprise SPA CONDOR ELECTRONICS et suite à l'ensemble des résultats de notre travail, le seul meneur de la démarche, c'est bien que la direction des ressources humaines, comme elle considère la compétence comme un noyau de toutes ces activités (le recrutement, formation, mobilité...), bien-sûr avec l'aval de la direction générale par ca détermination d'aller plus loin avec la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et compétences GPEC et le financement de celle-ci. Sans oublier les salariés, porteur de la compétence.

4.1.4 Les outils de la démarche de la gestion des compétences

Les outils de la démarche de la gestion des compétences utilisée dans l'identification et l'évaluation des compétences chez SPA CONDOR ELECTRONICS, on trouve :

Chapitre 3 : La démarche de la gestion des compétences au sein de SPA CONDOR ELECTRONICS

- A. Un entretien annuel d'évaluation :** Un outil très utilisé chez SPA CONDOR ELECTRONICS, conduit par les responsables hiérarchiques N+1 et N+2 sur les compétences métiers spécifiques et communes, les informations collectées de cet entretien sont utilisées pour des décisions de mobilité, de formation et d'élaboration des fiches de poste.
- B. La fiche de poste :** Elle fait le point sur les compétences requises pour exercer un emploi, elle détermine les compétences utiles pour chaque tâche de poste, et en suite de hiérarchiser et de pondérer ces compétences par l'entretien annuel d'évaluation. Et pour l'élaboration de cette fiche la DRH fait recours à la méthode dite « **RACI** » ou la matrice des responsabilités, cette méthode permet d'éviter toute redondance des rôles, toute perte de temps et de définir clairement chaque responsabilité selon différents niveaux définis par le nom de la méthode lui-même. **RACI** est en effet un acronyme qui signifie, en anglais et dans sa signification française : **Responsible** pour « réalisateurs » ; **Accountable** pour « autorités » ou « responsables » ; **Consulted** pour « consultés » ; **Informed** pour « informés ». Il suffit de suivre le rébus pour lister les collaborateurs qui interviendront en fonction de leur rôle. Cette méthode donne une vision simple et claire de qui fait quoi et quand et comment. (*Fiche de poste Annexe n°08.*)
- C. L'observation directe :** dans le but d'évaluer les compétences professionnelles par rapport à un poste. Les employés sont évalués par plusieurs évaluateurs interne (un supérieur hiérarchique direct, un collègue) qui utilisent des différents moyens et outils à base de simulations de travail (études de cas, prise de poste), Entre autre on peut souligner que les infrastructures des unités de fabrication sont faites d'une manière pour permettre aux différents responsables hiérarchiques d'observer directement les employés on poste de travail.

4.2 Les pratiques de la gestion des ressources humaines liées avec la gestion des compétences

4.2.1 Le recrutement

Ce que concerne la pratique de recrutement chez SPA CONDOR ELECTRONICS, et suite aux résultats de notre travail au sein de cette entreprise, on a constaté que les chargés de ce processus de recrutement ont une grande expérience (compétence) dans ce domaine. Cela

Chapitre 3 : La démarche de la gestion des compétences au sein de SPA CONDOR ELECTRONICS

on peut l'expliquer que la direction générale donne une très grande importance à cette pratique, afin qu'elle réponde à ces besoins en compétence nécessaire pour chaque poste avec un minimum de coût et s'aligner à la stratégie globale.

Les chargés de cette pratique font de la compétence la base de décision pour chaque action de recrutement quel que soit sa nature interne ou externe, où ils font appel à la description de poste pour mieux déterminer le profil de candidat et les exigences en terme de compétence. Et lorsque, la compétence recherchée est rare sur le marché de travail, les chargés de recrutement utilisent des techniques de motivation comme la rémunération (salaire très motivant, logement de fonction, voiture de service), sinon ils font recours aux « chasseurs de tête ».

4.2.2 La formation

D'après les résultats du questionnaire et l'entretien avec les responsables RH, nous pouvons dire que la formation est l'une des plus importantes actions d'ajustement en terme de la compétence car elle est considérée comme étant un pilier du développement de la compétence professionnelle avec (93,3%) des réponses des responsables de la structure RH, cela on peut le constater par l'élaboration des plans d'action annuel de formation de ces employés pour accroître leurs connaissances liées à leurs emplois, et par l'instauration d'un environnement favorable à l'apprentissage et d'un climat convenable à la formation. Aussi, fait recours aux services des autres instituts et aux centres spécialisés dans la formation, et bien sûr sans oublier l'existence d'un centre de formation interne bien équipé, qui rend la formation plus facile et plus accessible à l'ensemble de son personnels.

4.2.3 L'évaluation des compétences

L'entreprise SPA CONDOR ELECTRONICS dispose un système d'évaluation qui se fait d'une manière transparente et équitable sans aucune discrimination entre sexe et âge ou d'autre appartenance, d'où ce système part de principe de l'équité interne. Il vise à connaître les points faibles et les points forts actuels et futurs en termes de compétences, d'où c'est un outil d'aide à la décision pour prévoir et orienter les plans de formation et d'apprentissage.

Chapitre 3 : La démarche de la gestion des compétences au sein de SPA CONDOR ELECTRONICS

4.2.4 La rémunération

La politique de rémunération au sein de l'entreprise SPA CONDOR ELECTRONICS offre des primes spéciales pour ces salariés compétents, et d'après les résultats de questionnaire avec les responsables RH 75,34% sont satisfait par cette politique. Et de réponde aux exigences de l'enveniment concurrentiel par le respect de principe équité interne (offrir des salaires équitables selon l'expérience, compétence et la performance) dans le but de fidéliser et de motiver ces salariés compétents.

Conclusion

D'après l'étude de cas fait à SPA CONDOR ELECTRONICS et à partir l'entretien effectué avec les responsables RH et les résultats du questionnaire distribuer sur l'ensemble des cadre et agents de maîtrise de la structure RH. On peut dire que la démarche de la gestion des compétences au sein de cette entreprise est bien introduite, mais d'une manière non formalisé. Rien n'empêche que l'entreprise SPA CONDOR ELECTRONICS donne une très grande importance à notion de la compétence et à la démarche de gestion des compétences à travers les différentes politiques mises en place, à savoir la politique de recrutement, de la formation, la motivation et la rémunération. Comme toute entreprise souhaite pouvoir compter sur des prestations humaines, elle est primordiale d'attirer, de former, de stimuler et de rémunérer les collaborateurs compétents.

Il est utile de rappeler aussi que la direction générale de SPA CONDOR ELECTRONICS a chargé un cabinet international(Ernest & Young) qui es spécialisé en Audit, Conseil, Conseil en Transactions, fiscalité et Droit...,de mettre en place une gestion prévisionnels des emplois et compétence GPEC.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale

Le renouvellement technologique, les nouvelles normes qualités, la concurrence mondialisée et les autres paramètres liés au changement et à l'insertion dans un environnement incertain et complexe ont assuré de manière incontournable et irréversible le passage vers une nouvelle ère de l'immatériel où l'investissement intangible dépasse alors celui de l'équipements dans la production, le développement et la diffusion des connaissances, savoirs et compétences via l'apprentissage et la formation. D'une façon plus générale, la gestion du « capital humain » a pris beaucoup d'importance en faisant de la compétence individuelle et collective l'un des leviers privilégiés pour penser l'adaptation aux mutations socio-économiques.¹

Aujourd'hui, la compétence est considérée comme étant un élément incontournable à la survie des entreprises, ces dernières mettent les compétences au cœur de leurs politiques RH. Très souvent, la compétence est définie comme un ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir-être ou beaucoup plus que ça, ce sont « des répertoires de comportements que certaines personnes maîtrisent mieux que d'autres, ce qui les rendent efficaces dans une situation donnée...ils mettent en œuvre de manière intégrés des aptitudes, des traits de personnalité, des connaissances acquises... »² afin d'atteindre un résultat à l'attente d'une entreprise.

Alors, gérer les compétences est un processus qui permet à l'entreprise d'avoir l'homme qu'il faut à la place qu'il faut et en temps voulu, pour pouvoir répondre à tout moment à ses besoins. Ainsi, la gestion des compétences peut être définie comme étant la somme des actions, démarches, outils qui permettent à l'entreprise d'acquérir, de stimuler, de régler les compétences dont elle a besoins, dans le temps, individuellement et collectivement. Autrement dit :Acquérir renvoie bonnement aux actions et démarches de recrutement mais aussi d'attractivité et attirance des meilleurs candidats ; Stimuler renvoie aux processus de motivation individuel ou collectif des salariés dans le but et à des fins souhaitées. Ce processus prene forme à travers à différents système de recrutement, de rémunération, de mobilité professionnelle, etc. ; Enfin, par régler et renforcer les compétences, nous entendons les moyens déployés pour assurer l'adéquation des besoins de l'entreprise et les ressources disponibles. Parmi ces moyens, les actions de formation, d'apprentissage la mobilité...

¹ J.-C. Coulet, « La notion de compétence : un modèle pour décrire, évaluer et Développer les compétences », Le travail humain 2011/1 (Vol. 74), p.1

² Claude Lyvy- leboyer 2009, op.cit. p35.

Conclusion générale

Alors, pour mettre en œuvre une démarche de la gestion des compétences dans une entreprise, il faut bien suivre ces étapes :

- Écrire les compétences liées aux emplois actuels et futurs;
- Analyser les compétences détenues par les personnes;
- Comparer les compétences pour décider;
- Préparer les compétences nécessaires pour agir ".

Réussir la gestion des compétences, nécessite un ensemble des outils par exemples (référentiel des compétences et des métiers, la description de poste, bilan des compétences ...) et implication de tous les acteurs de l'entreprise, la direction générale par sa stratégie, la DRH par ses différentes pratiques (le recrutement, formation, mobilité...), les managers par leurs capacités d'animations, et les salariés, comme cette démarche est construite au tour de leurs compétences, et qui vont donner du sens à cette démarche compétence.

Les résultats de l'enquête qui s'est déroulée au niveau de la SPA CONDOR ELECTRONICS BBA, montrent que cette dernière donne une grande importance à son capital humain et leurs prestations dans but de répondre à ses besoins, où elle reconnaît que la compétence est génératrice de la valeur et que son capital humain est la clé de sa réussite.

Toutefois, ce que nous avons déjà mentionné à propos de cette entreprise, nous avons pu constater que SPA CONDOR ELECTRONICS offre une large place à la compétence dans ses activités. Et sa politique RH prend la compétence comme étant la base de décision, ou elle part d'un seul principe c'est d'attirer, de former, de stimuler et de fidéliser ses compétences.

Gérer les compétences à SPA CONDOR ELECTRONICS, elle lui permet de concorder ses besoins en termes de compétence, et cela par des pratique de la DRH tel que le recrutement, la formation, la rémunération...

Cette entreprise, mit en place une démarche de recrutement qui vise l'attractivité et l'attirance des meilleurs candidats, sa politique de formation mit en place des plans de formation qui permet aux salariés d'acquérir plus de connaissances et de compétences et de développer leur employabilité, et aussi elle offre des salaire et des primes pour ses salariés compétences pour les fidéliser.

Conclusion générale

Donc, nous pouvons dire que la gestion des compétences dans une entreprise est l'ensemble d'activités destiné à développer des compétences individuelles et collectives dans le but d'atteindre les objectifs et d'obtenir un avantage concurrentiel par rapport aux concurrents.

Bibliographie

Bibliographie

❖ Les livres :

1. Alain Chanak, Ciline Fromage, « le capital humain », édition liaison, 2006.
2. Alain hosdey, « pour des entretien d'évaluation efficace », edi.pro, Belgique, 2010.
3. Anne Dietrich, « le management des compétences », 2^{ème} édition, Vuibert, 2010.
4. Annick Cohen, Annette Soulier, « manager par compétences », Edition liaisons, 2004.
5. Annick Cohen, « toute la fonction Ressources humaines », Dunod, Paris, 2006.
6. Annick Cohen-Haegel, « toute la fonction ressources humaines », Dunod, paris 2010.
7. Bernard, Martory, « tableau de bord sociaux », édition, liaisons, 2004 p118.
8. C.dejoux, A. Dietrich, «manager par les compétences : le cas Manpower» Pearson Education France, 2005.
9. Cécile Dejoux, et al, « Fonctions RH: Politiques, métiers et outils des ressources humaines », Pearson éducation France, 2009.
10. Cecile Dejoux, « gestion des compétences et gpec », Dunod, Paris, Edition, 2013.
11. Ciline dejoux, Anne Dietrich, « management par les compétences », Pearson Education France, 2005.
12. Claude lévy-leboyer, « la gestion des compétences », édition d'organisation, groupe Eyrolles, 2009.
13. Damien BROCHIER, «la gestion des compétences acteur et pratiques », Ed, ECONOMICA, paris, 2002.
14. Damien BROCHIER, «la gestion des compétences acteur et pratiques », Ed, ECONOMICA, paris, 2002.
15. DANVERS, François, « s'orienter dans la vie : une valeur suprême ? », dictionnaire de science humaines, presses universitaire du septentrion, 2009.

Bibliographie

16. DIETRICH Anne, GILBERT Patrick, PIGEYRE Frédérique, « management des compétences : enjeux, modèle et prospectives. », Dunod, 3^e édition, 2010.
17. Dominique THIERRY « La Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois et des Compétences», Editions L'Harmattan, 1993.
18. ELISABETH LEBOEUR, « gestion des compétences », Boeck, Paris, juin 2008.
19. Estelle Mercier, Géraldine Schmidt, « gestion des ressources humaines », Pearson, 2004.
20. Guide pratique, la gestion prévisionnelle des métiers et compétences, 2009.
21. GUY le Betref, « repenser la compétence : Pour dépasser les idées reçues : quinze propositions », Éditions d'Organisation, 2008.
22. J.M.Peretti, ressources humaines et gestion des personnes, 6^{ème} Édition, Édition Vuibert, France, 2007.
23. J.P.Citeau, « gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques » ,4^{ème} Édition, Édition Armand, colin, France 2002.
24. Laetitia lethielleux, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines »,8^{ème} édition Gualino éditeur, 2014.
25. Le Boterf Guy, construire les compétences individuelles et collectives, 7^e édition 21.
26. Lou Van BEIRENDONCK, « tous compétents », Édition de Boeck université, paris 2006.
27. M. France waxin. C.Barmeyer, « gestion des ressources humaines international », édition liaison, 2008.
28. M. Matmati, M.le berre, « moderniser la gestion des hommes dans l'entreprise », Édition liaisons, 2005.
29. Maurice. T, C. de joux. M, Eléonore, « Fonction ressources humaines : politiques, métiers et outils des ressources humaines », Pearson Education, 2012.

Bibliographie

30. Olivier MEIER, « dico manager : 500 clés pour comprendre et agir », Dunod, paris, 2009.
31. P. Denimal « les leviers essentiels de la rémunération : classification, compétence et appréciation » édition liaisons, 2013.
32. P.ANDRE, et al, « gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaine », Édition Gaëtan Morin, Montréal, 1993.
33. Patrick Gilbert, management et gestion des ressources humaines, acteur et pratique, juin 2006.
34. Pierre LONGIN, Henri DENET, « construisez votre qualité », Dunod, Paris, 2008, p226.
35. Zarifian, p, « le modèle de la compétence », Edition LIAISONS, 2004.

❖ Thèses

36. Sabrina Loufrani-Fedida. Management des compétences et organisation par projets : une mise en valeur de leur articulation. Analyse qualitative de quatre cas multisectoriels. Gestion et management. Université Nice Sophia Antipolis, 2006.

❖ Article et revue

37. ALEXANDRE Léné, « Rémunérer les compétences, l'entreprise peut-elle tenir ses promesses ? » in revue française de gestion, N°184, paris, 2008.
38. François Marie Gerard, Eric Lavendhomme, Xavier Rogiers, « la formation continue, pour qui, comment, avec qui ? » in bureau d'ingénierie en éducation et formation, lovain la neuve 1997.
39. J.stephanie « qu'est-ce que le feed back », CRHA, la presse le 20mars 2004.
40. JOUILI (K) et CHAABOUNI (J) : « acquisition et développement des compétences dans les sociétés de services et d'ingénierie informatique tunisienne. » revu international sur le travail et la société, vol : 3, n° :2, octobre 2005, pp218-249.

Bibliographie

41. M.Grundstein, « de la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise, les fondamentaux du knowledge management », avril 2003. MG Conseil / RR050207.DOC
42. Norme AFNOR X50-750, Terminologie de la formation professionnelle, 2015.
43. S. Jacquet, « manager les compétences : approche, enjeux, et développement », CREG de Publié le mercredi 27 janvier 2010.
44. Thomas Durand, « SAVOIR, SAVOIR-FAIRE ET SAVOIR-ETRE, repenser les compétences de l'entreprise », école centrale paris.
45. J.-C. Coulet, « La notion de compétence : un modèle pour décrire, évaluer et Développer les compétences », Le travail humain 2011/1 (Vol. 74).

❖ Dictionnaire

46. Legendre Nenald, Dictionnaire actuel de l'éducation, Ed. Eska, paris, 1993.
47. Le robert seul « dictionnaire de sociologie »1999.

❖ Site web

48. www.anfh.fr
49. www.portelrh.org
50. www.condor.dz

Liste des Tableaux

Liste des tableaux

Liste des tableaux	Page
Tableau n° 1: Comparaison entre logique de poste et logique compétence	05
Tableau n°2 : Les différentes approches et conceptions de la compétence selon chaque discipline	06
Tableau n°3 : Les trois niveaux de la gestion des compétences	25
Tableau n°4 : formation, par métier 2016	57
Tableau n°5: Tableau d'évolution d'effectifs SPA CONDOR ELECTRONICS	58
Tableau n°6 : caractéristique personnelles et fonctionnelles	60

Liste des figures

Listes des figures

Liste des figures	Page
Figure n°1 : Les trois dimensions de la compétence	11
Figure n°2 : Les niveaux de concept de la compétence	15
Figure n°3 : La pyramide des compétences	21
Figure n°4 : Voies d'entrées possibles dans la GPEC	26
Figure n°5 : une représentation simplifiée « des démarches compétences »	30
Figure n° 6 : Présentation SPA CONDOR ELECTRONICS	48
Figure n° 7 : Présentation groupe BEN HAMADI	49
Figure n° 8 : Les certificats et labels de SPA CONDOR ELECTRONICS	50
Figure n° 9 : Organigramme de SPA CONDOR ELECTRONICS	51
Figure n° 10 : Organigramme de DRH SPA CONDOR ELECTRONICS	53
Figure n°11 : Représentation de l'effectif par CSP années 2016	56
Figure n°12 : La compétence chez SPA CONDOR ELECTRONICS	62
Figure n°13 : types de compétences chez SPA CONDOR ELECTRONICS	62
Figure n°14: l'existence de la démarche compétence chez SPA CONDOR ELECTRONICS	63
Figure n°15: les outils d'identification des compétences chez SPA CONDOR ELECTRONICS	63
Figure n°16: l'existence de la description des tâches à SPA CONDOR ELECTRONICS	64
Figure n°17: Evolutions professionnelles chez SPA CONDOR ELECTRONICS	65
Figure n°18: la compétence et la pratique de recrutement à SPA CONDOR ELECTRONICS	65
Figure n°19: rémunération des compétences chez SPA CONDOR ELECTRONICS	66
Figure n°20: Politiques de développement des compétences chez SPA CONDOR ELECTRONICS	67
Figure n°21: recrutement des compétences chez SPA CONDOR ELECTRONICS	68
Figure n°22: Evaluation des compétences chez SPA CONDOR ELECTRONICS	69
Figure n°23: développement des compétences chez SPA CONDOR ELECTRONICS	70
Figure n°24: la rémunération des compétences chez SPA CONDOR ELECTRONICS	71

Annexes

Guide d'entretien

Annexe n°01

La démarche de la gestion des compétences au niveau CONDOR ELECTRONICS BBA

Question n° 01 : *Que signifie d'après vous la compétence ?*

.....
.....

Question n° 02: *Quelle sont les types de compétence qui se présente dans votre entreprise ?*

.....
.....

Question n° 03 : *votre entreprise dispose-t-elle des outils d'identification des compétences ?*

.....
.....

Question n° 04: *Existe-t-il une description des taches pour chaque poste?*

.....
.....

Question n° 05: *Quelle est la politique de développement des compétences dans votre entreprise ?*

.....
.....

Question n° 06: *Existe-t-il une démarche de gestion de compétences au sein de votre entreprise ?*

.....
.....

Question n° 07: *Votre entreprise intègre-t-elle la logique compétence dans la pratique du recrutement?*

.....
.....

Question n° 08: *Votre entreprise attribut-t-elle une partie de la rémunération (primes par exemples) en fonction de critères liée à l'individu tel que le mérite et la compétence ?*

.....
.....

Annexe n°02

Questionnaire sur la démarche de la gestion des compétences au sein de
l'entreprise **SPA CONDOR ELECTRONICS**

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de Master en gestion des ressources humains, et dans l'objectif de la réalisation d'une étude sur la démarche de la gestion des compétences au sein de l'entreprise **SPA CONDOR ELECTRONICS**.

A base d'un questionnaire adressé au responsable de ressources humaines, Nous réalisons une enquête pour bien comprendre qu' est que la gestion des compétences, ces outils et ces politiques de développement etc., et aussi de réunir les données nécessaires pour la réalisation de notre étude.

Nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire tout en en vous garantissant la confidentialité de réponses et les données recueillies ne sont utilisées que dans un but scientifique.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration et disponibilité.

Réalisé par :

BOUDJELLABA Nouredine
DELLYS Fahim

encadré par

M_r.: SOUILAH

Fiche signalétique de l'interlocuteur :

- ✓ Age :ans
- ✓ sexe :
 - Masculin
 - Féminin
- ✓ Niveau d'instruction
 - Moyen
 - secondaire
 - Universitaire
- ✓ Catégorie socioprofessionnelle :
 - Cadre
 - Maîtrise
- ✓ Ancienneté à condor :

➤ **Questions relatives a la gestion des compétences.**

1/ Que signifie d'après vous la compétence ?

- Savoir (connaissance)
 - Savoir-faire (pratiques professionnels)
 - Savoir être (aptitude)
 - Autre
-
-
-
-
-

2 / Quelle sont les types de compétence qui se présente dans votre entreprise ?

- compétence individuelles
 - compétence collectives
 - compétence organisationnelles
 - Autre
-
-
-
-
-

3/ Existe-t-il une démarche de gestion de compétences au sein de votre entreprise ?

- Oui
- Non

4/ Votre entreprise dispose -t- elle des outils d'identification des compétences ?

- Oui
- Non

Si oui lesquels ?

- Entretien
 - Appréciation (évaluation)
 - Observation direct
 - Autre
-
-
-
-

5/ Existe-t-il une description des taches pour chaque poste?

- Oui
- Non

6/ L'évolution professionnelle « la carrière » des salariés est déterminée par

- L'ancienneté des salariés.
- L'analyse des résultats de l'évaluation des performances et des compétences du salarié
- L'analyse de l'évaluation des aptitudes ou du potentiel du salarié.

8/ Votre entreprise attribut-t-elle une partie de la rémunération (primes par exemples) en fonction de critères liés à l'individu tel que le mérite et compétence ?

- Oui
- Non

C'est oui, cette partie est liée à :

- L'atteindre des objectifs et résultat (performance)
- La validation de compétences identifiées
- L'absentéisme
- Des critères spécifiques à l'activité de salariés, telles que la responsabilité assumées

7/ Votre entreprise intègre-t-elle la logique compétence dans la pratique du recrutement?

- Oui
- Non

Si oui, parmi les choix suivants, attribuez-vous plus important lors d'un recrutement externe d'une personne ?

- Les connaissances requises par l'emploi
- Les savoir-faire technique
- Les aptitudes relationnelles de l'individu.
- Le potentiel de l'individu.
- La personnalité de l'individu.

9/ Quelle est la politique de développement des compétences dans votre entreprise ?

- Rotation
- Enrichissement des postes
- Polyvalence
- Formation
- Autres

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

➤ Questions relatives aux activités de la gestion des compétences.

Recrutement des compétences		OUI	NON	Observation
QUESTIONS	1- Les chargés de processus de recrutement, sont-ils compétents ?			
	2- Les chargés de processus de recrutement, sont-ils expérimentés ?			
	3- L'entreprise cherche-t-elle à attirer des ressources humaines qualifiées Qui ont des qualifications scientifiques ?			
	4- L'entreprise utilise-t-elle des techniques de motivation pour attirer les talents du marché du travail ?			
	5- L'entreprise utilise-t-elle des techniques de motivation pour attirer les talents des organisations concurrentes ?			
	6- L'entreprise utilise-t-elle des sources externes (le transport et la promotion) pour répondre aux besoins des ressources humaines ?			
	7- L'entreprise utilise-t-elle des sources externes (les grandes instituts, les bureaux du travail, ...) dans le processus d'attraction des compétences ?			
	8- l'entreprise s'intéresse-t-elle aux spécifications d'emploi (niveau d'instruction, l'expérience, Formation, ...) lors des postes vacants ?			

Evaluation des compétences		OUI	NON	Observation
QUESTIONS	9- L'entreprise vise telle, à travers le processus d'évaluation à connaître les points faibles des compétences humains ?			
	10- L'entreprise vise-t-elle, à travers le processus d'évaluation à connaître les points forts des compétences humains ?			
	11- le processus d'évaluation a-t-il, pour but de connaître les besoins actuelles en compétences ?			
	12- le processus d'évaluation a-t-il, pour but de connaître les besoins futur en compétences ?			
	13- le processus d'évaluation a-t-il, pour but de connaître les besoins actuelles en connaissances ?			
	14- le processus d'évaluation a-t-il, pour but de connaître les besoins futur en connaissances ?			
	15- le processus d'évaluation des compétences se fait- il d'une manière juste et équitable ?			

Développement compétences (formation)		OUI	NON	Observation
QUESTIONS	16- Existe-t-il une formation continue des compétences au sien de l'entreprise ?			
	17- L'entreprise fait elle des efforts suffisant dans le développement des compétences humaines ?			
	18- L'entreprise à travers les plans de formation de ces employés, visent elle a accroître leurs connaissances liées à leur emploi ?			
	19- L'entreprise à travers les plans de formation de ces employés, visent elle a développé leurs compétences professionnelles?			
	20- L'entreprise dispose t'elle d'un environnement favorable à l'apprentissage ?			
	21- L'entreprise a-t-elle fait un recensement des besoins de formation ?			
	22- L'entreprise dispose-t-elle de son propre centre de formation ?			
	23- Existe-t-il une évaluation des actions de formation ?			

Motivation des compétences		OUI	NON	Observation
QUESTIONS	24- Les politiques de motivation au sein de l'entreprise sont-ils liées au niveau de l'efficacité des travailleurs ?			
	25- Les politiques de motivation au sein de l'entreprise sont-ils liées au niveau de compétence des travailleurs ?			
	26- L'entreprise développe t'elle des politiques de rémunérations Pour répondre aux exigences de l'environnement concurrentiel ?			
	27- L'entreprise se base-t-il sur le résultat d'évaluations dans la fixation des primes individuelles ?			
	28- L'entreprise développe t'elle des politiques de motivation Pour répondre aux exigences de l'environnement concurrentiel			

Guide d'entretien

Annexe n°01

La démarche de la gestion des compétences au niveau CONDOR ELECTRONICS BBA

Question n° 01 : *Que signifie d'après vous la compétence ?*

.....
.....

Question n° 02: *Quelle sont les types de compétence qui se présente dans votre entreprise ?*

.....
.....

Question n° 03 : *votre entreprise dispose-t-elle des outils d'identification des compétences ?*

.....
.....

Question n° 04: *Existe-t-il une description des taches pour chaque poste?*

.....
.....

Question n° 05: *Quelle est la politique de développement des compétences dans votre entreprise ?*

.....
.....

Question n° 06: *Existe-t-il une démarche de gestion de compétences au sein de votre entreprise ?*

.....
.....

Question n° 07: *Votre entreprise intègre-t-elle la logique compétence dans la pratique du recrutement?*

.....
.....

Question n° 08: *Votre entreprise attribut-t-elle une partie de la rémunération (primes par exemples) en fonction de critères liée à l'individu tel que le mérite et la compétence ?*

.....
.....

Direction/Unité:.....

FICHE DE NOTATION RENDEMENT

(Soutiens Technique & Administratif)

Période : Trimestre N° : 1 Année : 2017

Matricule :
Nom :
Prénom :

Fonction :
Structure :

RESERVE AU RESPONSABLE DE STRUCTURE

CRITERES	ECHELLE D'APPRECIATION			NOTE OBTENUE
	Réalisation des objectifs		Entretien permanent du poste de travail	
Qualité du travail fourni	Global	Sous structure		
(Notée sur 10 points) /4 /4 /2 /10
Quantité du travail fourni	(**) Sens de l'organisation et / ou (*) Esprit d'initiative	Respect des exigences Qualité	(**) Aptitude au commandement et / ou (*) Respect des instructions	NOTE OBTENUE
(Notée sur 06 points) /2 /2 /2 /6

(**) : Applicable au personnel ayant une Responsabilité hiérarchique.

(*) : Applicable au personnel n'ayant pas de Responsabilité hiérarchique

RESERVE A LA GESTION DU PERSONNEL

CRITERES	ECHELLE D'APPRECIATION			NOTE OBTENUE
	Mise à pied	Avertissement ou Blâme	Aucune sanction	
Discipline (Nature de la Sanction)				
(Notée sur 4 points)	0 point	2 point	4 point /4
NOTE FINALE OBTENUE			 /20
VISA DU RESPONSABLE HIERARCHIQUE	VISA DU GESTIONNAIRE DU PERSONNEL		VISA DU DIRECTEUR	

		ANNEXE N° 04
	Evaluation à chaud	

Intitulé de formation :.....
Organisme :..... **Formateur** :.....
Date(s) - début :..... **Lieu** :.....
- fin :.....

1. Cette formation a-t-elle répondu à vos attentes ?

Oui Non

2. S'il s'agit d'une formation à l'extérieur de l'Entreprise, les conditions d'accueil et pédagogiques (Documentation & Matériel didactique) ont-elles été plutôt :

Insuffisantes Moyennes satisfaisantes

3. Que pensez-vous du programme ?

Insuffisant Moyen Bon

4. Que pensez-vous de la manière dont les apprentissages ont été dispensés par le Formateur?

Insuffisante Moyenne Bonne

5. Vos avis & commentaires ?

.....

.....

Nom-Prénom :..... **Date et signature**

Fonction :.....

Direction/Structure :

I. FORMATION

Intitulé de formation :

Organisme : **Formateur :**

Date(s) : Début : Fin :

Lieu :

II. PARTICIPANT

Nom-Prénom :

Fonction :

Direction/Structure :

III. EVALUATION PAR LE PARTICIPANT

1. Avez-vous mis en application les connaissances acquises lors de votre formation ?

Oui **Lesquelles ?**

.....

Non **Pourquoi ?** Manque de temps Manque de moyens
Autres (à préciser)

.....

2. La formation vous a-t-elle permis d'améliorer votre efficacité dans votre travail ?

Oui **Comment ? :**

.....

Non **Pourquoi ? :**

.....

3. Est-ce que ces améliorations apportent un plus à votre structure ?

Oui **Comment ?**

.....

Non **Pourquoi ?**

.....

**4. Quels compléments seraient nécessaires à la formation suivie ?
(Commentaires/Suggestions) :**

.....
.....

Date de l'évaluation :

Signature :

IV. EVALUATION PAR LA HIERARCHIE

**1. Commentaires de la Hiérarchie (N1 et/ou N2) de l'Apprenant :
(Voir points 1 à 4)**

1.1 les objectifs de formation ont-ils été atteints ?

Oui Non

Si Non, donner les raisons :

.....
.....

1.2 Le cas échéant, identifier les compléments éventuels de formation à engager :

Nom(s)-Prénom(s) :

Date et Visa

Fonction(s) :

2. Appréciation du Directeur :

Nom-Prénom:

Date et Visa

Direction Générale.

Direction :

N° :/...../2016/0476.

ANNEXE N° 06

FICHE D'APPRECIATION

Réaffectation ou Promotion

1)-Situation actuelle du salarié.

Nom Prénom :

Fonction : Structure :

Date de recrutement : Diplômes obtenues : Certificat de Qualification

Paramètres d'appréciation	Insuffisant	Passable	Moyen	Bon	Très Bon	Excellent
Compétences professionnelles			✓			
Efficacité				✓		
Respect des consignes		✓				
Aptitude au Commandement			✓			
Assiduité					✓	
Discipline					✓	

2)- Proposition / Nouvelle Situation.

Poste de travail : Structure :

Commentaires :

Le Responsable hiérarchique

Avis du Responsable de structure

Date et visa Date et visa

Le responsable RH

Le Directeur

Date et visa Date et visa



FICHE D'EVALUATION PERIODE D'ESSAI

ANNEXE N°07

Direction Générale
Direction
Réf :/REF/2016

B.B.A, le 10/09/2016

Nom et prénom :
Date de recrutement : 13/07/2016
Date de fin de période d'essai : 10/09/2016
Fonction : Chef d'équipe ligne emballage

Paramètres d'appréciation	Insuf.	Pass .	Moy.	bon	T bon	Note
Compétences professionnelles	1	2	3	4	5	3/5
Planification, sens de l'organisation et contrôle du travail	1	2	3	4	5	2/5
Aptitude au commandement / Respect des instructions	1	2	3	4	5	3/5
Sens des responsabilités	1	2	3	4	5	2/5
TOTAL	0	4	6	0	0	10/20

Commentaires de la ligne hiérarchique :

Inapte – manque d'autorité sur les éléments places sous son responsabilité -

Mesures à prendre :

- L'intéressé peut-il être confirmé ? Oui Non
- Si non, Voulez-vous prolonger sa période d'essai ? Oui Non
- Si non, souhaitez-vous le réorienter, selon possibilités, vers un autre poste ? Oui Non

Non

Si oui, faire propositions :

.....
.....

Le Responsable hiérarchique

Le Directeur

Intitulé du poste : Chef de section paie

Occupant du poste :

Structure de rattachement :

Groupe socioprofessionnel : Maîtrise

Filière : Soutien Administratif

Relations hiérarchique :

- ❖ Rend compte au Responsable hiérarchique.

Relations fonctionnelles : Avec les principaux responsables avec lesquels il peut être amené à collaborer avec lesquels il peut être amené à collaborer

Mission :

- ✓ Est chargé de la gestion administrative du personnel et des affaires sociales ainsi que la mise à disposition des ressources humaines (en nombre, qualification et compétences exigées) nécessaires à la réalisation des plans globaux du complexe.
- ✓ Assister son responsable dans la gestion, le traitement et le règlement des dossiers administratifs et sociaux de l'ensemble du personnel de l'unité (complexe) en collaboration avec les gestionnaires des ressources humaines

Tâches principales :

- ✓ Exécuter les procédures de recrutement
- ✓ Etablir les contrats d'engagement et les actes de nomination
- ✓ Prendre en charge de façon diligente toutes requêtes et situations précontentieuse relative à la relation de travail
- ✓ Initier, organiser et encadrer toutes les opérations de (re)qualification : formation, stage, recyclage selon les besoins du complexe
- ✓ Assurer le suivi des résultats des systèmes d'évaluation, appréciation des personnels/ suivi de l'application de la gestion carrières individuelles
- ✓ Assurer le respect de l'application de la législation du travail, suivi d'application des procédures de gestion, des notes d'application des lois, décrets -règlementation et circulaires ainsi que du droit interne (conventions et accords collectifs)
- ✓ insister sur la coordination générale (y compris par le biais d'une sous-traitance) de l'activité de médecine du travail
- ✓ procéder à la régularité des visites médicales périodiques
- ✓ Etablir les états des statistiques relatifs aux ressources humaines
- ✓ Participer à l'élaboration et l'analyse des besoins en recrutement et en formation
- ✓ Assister le chef de service RH opérationnel dans le recrutement des agents
- ✓ Etablir les bilans périodiques des activités RH
- ✓ Contrôle le calcul des salaires après la clôture
- ✓ Peut être appelé à la direction de l'unité, à prendre en charge une instruction technique de toute affaire disciplinaire

Tâches secondaires :

- ✓ Respecter les règles d'hygiène, de sécurité et d'environnement
- ✓ Appliquer les dispositions du règlement intérieur.
- ✓ Peut être nommé en qualité de membre d'un comité ou un conseil de discipline pour y représenter les intérêts de l'employeur
- ✓ Exercer toute polyvalence et autres tâches, dans le respect de ses qualifications

Exigence de poste :

- ✓ Niveau universitaire ou avoir occupé un poste similaire
- ✓ **Expérience Souhaitée** : 02 à 04 ans dans la filière
- ✓ **Maîtrise de la loi de Travail**

L'intéressé(e) :

Nom :

Date et signature

Prénom :

Le Responsable hiérarchique

Le directeur

ANNEXE N° 08

Table des matières

Table des matières

Remerciement	
Dédicaces	
Sommaire	
Liste des abréviations	
Introduction générale.....	01
Chapitre 01 : Qu'est-ce que l'on entend par la compétence.....	04
Introduction	04
1. La compétence : des origines variées, un concept polysémique.....	04
1.1 Un petit historique sur la notion compétence	04
1.2 La compétence : les différentes approches et un concept polysémique.....	05
1.3 Compétence et notion proches.....	06
2. La compétence ; définition et les éléments de son acquisitions.....	08
2.1 Définition du la notion compétence.....	08
2.1.1 Ce que disent les dictionnaires.....	08
2.1.2 Ce que disent les spécialistes.....	09
2.1.3 les caractéristiques de la compétence.....	10
2.2 Les dimensions de la compétence.....	10
2.2.1 Le savoir.....	11
2.2.2 Le savoir-faire.....	12
2.2.3 Le savoir-être.....	12
2.3 Les autres éléments de la compétence.....	12
2.3.1 Le savoir agir.....	13
2.3.2 Le vouloir agir	13
2.3.3 Le pouvoir agir.....	13
3. Compétences : typologie et les moyens de son développement.....	13
3.1 Les types de la compétence.....	13
3.1.1 La compétence individuelle (professionnelle).....	13
3.1.2 Les compétences collectives (équipes).....	14
3.1.3 Les compétences stratégiques (organisationnelles).....	15
3.1.4 L'interdépendance entre les trois types de compétence	15
3.2 Développement de la compétence.....	17

3.2.1	Formation est le plier du développement des compétences.....	17
3.2.2	Définition de la formation	17
3.2.3	Les typologies de formation professionnelle	19
A.	formation d'adaptation professionnelle	19
B.	La formation de professionnalisation	20
C.	La formation d'engagement.....	20
D.	La formation de régulation socioprofessionnelle.....	20
4.	Les différentes pratiques de la compétence.....	20
4.1	La gestion des compétences	21
4.2	le management des compétences	22
4.3	le management par compétences	22
4.4	La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	22
	Conclusion.....	23
	Chapitre 02 : la démarche de la gestion des compétences	24
	Introduction	24
1.	Le processus de la gestion des compétences en trois niveaux.....	25
2.	Les manières d'entrer en gestion des compétences.....	26
2.1	L'entrée par le plan moyen terme	28
2.2	L'entrée par les unités	28
2.3	L'entrée par les familles professionnelles.....	28
2.4	L'entrée par les investissements	28
2.5	L'entrée par les emplois sensibles	29
3.	La démarche compétence au sein d'une entreprise	29
3.1	Une représentation simplifiée des « démarche compétence »	29
3.2	Les étapes de la démarche de gestion des compétences	31
4.	Les acteurs de démarche compétence	31
4.1	La direction générale	32
4.2	La direction des ressources humaines	32
4.3	Les managers de proximité.....	33
4.4	Les salariés	33
4.5	Les partenaires sociaux	34
5.	Les outils nécessaires pour gérer les compétences.....	34
5.1	La description de poste.....	34

5.2	Le profil de poste	34
5.3	Le référentiel métier.....	35
5.4	Les référentiels de compétence	36
5.4.1	Les Point cardinaux des référentiels de compétences	36
5.5	L'entretien annuel d'évaluation.....	37
5.6	Le passeport compétence	38
6.	La gestion des compétences et les pratique de la gestion des ressources humaines.....	39
6.1	L'évaluation	40
6.1.1	Les différentes méthodes d'évaluation.....	40
A.	L'autoévaluation du personnel.....	40
B.	Asses ment center.....	40
C.	La méthode 360°	41
6.2	Le recrutement.....	42
6.3	La rémunération.....	43
6.4	La mobilité.....	44
6.4.1	La mobilité professionnelle ou horizontale.	44
6.4.2	La mobilité verticale ou catégorielle.....	44
6.4.3	La mobilité géographique ou d'environnement	44
6.5	La formation	45
	Conclusion.....	45

Chapitre 03 : la démarche de la gestion des compétences au sein de SPA CONDOR ELECTRONICS.....

	Introduction.....	46
1.	Présentation générale de l'entrepris.....	46
1.1	Condor et son environnement	49
1.1.1	L'environnement interne	49
1.1.2	L'environnement externe	50
1.2	Présentation de la direction ressources humaines.....	51
2.	Méthodologie de recherche	53
2.1	Objectifs de l'enquête	53
2.2	Choix de l'entreprise	53
2.3	Outils de collecte d'information	54

2.3.1	L'entretien	54
A.	Déroulement de l'entretien avec les responsables RH.....	55
2.3.2	Le questionnaire	59
2.3.3	Elaboration de questionnaire	59
3.	L'analyse et l'interprétation des résultats.....	60
3.1	Analyse des caractéristiques personnelles et fonctionnelles	60
3.2	Présentation et analyse des résultats sur la compétence et démarche compétence.....	61
3.3	Présentation et analyse des résultats sur les activités et pratique liées à la démarche de la gestion des compétences.....	66
3.3.1	Le recrutement des compétences et son niveau d'importance.....	67
3.3.2	L'évaluation des compétences et son degré d'importance	68
3.3.3	Le développement des compétences et son degré d'importance	69
3.3.4	La rémunération des compétences.....	70
4.	Synthèse des résultats	71
4.1	la compétence et la gestion des compétences	71
4.1.1	Définition de la compétence.....	71
4.1.2	La démarche de la gestion de la compétence	71
4.1.3	Les acteurs de la démarche de la gestion des compétences	71
4.1.4	Les outils de la démarche de la gestion des compétences.....	72
A.	Un entretien annuel d'évaluation	72
B.	La fiche de poste	72
C.	L'observation directe	72
4.2	Les pratiques de la gestion des ressources humaines liées avec la gestion des compétences	73
4.2.1	Le recrutement	73
4.2.2	La formation.....	73
4.2.3	L'évaluation des compétences	74
4.2.4	La rémunération.....	74
	Conclusion.....	74
	Conclusion générale.....	75
	Bibliographie	
	Liste des tableaux	
	Liste des annexes	
	Table des matières.	

Résumé

La notion de compétence fait partie de l'arsenal de la terminologie moderne accompagnant l'évolution de la fonction ressources humaines, elle a servi aux responsables de l'entreprise de faire évoluer leur politique et leur pratique de gestion, de renforcer l'efficacité des équipes, de modifier l'organisation afin d'avoir une grande capacité de flexibilité. Ce qui a fait naître de nouvelles orientations dans le domaine de la GRH, on entend souvent parler de la gestion de compétences, gestion par compétences, management des compétences.

La démarche de la gestion des compétences est considérée comme étant un terme générique que l'on pourrait détailler de la façon suivante : décrire les compétences liées aux emplois actuels et futurs; analyser les compétences détenues par les personnes; comparer les compétences pour décider; préparer les compétences nécessaires pour agir. Le succès de cette démarche repose en grande partie sur la nécessité d'impliquer toutes les parties prenantes de l'entreprise et sur l'ensemble des outils mis à leur disposition (description de poste, les référentiels métiers et des compétences, ...)

Mot clé : la compétence, gestion des compétences, référentiel compétence.

Abstract

The concept of competence is part of the arsenal of the modern terminology accompanying the evolution by the function human resources, it was used for the persons in charge of the company to make evolve their policy and their practice of management, to reinforce the effectiveness of the teams, to modify the organization in order to have a great capacity of flexibility. What gave birth to from new orientations in the field of the GRH, one often hears of management about competences, management by competences, management of competences.

The approach of the management of competences is regarded as being a generic term that one could detail in the following way: to describe competences related to current and future employment; to analyze the competences held by the people; to compare competences to decide; to prepare necessary competences to act. The success of this approach rests mainly on the need for implying all the recipients of the company and on the whole of the tools placed at their disposal (description of station, referential trades and of competences...)

Keyword: competence, management of competences, competency framework.

