

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

Faculté des sciences économiques, des sciences commerciales

Et des sciences de gestion

Département des Sciences de gestion

Mémoire de fin d'études

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

Option : Management des organisations

Thème

**Les pratiques de gestion des compétences au
sein de l'entreprise DANONE DJURJURA ALGERIE.**

Présenté par:

MOKHTARI Lamia

sous la direction de:

M^m. BOUDACHE

Devant le Jury composé de :

- président : M^f BAARE
- Examineur : M^f ARABI
- Rapporteur : M^m. BOUDACHE

-juin 2015-

Remerciements



Tout d'abord, j'aimerais remercier Dieu le tout – puissant, de m'avoir donné la force et la patience de pouvoir mener ce travail à terme.

Toute mon estime et ma respectueuse gratitude vont à mon promoteur M^{me} Boudache pour ses conseils avisés, sa disponibilité et surtout sa compréhension et sa bonne humeur. Toute ma reconnaissance pour vous.

Je remercie vivement mes chers amis pour leur soutien, motivation et disponibilité.

Merci à toutes les personnes que je n'ai pas citées et qui ont de près ou de loin participé à la réalisation de ce travail. Merci pour leur sympathie et simplement pour le plaisir que j'ai eu à les côtoyer quotidiennement.

Enfin, une pensée toute particulière à ma famille pour son soutien et l'intérêt que chacun a porté pour mon travail. Merci de votre soutien, vos encouragements et votre présence tout au long de mon cursus. Merci de croire en moi. Trouvez dans ce travail accompli, tout le respect et l'amour que je vous porte.



Dédicaces

Au nom du dieu le tout puissant

Je dédie ce travail à:

Ceux qui m'ont tout donné sans rien en retour

Mes chers parents

Mes frères, ma sœur, mes amies

La promotion 2015 « management des

Des organisations »

Tous ceux qui me sont chers

Lamia

Sommaire

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre I : Qu'est-ce que la gestion des compétences ?.....	05
Section 01 : La compétence, qu'est-ce que c'est ?	05
Section 02 : La gestion des compétences.	17
Chapitre II : Les pratiques de la gestion des compétences	27
Section 01 : La démarche compétence au sein d'une entreprise	27
Section 02 : Les outils d'évaluation des compétences	33
Section 03 : Les outils nécessaires pour gérer les compétences.....	41
Section 04 : Le développement des compétences	47
Chapitre III : Les pratiques de la gestion des compétences au sein de l'entreprise	51
Danone Djurjura Algérie SPA.	
Section 01 : Le cadre générale de Danone Djurjura Algérie (DDA).....	53
Section 02 : La gestion des compétences chez DDA	61
Section 3 : Analyse et l'interprétation des résultats du questionnaire.....	63
Conclusion générale.....	88
Bibliographie	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des annexes	
Table des matières.	

Les abréviations

Liste des abréviations :

DRH : Direction Ressources Humaines

RH : Ressources Humaines

GRH : Gestion des Ressources Humaine

DDA : Danone Djurjura Algérie

Introduction générale

Introduction générale

Pour garder leur position sur le marché et se développer, les entreprises d'aujourd'hui se doivent d'être au maximum de leur potentiel face à une concurrence toujours plus féroce. Pour être la plus compétitive possible, une entreprise doit s'optimiser, s'adapter, subir des changements, bien connaître ses ressources et les connaissances disponibles, être flexible dans son organisation et avoir des ressources rapidement opérationnelles dans tous les cas de figure. La gestion des compétences est une activité nécessaire à toute entreprise devant répondre à ces exigences.

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

Le concept compétence peut se définir simplement comme : « l'ensemble des savoirs, des savoirs faire, des savoir-être (capacités relationnelles, à gérer les situations interindividuelles) et des savoirs-raisonner (modes de raisonnement qui se combinent dans la réalisation d'une activité) »². Ainsi, la compétence, dans le contexte de l'entreprise, est la somme des acquis que le salarié met en œuvre dans sa vie professionnelle. C'est la combinaison de connaissance, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un emploi précis. Elle se constate et se valide dans une situation professionnelle.

Alors, gérer les compétences est une démarche qui permet aux entreprises de connaître le type de profil dont elle a besoin ainsi que le type de collaborateur à former et à

¹ Beaujolin François, la gestion des compétences, Nathan, Paris, 1999, p 5.

² Loïc Cadin, Francis Guerin, Frédérique Pigeyre, gestion des ressources humaines, 2^e édition, Dunod, Paris, 2006, p108.

Introduction générale

accompagner pour être prêts pour de nouvelles missions, et enfin d'aider les salariés à évoluer et à développer leur employabilité³.

La gestion des compétences, comme sujet de débat pour beaucoup de chercheurs dans les sciences de gestion, donne lieu à des préoccupations pertinentes concernant sa mise en application. On peut dire, sans exagération, que toutes les entreprises parlent aujourd'hui de gestion des compétences. Pourtant, cette unité de discours risque bien de n'être qu'une façade : certaines entreprises ont introduit la notion de compétence et ont radicalement modifié leurs pratiques, d'autres ont simplement changé de vocabulaire mais n'ont pas fait évoluer leurs pratiques de façon significative.

Sur la base de ce point, nous formulons la problématique de notre travail de façon suivante : **quels sont les pratiques de gestion des compétences au sein de l'entreprise DDA ?**

De cette interrogation principale dérivent d'autres questions secondaires :

- Quelles sont les raisons qui amènent DDA à appliquer la gestion des compétences ?
- quels sont les outils de la gestion des compétences chez DDA ?
- Quels sont les moyens de développement des compétences chez DDA ?

Le sujet de recherche que nous proposons dans le cadre de la préparation du mémoire de Master 2 en Management des organisations porte sur « les pratiques de gestion des compétences au sein de l'entreprise DDA ».

Ce thème de recherche vise à mettre en valeur les objectifs suivant :

- Clarifier le concept de la compétence ;
- Identifier la démarche ainsi que les outils mis en œuvre dans le cadre de la gestion des compétences,
- Situer l'importance de la gestion des compétences dans une entreprise,

³ **Employabilité** : selon le dictionnaire des Ressources Humaines 1. Probabilité plus ou moins élevée que peut avoir une personne à la recherche d'un emploi d'en trouver un. 2. Attractivité d'une personne sur le marché du travail. 3. Capacité d'une personne à se maintenir en état de conserver son emploi, ou d'en trouver un autre, dans ou hors le métier ou l'entreprise. (Jean-Marie PERETTI, dictionnaire des ressources humaines, Vuibert, 6^{ème} édition, 2011).

Introduction générale

Le choix de ce thème a été fait selon un raisonnement d'ordre scientifique et académique : vu son intérêt la gestion des compétences est l'un des outils de la GRH, qui vise à aider à s'adapter à son environnement, tout en impliquant ses salariés dans ces changements.

La méthodologie de recherche :

Pour mieux aborder le thème de ce travail, une démarche méthodologique a été envisagée, et qui s'articule autour de deux éléments :

- Le premier portera sur un travail théorique que nous développerons et enrichirons à partir d'un travail d'investigation qui comporte des recherches bibliographiques et documentaires.
- Le deuxième, portera sur un travail empirique, dans le but de réunir les informations qualitatives et quantitatives sur notre travail de recherche. Dans cette ligne de compte nous avons choisi de mener un stage auprès d'une entreprise du secteur privé « DANONE DJURJURA SPA ».

Pour bien mener cette étude, des outils de recueil des informations seront utilisés

Comme :

- **Des entretiens** : avec des responsables concernés tel que le DRH, afin de collecter des données qualitatives qui permettront de déterminer si une démarche d'une gestion des compétences existe dans l'entreprise DDA, si c'est le cas, comment cette dernière est appliquée, et quels sont les outils et méthodes qui accompagnent sa mise en œuvre.
- **Le questionnaire** : Une enquête sur le terrain a été plus qu'indispensable, d'où la nécessité d'établir un questionnaire qui a été distribué aux managers de DDA, il aura pour objet de collecter des informations complémentaires à l'analyse.
- **Documents internes de l'entreprise** : c'est une source d'informations très importante sur laquelle nous allons nous appuyer d'une manière périodique. Ces documents contiennent souvent plusieurs données relatives au plan d'action en matière de gestion des compétences.

Introduction générale

L'organisation du travail :

Concernant le plan de notre mémoire, celui-ci est scindé en trois chapitres : deux traitants l'aspect théorique, dont le premier nous allons procéder à la définition de la notion compétence et ses différents caractéristiques, sa typologie cela dans la première section, la deuxième portera sur la gestion des compétences, ses acteurs, ses objectifs, ainsi que les différentes avantages et les limites de gestion des compétences. Le second traite les étapes du processus de gestion des compétences et le troisième chapitre traitant le cas pratique, le premier est consacré à la présentation de l'organisme d'accueil, ses missions et ses différentes activités et la deuxième section est consacrée aux procédures de gestion des compétences au sein de DANONE DJURJURA ALGERIE et à la présentation, l'interprétation et l'analyse des résultats de l'enquête menée au niveau de la Direction de ressources humaines.

Finalement, nous terminerons notre travail par une conclusion générale.

Chapitre I:

Qu'est-ce que la gestion des compétences ?

Chapitre I : Qu'est-ce que la gestion des compétences ?

Chapitre I : Qu'est-ce que la gestion des compétences ?

Introduction

Nous étudierons dans ce premier chapitre ce qu'est une compétence et ses différentes caractéristiques intéressantes pour une entreprise cela dans la première section. La deuxième section porte sur la gestion des compétences. Il est important de bien assimiler d'abord la notion de compétences en entreprise pour effectuer une bonne gestion de ces dernières.

Section 01 : la compétence, qu'est-ce que c'est ?

La notion de compétence fait partie de l'arsenal de la terminologie moderne accompagnant l'évolution de la fonction ressources humaines à la fin des années 70. Cette notion s'inscrit pleinement et concrètement dans une rupture avec les représentations et définitions du travail prescrites dans la logique taylorienne. Avec la compétence, on touche donc à un concept clé de la GRH contemporaine. En effet, les sens et l'utilisation donnés à ce concept sont évolués considérablement en vingt derniers ans. Aujourd'hui le mot de compétence est dans la bouche de tous des dirigeants aux salariés, en passant par les managers et les représentants du personnel, ce concept qui est difficile à cerner, large, polysémique. Depuis plus d'une vingtaine d'années, de nombreux auteurs ont travaillé sur ce thème sans s'accorder sur une définition consensuelle ainsi des multitudes d'ouvrages lui ont été consacrés dès 1994, Guy le Boterf publiait de la compétence : essai sur un attracteur étrange. Ensuite, dans son sillage, d'autre, tels Claude Levy-Leboyer (1996) ou encore Philippe Zarifian (1999) ont contribué à construire et à diffuser les notions de compétence et de gestion des compétences¹.

Mais avant de définir la notion de compétence selon ses déférentes auteures, d'abords on va définir quelque concept proche de celui de compétence, telle que capacité, performance et qualification.

¹ ELISABETH Lecoecur, gestion des compétences, Boeck, Paris, juin 2008, P7.

Chapitre I : Qu'est-ce que la gestion des compétences ?

1.1. La compétence et ses concepts périphériques :

Un certain nombre de concepts gravitent autour de celui de compétence :

Tableau N° 1 : La compétence et ses concepts périphériques.

CAPACITE	Ensemble de dispositions et d'acquis, constatés chez un individu, généralement formulés par l'expression : être capable de. Ex. : être capable de rédiger un compte rendu de réunion (il est possible de constater la production d'un document écrit).
COMPETENCE	Mobilisation par un individu dans un contexte donné, d'un certain nombre de ressources afin de réaliser une performance.
PERFORMANCE	«Résultat obtenu par une personne lors de la réalisation d'une tâche spécifique dont l'exécution obéit à des règles préétablies » ² . Ce qui sera analysé ici, ce n'est pas la capacité à faire, mais le niveau de qualité du produit réalisé par rapport à des objectifs opérationnels (en comparant des productions similaires ou par rapport à une norme implicite ou explicite).
QUALIFICATION	Jugement officiel et légitimé qui reconnaît à une ou plusieurs personnes les capacités requises pour exercer un métier, un emploi, une fonction (diplôme - grade).

Source : FICHE TECHNIQUE N° 8 La Lettre du CEDIP - *En lignes* n° 8 – janvier 1999-p2.

1.2. Définition du concept de compétence :

² Legendre Nenald, Dictionnaire actuel de l'éducation, Ed. Eska, Paris, 1993, P 977.

Chapitre I : Qu'est-ce que la gestion des compétences ?

L'étymologie de compétence recouvre plusieurs significations, des nombreux auteurs ont tenté de définir la notion de compétence. Parmi la multitude de définition existante, peuvent être retenues :

Pour Boterf « La compétence est un système, une organisation structurée qui associe de façon combinatoires divers éléments ». La compétence est la résultante de trois facteurs³ : le savoir-agir qui suppose de savoir combiner et mobiliser des ressources pertinentes (connaissances, savoir-faire, réseaux); le vouloir-agir qui se réfère à la motivation et l'engagement personnel du sujet; le pouvoir-agir qui renvoie à l'existence d'un contexte, d'une organisation du travail, de conditions sociales qui rendent possibles et légitimes la prise de responsabilité et la prise de risque de l'individu. Cette définition souligne la nécessité de voir coexister les trois conditions : savoir, pouvoir et vouloir pour que la compétence se manifeste. Le « savoir » fait référence aux acquis de la personne, le « pouvoir » fait référence à l'organisation et aux moyens, le « vouloir » fait référence à la valorisation de la personne.

Pour Zarifan, « 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 réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité »⁴. Pour Zarifian la compétence est définie comme la prise d'initiative et de responsabilité, la prise d'initiative vient d'une personne capable d'imagination et d'inventivité, en vue d'une réponse adaptée à un événement. Elle est couplée à la responsabilité de domaine à assumer. La compétence peut être définie aussi comme l'intelligence pratique, dans la compétence, il y a toujours quelque chose de plus et d'autre qu'une simple application de connaissance. Il y a toute une expérience que l'on mobilise, et toute une somme de connaissances, explicites et tacites, que l'on transforme, qui fait que l'on comprend une situation pour dégager sa transformation réussie possible.

³ Guy Le Boterf, construire des compétences individuelles et collectives Agir et réussir avec compétence, Les Editions d'organisations, Paris, 2006, P38-39.

⁴Zarifian, Objectif compétence, éditions Liaisons, 1999, extrait du troisième chapitre.

Chapitre I : Qu'est-ce que la gestion des compétences ?

Pour Claude Lévy- Leboyer, « les compétences sont 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 personnalité, 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 »⁵.

D'après cette multitude de définition on peut définir la compétence comme un ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir être qui sont définis dans une situation d'activité donnée. La compétence n'est donc pas établie a priori, elle résulte de l'action elle-même dans laquelle l'individu est engagé. Pour le dire autrement, un individu n'est pas compétent dans l'absolu, mais nécessairement pour affronter des situations, voire des contextes précis, car tant qu'elle n'est pas passé à l'épreuve de situation effectives, la compétence reste virtuelle, potentielle ou en devenir. Seule la situation révèle si l'individu est réellement capable de mobiliser avec succès ses savoirs, son expérience, ses capacités cognitives, etc.

D'après cette définition, Il est possible de dégager les caractéristiques de ce terme.

1.3.Les caractéristiques de la compétence :

Plusieurs traits caractérisent la compétence, parmi nous citons ⁶:

- Le concept de compétences est centré sur l'individu et non sur des postes. Parler de la compétence, c'est avant tout parler des hommes.
- La compétence est finalisée : on est compétent par rapport à un objectif à atteindre.
- 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 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.

⁵ Claude Lévy-Leboyer, la gestion des compétences, groupe Eyrolles, 2009.

⁶ Annick COHEN, toute la fonction RH, Dunod, Paris, 2006, p 132.

Chapitre I : Qu'est-ce que la gestion des compétences ?

- La compétence est le résultat d'une reconnaissance collective : elle existe grâce aux regards des autres.
- La compétence est de nature contingente : la compétence est relative à une situation rencontrée. Aucune personne n'est compétente en soi. Elle ne l'est qu'en fonction des exigences distinctives d'une situation de travail.
- La compétence n'est pas la connaissance.
- La compétence n'est pas la performance, mais en constitue une des composantes.
- La compétence est un processus de construction permanente : elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu.

1.4 Les composantes de la compétence :

Le concept « compétence » est devenu un concept phare dans le monde de l'entreprise. Il renvoie à trois composantes importantes : savoir, savoir-faire et savoir-être.

- **La compétence et le savoir (knowledge) :**

Le savoir (compétence théorique) renvoie à l'ensemble des connaissances générales et spécialisées qu'un individu peut posséder. Il s'agit de compétences principalement théoriques.

Le Boterf (1994)⁷ poursuit la réflexion sur ce concept et dissocie le terme savoir selon trois axes : les savoirs théoriques, les savoirs procéduraux et les savoirs d'environnement. Les savoirs théoriques visent la compréhension de : « phénomène, d'objet, de situation, d'organisation, de processus ». Il s'agit d'un « savoir que » plutôt que « d'un savoir comment ». Ce type de savoir regroupe l'ensemble des concepts, des schémas assimilateurs, des connaissances disciplinaires et des connaissances organisationnelles. Les savoirs procéduraux quant à eux : visent à prescrire « comment il faut faire », « comment s'y prendre pour ». Ces savoirs décrivent des procédures, des méthodes, des modes opératoires. Pour ce qui est des savoirs d'environnement, ils désignent: « l'ensemble des savoirs concernant le contexte dans lequel le professionnel intervient. ».

D'une manière générale, il s'agit des connaissances théoriques généralement acquises dans le cadre de la formation initiale. L'idée de base c'est que plus j'apprends, plus je suis

⁷ Le Boterf Guy, « De la compétence », Edition d'organisation, Paris, 1994.P 85.

Chapitre I : Qu'est-ce que la gestion des compétences ?

compétent et le diplôme serait alors la preuve de cette compétence. Cette idée n'est pas fausse mais elle est incomplète, et preuve en est que même si des personnes sont sans qualifications, ils peuvent servir dans le système organisationnel. Aussi ceux qui savent le plus ne sont pas ceux qui sont les plus compétents. Les diplômes deviennent vite caducs tant le savoir évolue vite et la ressources humaines diplômée devient vite moins compétente ou non-compétente.

- **La compétence et le savoir-faire (skills) :**

Le Boterf⁸ pousse cette notion de savoir-faire et la dissocie en trois catégories soit : les savoir-faire formalisés, les savoir-faire empiriques et les savoir-faire cognitifs.

Les savoir-faire formalisés sont constitués de démarches, de méthodes et d'instruments dont le professionnel maîtrise l'application pratique. Il existe une certaine ressemblance avec la notion de savoirs procéduraux décrite précédemment, toutefois, il s'agit ici de savoir-faire procéduraux dans le sens où il ne s'agit pas ici de « savoir décrire » mais bien de maîtriser la mise en œuvre. Les savoir-faire empiriques font quant à eux référence aux diverses leçons que l'individu se doit de tirer de son expérience pratique. Il s'agit d'un savoir-faire expérientiel qui réfère à la formalisation et à la conversion des connaissances tacites du l'individu en savoirs plus explicites. Finalement, les savoir-faire dits cognitifs : « correspondent à des opérations intellectuelles nécessaires à la formation, à l'analyse et à la résolution de problèmes, à la conception et à la réalisation de projets, à la création ou à l'invention ».

Généralement, Le savoir-faire (compétence pratique) se caractérise par sa dépendance au contexte de l'action. Etre compétent c'est réussir une action, il est admis qu'une action exécution réussie d'une tâche fournit une preuve de compétence de l'exécutant au sein de l'organisation. Donc une compétence pratique constitue les capacités à mettre en œuvre pour mener à bien une activité.

Le savoir-faire naît de la confrontation entre le savoir théorique et les situations de travail le savoir-faire permet à l'individu de traduire ses connaissances théoriques (le savoir) en

⁸Le Boterf Guy, op.cit, p123.

Chapitre I : Qu'est-ce que la gestion des compétences ?

application pratique. C'est la maîtrise d'outils et de méthodes qui garantissent un transfert de ses connaissances à des situations opérationnelles.

- **La compétence et le savoir- être (abilities) :**

Le savoir être⁹ c'est tous ce qui n'est pas en rapport avec la compétence pratique et de la compétence théorique, le savoir-être regroupe les aptitudes et traits de personnalité (confiance en soi..), les qualités morales (assiduité, charisme, honnêteté), les comportements (capacité d'animation, l'initiative)...etc. L'individu n'est considéré comme compétent que s'il présente des aptitudes à se différencier des autres à agir différemment. Le savoir-être renvoie à la personnalité de l'individu et à la façon dont il interagit avec son entourage.

En effet, le savoir-être s'adresse à la psychologie, il combine plusieurs concepts flous (ambition, intuition, prudence,...) celui-ci donne un caractère subjectif à la compétence dès lorsque chacun a sa façon propre de se comporter.

En synthèse, La compétence réunie ces trois concept savoir, savoir-faire et savoir-être (compétence(c)=savoir(S) + savoir-faire(S.F) + savoir-être(S.E)) et la différence entre ces trois concepts se résume dans le tableau ci-dessous :

⁹ Christian BATAL, la gestion des ressources humaines dans le secteur public : Evaluer ses ressources Anticiper ses besoins Construire des politiques de GRH, Tome 2, édition organisation, Paris, 1998, p 249.

Chapitre I : Qu'est-ce que la gestion des compétences ?

Tableau N^o 2 : les trois composantes de la compétence : savoir, savoir faire, savoir agir.

La compétence	savoir	Savoir faire	Savoir agir
Réunie ces 3 Formes de savoir :			
	Quoi ?	Comment agir ?	Comment être ?
Définition	Contenu de ce que nous avons en mémoire. Relève de la connaissance des : -théories -modèles -méthodes - règles -techniques	Manière de faire, de se comporter, d'intervenir. Relève des : -actions -conduite - démarches -pratique -exécution -interventions -comportements	Manière d'être avec les autres. Relève des : -attitudes mentale -jugement, opinions -affects et émotions -valeurs morales et spirituelles -principes et philosophie de vie -essence mêmes de qui nous sommes

Sources : Diane Borgia, PETIT DICTIONNAIRE DU BONHEUR, L'art d'être heureux, Edition Nouvelle Lumière, 2012.

Il faut tout de même distinguer entre l'approche française des compétences qui combine entre savoir, savoir-faire, savoir-être. et l'approche anglo-saxonne articulée autour des trois dimensions : abilities (aptitudes), behaviours (comportements), et skills (connaissance).

Chapitre I : Qu'est-ce que la gestion des compétences ?

Tableau N⁰03 : comparaison des approches anglo-saxonne et française des compétences

Approche anglo-saxonne	Dimensions de la compétence	Dimensions de la compétence	Approche française
	Knowledge Skills Habilités	Savoir Compétence théoriques	
		Savoir-faire Compétence pratiques	
	Behaviours Traits motive	Savoir-être Compétence sociales et comportementales	

Source : Tremblay. M et Sire. B, « Rémunérer les compétences plutôt que les activités ». Revue Française de Gestion. Novembre et Décembre 1999, P 129-139.

- Les habilités : aptitudes et capacités qui permettent d'exercer une activité,
- Les behaviours : conceptions de soi qui se déclinent en attitude, valeurs, image de soi (exemple : la perception qu'une personne a d'elle-même en tant que leader ou membre d'une équipe).
- Les skills : savoir-faire qui correspondent à la démonstration comportementale d'une expertise,
- Les knowledge : connaissances qu'une personne a dans un domaine particulier,
- Les personality variables (traits de personnalités) qui conduisent à se comporter de telle ou telle façon (exemple : la persévérance, l'adaptabilité, l'initiative),
- Les motives, motivations qui correspondent aux forces antérieures récurrentes qui génèrent les comportements au travail.

Chapitre I : Qu'est-ce que la gestion des compétences ?

1.5.Type de compétences :

On peut présenter l'entreprise à deux niveaux, avec un premier niveau « macro » de compétences dans lequel on retrouverait les compétences organisationnelles et puis un second niveau « micro » de compétences dans lequel on retrouverait les compétences individuelles. Cette approche est intéressante car elle permet d'appréhender les compétences à deux niveaux: un premier niveau stratégique qui va s'intéresser aux compétences organisationnelles et un second niveau dévolu à la gestion des ressources humaines et qui va s'intéresser à la fois aux compétences individuelles et également aux compétences collectives (niveau « meso »).

1.5.1 Les Compétences individuelles:

Ce type de compétence est produit par un employé lors de la réalisation de ses tâches professionnelles. Cela concerne l'ensemble des compétences (savoir, savoir-faire et savoir-être) mobilisées dans l'exercice de ses fonctions¹⁰. Autrement dit, les compétences individuelles représentent une intégration et une coordination de savoir-faire, de connaissance et de qualité individuelles. D'où l'importance, pour l'organisation, de bien gérer son « stock » de compétence individuelles, de le repérer, le évaluer, le valider et de le faire évoluer.

1.5.2. Les Compétences collectives :

Pour Le Boterf : «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»¹¹, pour lui une compétence collective est constituée d'un ensemble de compétences individuelles détenues par un regroupement d'individus et permettant de « faire face à une situation qui ne pourrait être assumée par chacun de ses membres seuls ». Il faut ajouter à cela un facteur représentant la bonne collaboration des compétences au sein du groupe.

En effet, la compétence collective est une conception liée à la dynamique qui se crée au sein d'une équipe, à la synergie et à la mise en commun des compétences

¹⁰ Cécile DEJOUX, gestion des compétences et GPEC, 2e édition DUNOD, Paris, 2013, pp 10-13.

¹¹ Boterf Renald, l'ingénierie des compétences, Editions d'organisation, 1993, p112-124.

Chapitre I : Qu'est-ce que la gestion des compétences ?

individuelles, aux règles collectives de fonctionnement qui permettent à différents individus de travailler ensemble efficacement.

Généralement, Les compétences collectives¹² sont constituées de trois catégories d'éléments qui sont d'abord la complémentarité des membres de l'équipe de travail, ensuite la possession d'un langage ou d'un vocabulaire commun de représentation partagée des finalités, des priorités et des objectifs de l'unité de travail, et enfin la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble (coopérer).

Ainsi, les entreprises donnent une grande importance en compétences collectives, mais les compétences individuelles ne doivent pas être négligées, ces dernières sont indispensables au développement de la compétence collective.

1.5.3. Les Compétences organisationnelles :

Les compétences organisationnelles dépassent largement une simple compétence administrative ou gestionnaire (mobiliser les compétences techniques au bon niveau et au bon moment, l'assurance de la circulation de l'information et des flux matériels, la gestion de l'espace, du temps, et de réseaux)¹³, elles font plutôt référence aux compétences stratégiques telles que celles définies par Hamel et Prahalad et qui constitueraient le cœur de compétences dans l'entreprise, une compétence stratégique est une compétence individuelle ou collective permettant à l'entreprise de se démarquer de la concurrence. Cette dénomination peut être considérée comme un statut dont le rôle est de porter une considération toute particulière à cette compétence essentielle à l'entreprise.

L'entreprise devrait donc développer celles qu'on appelle « compétence stratégique » car elles sont à la fois rares, précieuses et difficilement imitables mais aussi et surtout susceptibles de donner des avantages concurrentiels pour l'entreprise. Une fois que l'on a bien identifié ce que l'on sait mieux faire que les autres, l'essence de la formulation de la stratégie est alors de le valoriser, en le mobilisant aussi souvent que possible.

¹² Cécile Dejoux, gestion des compétences et GPEC, DUNOD, Paris, 2^e édition, 2013, p 21.

¹³ Idem, P24.

Chapitre I : Qu'est-ce que la gestion des compétences ?

Section2 : La gestion des compétences.

Surgissant dans le domaine de la sélection du personnel au début des années 1970, introduite dans le langage managérial dans le courant des années 1980, se diffusant significativement en GRH au début des années 1990, la gestion des compétences est depuis une quinzaine d'années de tous les discours. Aujourd'hui la gestion des compétences, qu'est-ce que c'est ?

Mais avant de définir la gestion des compétences, d'abord il est nécessaire de connaître son origine.

2.1. L'origine de la gestion des compétences :

Montrée en puissance au cours de la décennie 1990¹⁴ en France, la gestion des compétences s'est aujourd'hui complètement assimilée à la gestion des ressources humaines, sous-entendant implicitement que les « ressources humaines » sont avant tout des « compétences ».

En effet, aujourd'hui, la gestion des compétences constituerait l'un des aspects essentiels de la gestion des ressources humaines. Au fil du temps, la gestion de l'élément humain au sein des entreprises a évolué, elle est passée d'une gestion par la « logique de poste » vers une gestion par la « logique de compétence ».

Le modèle de La « logique de poste » est généralement associé à une production et une consommation standardisée de masse. Ainsi, ce modèle est caractérisé par une hiérarchie statutaire et canalise la mobilité professionnelle dans le cadre des « marchés internes » à l'organisation. Les salariés doivent en particulier, dans le cadre de cette organisation, se conformer aux consignes définies par leur poste, sans disposer de leurs propres savoirs être, ni de l'amont ni de l'aval de la situation où ils se trouvent, comme simples exécutants d'un plan fixé par ailleurs. En effet Frederick Taylor réduit l'homme au sein de cette organisation à une machine automatisée programmé pour l'exécution de tâches qui lui sont dicté.

¹⁴ Ouerghi Malika, La « gestion par la compétence » une pratique managériale en voie d'émergence au sein de l'entreprise Française: Laboratoire Orléanais de Gestion (LOG), Montréal, 6-9 Juin 2007 France .ouerghimalika@yahoo.fr ; <http://www.univ-orleans.fr/DEG/LOG>

Chapitre I : Qu'est-ce que la gestion des compétences ?

Ce modèle- type de la « logique de poste » est par ailleurs convergent avec une logique de « qualification », où les compétences professionnelles se résument en une qualification à remplir un « poste », la qualification apparaît comme une relation stable entre valeur d'usage et valeur d'échange de la force de travail.

Jusqu'au les années 1970, le système de la « logique de poste » est appliqué sans modification majeur, mais au cours de cette décennie il devient un modèle fragilisé, la gestion des ressources humaines est passée donc vers des logiques et des pratiques plus ouvertes et plus souples (l'émergence de nouvelles modalités de mobilisation des ressources humaines (gestion participative, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), dont l'objet général serait la « responsabilisation de toutes les catégories de salariés, qui permet à l'entreprise de faire face aux défis relatifs au développement de l'entreprise et de la pérennisation ».

En rupture¹⁵ avec le modèle de la « logique de poste » basé quant à lui sur la notion du travail prescrit. La « logique de compétence » quant à elle évoque ce quelque chose en plus qui est demandé au salarié et que sa qualification n'arrive plus à nommer ni à garantir. Un salarié compétent devient pour l'employeur celui qui se révèle performant dans les nouvelles conditions d'exigences productives nécessitant des capacités d'appréciation, de décision et d'intervention autonome et non plus seulement une obéissance aux directives fixées »¹⁶.

Enfin, les spécificités des deux modes « gestion par la logique de poste » et « la gestion par la logique de compétence » sont résumé dans le tableau ci-dessous.

¹⁵ Cité par Ouerghi Malika, « Même si une certaine littérature comme Paradeise C et Lichtenberger Y (2001) et Reynaud J.D (2001) montre que la rupture entre les deux modèles n'est pas totale c'est-à-dire qu'il existe une certaine continuité entre les deux modèles ».

¹⁶ Lichtenberger Y, Compétence : organisation du travail et confrontation sociale », *Formation-Emploi*, n° 76, 1999, p. 97.

Chapitre I : Qu'est-ce que la gestion des compétences ?

Tableau n°4 : Les spécificités des deux modes de gestion du personnel

Gestion par la « logique de poste »	Gestion par la « logique de compétence »
Les entreprises qui se conforment à ce mode de gestion encadrent très fortement leurs salariés. Ces firmes pourraient se caractériser par de faibles difficultés à recruter, peu de dépenses de formation, un travail défini par des tâches précises à exécuter, un recours permanent à la hiérarchie, une absence de polyvalence des salariés, un contrôle permanent du travail,....	Les entreprises qui se conforment à cette nouvelle pratique managériale proposent un encadrement du travail plus souple en privilégiant la polyvalence, la motivation des salariés, la coopération entre les salariés, en consacrant une large part de la masse salariale à la formation, en encourageant les salariés à être autonome et responsable et en ne procédant qu'à des contrôles occasionnels du travail...

Source : Ouerghi Malika, La « gestion par la compétence » une pratique managériale en voie d'émergence au sein de l'entreprise Française: Laboratoire Orléanais de Gestion (LOG), Montréal, France, 6-9 Juin 2007.

2.2. Définition de la gestion des compétences :

Sur la base de la définition de la compétence¹⁷ qui était présenté dans la première section, la gestion des compétences peut être définie comme des actions, démarches, outils, permettant à une entreprise d'acquérir, de stimuler, et de réguler les compétences dont elle a besoin, aujourd'hui et demain, individuellement et collectivement, compte tenu de ses objectifs et buts, de sa stratégie¹⁸. Autrement dit, la gestion des compétences a pour objet de permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel ayant les compétences (savoir, savoir-faire, savoir-être) nécessaires pour pouvoir répondre à tout moment à ses besoins. Ainsi gérer les compétences représente une priorité qui implique de savoir décrire

¹⁸ www.interef.com/ateliers/grh-demain/fiche/gestion-compétence.htm.

Chapitre I : Qu'est-ce que la gestion des compétences ?

les compétences-clés (le référentiel de compétences¹⁹), faire un inventaire des compétences disponibles, savoir enrichir les compétences existantes et les organiser pour en tirer un meilleur rendement.

2.3. Les expressions qui gravitent autour de cette expression « gestion des compétences »:

L'expression "gestion des compétences"²⁰ ne semble pas suffire à dire son objet et sa spécificité. En effet, les expressions qui gravitent autour de cette expression: "gestion prévisionnelle des emplois et des compétences"²¹, "gestion ou management des compétences, ou par les compétences"²², "modèle de la compétence", "logique compétence". Au-delà de leurs différences, tous ces modèles servent à impliquer les salariés dans la poursuite des objectifs de l'entreprise ; et de s'appuyer sur des pratiques d'évaluation des compétences individuelle acquises.

Autrement dit, et au-delà des expressions qui gravitent autour de ce terme « gestion des compétences » tous les modèles cité au dessus servent tous à repenser la contribution des salariés à la performance de l'entreprise. En effet, il ne suffit plus de « tenir un poste » grâce à des diplômes et/ ou une expérience acquise correspondant aux exigences requises. Les salariés sont aujourd'hui fortement poussés à s'impliquer, à s'intéresser aux effets de leurs travail, à s'efforcer de l'améliorer en permanence.

2.4. Mise en place de la gestion des compétences :

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

¹⁹ **Le référentiel de compétence** : il se présente sous la forme de liste de compétences, plus ou moins détaillées, en générale organisé en fonction des activités de l'emploi. Il apparait en effet comme indispensable à la fois pour identifier et pour évaluer les compétences attendus pour chaque emplois.

²⁰ http://www.memoireonline.com/ressources_humaines.html/a/fr/cart/add/983 Pour toute question contactez le webmaster([mailto : webmaster @ memoireonline.com](mailto:webmaster@memoireonline.com))

²¹ Voir Cécile DEJOUX, gestion des compétences et GPEC, édition DUNOD, Paris, 2008.

²² Voir A. Cohen, A Soulier, Manager par les compétences, Liaisons, 2004.

Chapitre I : Qu'est-ce que la gestion des compétences ?

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 :

1. Identification des compétences requises
2. Identification des compétences disponibles
3. Évaluation des écarts
4. Prise de décision sur la base de l'évaluation

Pour que ce processus de " gestion des compétences fonctionne, il faut:

- Que le salarié soit suffisamment motivé pour développer des capacités intellectuelles lui permettant de réaliser des enseignements opératoires à partir des situations rencontrées au cours de sa vie qu'elle soit professionnelle ou extra - professionnelle.
- L'implication et la participation de l'ensemble de membre de l'entreprise, des salariés, de la direction des ressources humaine, et des manager pour la mise en œuvre de la gestion des compétences au sein de l'entreprise.

2.5. Identifier le rôle des acteurs dans la gestion des compétences:

La gestion des compétences consiste à responsabiliser les acteurs de l'entreprise, chacun selon son rôle, dans l'adaptation et le développement des compétences. En tant que première richesse de l'entreprise, chaque acteur œuvrera, selon son statut, sa mission et son regard sur la compétence.

2.5.1. Le rôle de la direction générale

La direction générale investit dans les compétences²³, elle analyse les besoins de compétences par rapport à la stratégie, au contexte de l'entreprise, aux évolutions de l'activité, aux évolutions des produits et des services et raisonne en termes de rentabilité à long terme. Autrement dit, la compétence fait partie de la stratégie de l'entreprise et elle a

²³ Elisabeth Lecoer, gestion des compétences, boeck , paris, juin2008,p15.

Chapitre I : Qu'est-ce que la gestion des compétences ?

une importance primordiale ; elles influencent la qualité et le rendement de cette dernière. La direction générale se doit de gérer du mieux possible ses compétences et les pousser à s'améliorer.

2.5.2 Le management opérationnel :

Le manager trader²⁴ gère les risques liés à la production en agissant sur les écarts de compétences. Son objectif est de maximiser la production en minimisant les écarts à court terme.

Son action est multiple. D'abord, selon le mode d'organisation et de la structure organisationnelle²⁵, le climat, le mode de délégation, le mode de reconnaissance des compétences, le terrain sera plus ou moins propice à la mise en œuvre des compétences.

Ensuite par sa capacité à communiquer avec les salariés, en traduisant de manière très concrète les objectifs de la démarche au sein de l'unité, en rassurant les uns et les autres sur leur devenir, sur les emplois, les compétences requises pour l'immédiat et celles à développer pour faire face aux exigences du futur, le manager trader stimule et favorise la mise en œuvre de nouvelles compétences.

Enfin, par sa capacité à devenir un véritable développeur de compétences, à considérer le développement des compétences comme un des leviers de la performance, il anticipe et prépare les compétences de demain.

Les managers, d'une manière générale ont comme mission de guider leur équipe pour une réussite optimale de leur mission(les missions et tâches sont réparties en fonction des compétences disponibles de chaque individu), ils sont amenés à détecter les compétences de leurs collaborateurs pour les affecter au mieux.

²⁴ Elisabeth Lecoeur, gestion des compétences, boeck , paris, juin2008,p16.

²⁵ La forme prise par la gestion des compétences dans une entreprise donnée dépend de sa structure organisationnelle. F. Pichault et J. Nizet (2000) ont regroupé les entreprises en cinq catégories correspondant chacune à un modèle de gestion des RH lui-même lié à l'une des cinq configurations organisationnelles élaboré par H. Mintzberg.... le modèle bureaucratique ne semble pas laisser de place à une forme quelconque de la gestion des compétences ,parce que il s'inscrit dans des cadres réglementaires et statutaires.(CADIN,GUERIN,PIGEYRE, PRALONG, gestion des ressources humaines :pratiques et éléments de théorie, Dunod, Paris, 2012, P181).

Chapitre I : Qu'est-ce que la gestion des compétences ?

En conclure, la gestion des compétences apparait donc comme un outil qui permet aux managers de mieux connaître les capacités et les lacunes de leurs subordonnés. Avec ces différentes informations, la possibilité de déléguer des responsabilités ou de nouvelles tâches se voit facilitée et améliorée, car le manager pourra impliquer dans les différents processus qu'il gère les personnes les plus appropriées pour ce faire.

2.5.3. Le salarié :

Faire fructifier son capital de compétences avec le maximum de sécurité, telle est la délicate mission du salarié. Il est amené à apprécier le couple rendement /risque de son portefeuille. Ses stratégies de gestion visent le moyen et le long terme, il doit limiter les risques, tout en recherchant des gains maximaux²⁶.

Dans ce cas la gestion des compétences permet de valoriser et de reconnaître les compétences détenues par les employés. De plus, cela permet à ces derniers de prendre conscience de leur situation actuelle et des compétences à acquérir. De ces deux faits, un employé se trouvera d'autant plus motivé à progresser professionnellement, si toutefois le suivi s'effectue correctement. Cela permet aussi à l'employé de se faire une idée de ses capacités. Un employé qui connaît ses limites et ses possibilités sera d'autant plus performant et professionnel dans ses fonctions.

2.5.4. La direction des ressources humaines :

La DRH fournit les ressources nécessaires au développement de l'entreprise. Elle recrute, forme pour mettre constamment à disposition des ressources performantes. Elle prend des risques, parie sur l'intégration des uns et le potentiel des autres, en espérant toujours optimiser la masse salariale de l'entreprise. Dans ce sens Le recrutement, la mobilité et La formation, auront pour objectif de faire fructifier ce capitale humaine.

- Recrutement : Le recrutement a pour objectif de répondre à l'une des fonctions majeures de la gestion de ressources humaines à savoir répondre aux besoins de l'organisation en matière d'attributions des ressources humaines. Il s'agit alors de

²⁶ Elisabeth Lecoer, gestion des compétences, op.cit, p16.

Chapitre I : Qu'est-ce que la gestion des compétences ?

détecter des compétences recherchées auprès de candidats et de répondre aux attentes de l'organisation.

- **Formation** : La formation consiste à permettre aux salariés d'une entreprise d'acquérir les compétences qui leur font défaut et par là même de répondre aux besoins de leur organisation. La notion de compétence est donc au cœur d'une formation efficace.
- **Évaluation** : L'évaluation conduit à mesurer le niveau de compétence d'une personne et de détecter les compétences restant à acquérir pour mener à bien sa mission au sein de l'organisation.

D'une manière générale, La gestion des compétences est l'outil primordial de la gestion des ressources humaines de manière performante. Cela permet à la DRH d'attribuer les personnes adéquates aux différents postes de l'entreprise, de connaître le patrimoine intellectuel ainsi que d'identifier les hauts potentiels détenus et disponibles. De ce fait, la DRH pourra faire un travail axé performance et optimisation de l'entreprise avec un ensemble d'informations concrètes et disponibles.

2.6. Les avantages de la gestion des compétences:

La gestion des compétences permet de résoudre des problèmes tels que l'inadaptation des salariés à des changements technologiques, l'obsolescence relative des qualifications...et aussi²⁷ :

- Elle favorise une redistribution des tâches et des responsabilités en cas de réduction d'effectifs,
- Elle permet d'adapter les comportements des salariés aux attentes des clients dans une logique de service et de qualité,
- Elle facilite la réduction des coûts salariaux en redistribuant les tâches et les responsabilités,

²⁷ CADIN, GUERIN, PIGEYRE, PRALONG, gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie, Dunod, Paris, 2012, P178.

Chapitre I : Qu'est-ce que la gestion des compétences ?

- Elle accroît la mobilité professionnelle²⁸ en développant la polyvalence et l'enrichissement des tâches ainsi que l'identification des compétences transversales permettant le passage d'un emploi à un autre. Ce faisant, elle accroît les possibilités de reconversion des salariés et leur employabilité.

En effet, la gestion des compétences est un outil essentiel pour une entreprise devant faire preuve d'une grande compétitivité face à la concurrence, en cherchant l'excellence au niveau des RH. En effet, les RH sont d'une importance primordiale dans l'entreprise; elles influencent la qualité et le rendement de cette dernière. Une entreprise se doit de gérer du mieux possible ses employés et les pousser à s'améliorer. De plus, cela est profitable à l'entreprise toute entière, à tous les niveaux hiérarchiques, comme nous l'avons vue ci-dessus. Comme énoncé, l'un des avantages de ce processus est l'amélioration des performances de l'entreprise. En effet, un personnel qualifié pourra produire des produits et services de meilleure qualité de manière plus aisée, ce qui permet, de plus, d'augmenter le rendement. L'effet secondaire de ceci est une augmentation de la part de marché et l'amélioration de l'image de l'entreprise. Pour les salariés, une économie non négligeable sur les salaires peut être faite sur le personnel peu motivé au profit d'un investissement dans le personnel le plus efficace. Ainsi les personnes les moins performantes chercheront à s'améliorer pour retrouver un salaire plus confortable et seront motivés à s'améliorer et à se remettre en question.

2.7. Les Limites de la gestion des compétences :

Malgré son important développement lié aux multiples avantages qu'elle apporte et que nous avons exposés, la gestion des compétences présente un certain nombre de risques, tant pour l'organisation que pour le salarié²⁹.

Du côté de l'organisation, on constate en effet une certaine tendance à sous-estimer l'importance des moyens nécessaires à sa mise en œuvre. Nombre d'entreprises restent au premier niveau, c'est-à-dire celui de la rhétorique-discours visant à légitimer les

²⁸ **La mobilité professionnelle:** elle désigne les passages d'une fonction ou d'un métier à un autre, sans changement de niveau hiérarchique. (Loïc CADIN, Francis GUERIN, Frédérique PIGEYRE, gestion des ressources humaines : pratique et éléments de théorie, DUNOD 3^{ème} édition, Paris, 1997, p417.).

²⁹ CADIN, GUERIN, PIGEYRE, PRALONG, Ibid, P18

Chapitre I : Qu'est-ce que la gestion des compétences ?

changements entrepris-, et de l'instrumentation-élaboration d'outils et de méthodes-engagées au niveau de la direction de l'entreprise³⁰ (Dejoux, Dietrich, 2005). Mais son succès dépend de son appropriation par l'ensemble des acteurs : les salariés auxquels elle est destinée et les managers, qui y jouent un rôle essentiel pour concrétiser la démarche et parce qu'ils sont les premiers évaluateurs des compétences de leurs collaborateurs.

Du côté de l'individu, le risque porte sur la notion de compétence elle-même, qui s'élargit à l'ensemble des compétences personnel, qui ne sont pas forcément acquises ni développées en milieu professionnel, en outre, la gestion des compétences engendre de nouvelles règles de concurrence entre les salariés. L'ancienneté et le diplôme, malgré leurs limites, constituent des repères intéressants parce qu'incontestables. La compétence introduit un nouveau critère de différenciation entre les uns et les autres, le jugement de compétence, qui la fait exister, reste en effet toujours provisoire et donc potentiellement mis en doute. Il existe également un risque d'arbitraire susceptible de fragiliser certaines solidarités professionnelles et comportement collectifs, par ailleurs indispensables au bon fonctionnement des organisations³¹.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons abordé la gestion des compétences. Dans une première partie nous avons exposé la définir de la notion « compétence », il est important de débiter par la définition de compétence, afin de pouvoir mettre en place la gestion des compétences.

En effet, la notion de compétence reste une notion floue, complexe, large et difficile à appréhender. Cependant, il est indispensable de clarifier son contenu si l'on veut en faire un outil de gestion.

Très souvent, la compétence est définie comme un ensemble de savoirs, savoir-faire et de savoir-être. Au d'autre terme, la compétence c'est la capacité reconnue d'un acteur à mobiliser des ressources (savoir faire, savoir être et savoir devenir) afin de réaliser une action, d'atteindre un résultat et de répondre à l'attente d'une entreprise.

³⁰C. DEJOUX C, A. DIETRICH, Management par les compétences : Le cas Manpower, Pearson Education, Paris, 2005.

³¹J. REYNAUD, « le management par les compétences : un essai d'analyse », sociologie du travail, vol. n°1, janvier 2001, p7.

Chapitre I : Qu'est-ce que la gestion des compétences ?

Alors, gérer les compétences est une technique qui permet à l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel ayant les compétences (savoir, savoir-faire, savoir-être) nécessaires pour pouvoir répondre à tout moment à ses besoins.

Ainsi, la gestion des compétences facilite les décisions des managers pour renforcer la performance, les décisions des salariés pour orienter et ajuster leur projet professionnel, les décisions des ressources humaines pour accompagner les uns et les autres au mieux de leurs ambitions.

Enfin, pour mettre en œuvre une démarche de gestion des compétences dans une entreprise, une succession d'étapes devront être établies, qui sera l'objet du chapitre qui suit.

Chapitre II:

**Les pratiques de la gestion des
compétences au sein d'une entreprise.**

Chapitre II : Les pratiques de la gestion des compétences au sein d'une entreprise

La gestion des compétences n'est pas un processus qui revêt un contenu identique dans toutes les organisations. Cependant, la plupart des démarches entreprises sous le terme « gestion des compétences » partent d'un principe commun : définir la compétence, puis considérer comme la base des décisions concernant les personnes, qu'il s'agisse des actions de recrutement, de motivation et de la formation, etc.

Ce chapitre sera entamé donc par une section consacrée à la démarche compétence. La section qui suit portera sur les outils de gestion des compétences et la dernière section portera sur le développement des compétences. Nous allons détailler les principales étapes de la gestion des compétences avant d'exposer son développement.

Section 1 : La démarche compétence au sein d'une entreprise.

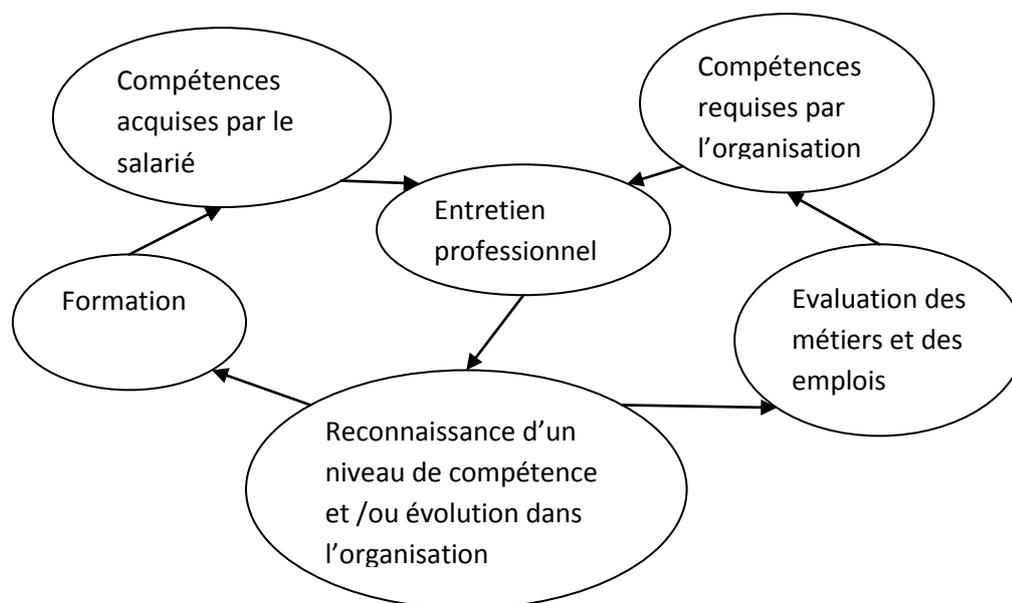
Aujourd'hui l'expression « démarche de compétence », utilisé dans beaucoup d'entreprise, désigne une démarche globale visant à articuler l'organisation, la compétence les activités de travail et le salarié.

Ainsi, une démarche compétence n'a de sens que lorsqu'on recherche l'autonomie et la responsabilité. Cette démarche est initiée par la direction des ressources humaines et/ou de la direction, mais associe les différents acteurs de l'entreprise.

D'une manière générale on peut représenter la démarche compétence comme suit :

1.1. Une représentation simplifiée « des démarches compétences » :

Figure n° 1. Une représentation simplifiée « des démarches compétences »



Source : Damien BROCHIER, la gestion des compétences acteurs et pratiques, Ed economica, paris, 2002.

Cette démarche¹ conduit à distinguer deux axes en matière de compétences. D'un côté, l'entreprise qui doit analyser les multiples composants de son activité sous forme de compétences requises par l'organisation (référentiels d'emplois ou de métiers).

L'autre axe, en matière de définition des compétences concerne l'individu. Celui-ci doit définir son activité de travail en référence à des compétences acquises, que ce soit par la voie de la formation initiale ou continue, ou de fait de son expérience professionnelle.

L'ajustement entre ces deux constructions se réalise au cours d'une procédure dite d'entretien entre le salarié et son supérieur hiérarchique le plus proche. Cet entretien constitue un point central dans la dynamique de la gestion des compétences. En effet, c'est au cours de cette phase que s'opère le rapprochement entre les compétences requises par l'organisation et les compétences effectivement maîtrisées par le salarié.

¹ Damien BROCHIER, la gestion des compétences acteurs et pratiques, Ed economica, paris, 2002.

Chapitre II : les pratiques de gestion des compétences au sein d'une entreprise.

Le processus d'évaluation des compétences constitue un enjeu central. Pour l'individu, une évaluation positive de la maîtrise de compétences nouvelles peut déboucher sur une reconnaissance d'un niveau de compétence supérieur, et /ou une évolution en termes de classification et de salaire. Ainsi, l'entretien peut également conduire à des préconisations en termes de formation en vue d'améliorer des compétences insuffisamment maîtrisées.

Pour une entreprise, une évaluation réussie représente une amélioration de ses marges de manœuvre. La reconnaissance de compétences supplémentaires peut favoriser le développement de la polyvalence au sein des équipes de travail. Plus largement, cela peut faciliter une évolution de l'organisation du travail en vue d'accroître les performances productives.

Les décisions qui découlent de cet entretien conduisent, d'une part à faire évoluer les compétences des individus et, d'autre part, à transformer l'organisation du travail, et donc pour partie les compétences requises.

Après avoir présenté en générale la démarche gestion des compétences dans la partie au dessus, nous allons à présent la détailler dans les points suivants :

Etape 1 : Identification des compétences requises

La compétence requise est la compétence dont l'entreprise estime qu'elle est indispensable, à un certain niveau, pour une personne occupant l'emploi. Si le salarié ne possède pas cette compétence, ou la possède à un niveau insuffisant, un écart sera identifié lors de l'évaluation, et les actions de mise à niveau sont déclenchées.

L'avantage de l'identification des compétences requises permet au DRH d'avoir une vision claire et précise des besoins de l'entreprise, par exemple les besoins du poste ou de l'équipe en matière de compétences. Elle pourra cadrer ses recherches de candidats potentiels en cas de poste à pourvoir proposer des personnes internes à l'entreprise pour l'exécution du poste ou simplement permettre le recadrage de ses employés grâce à la gestion des compétences. Elle sera, de plus, très vigilante sur les besoins en compétences des groupes de travail.

Etape 2 : Identification des compétences disponibles (acquise) : La compétence acquise est la compétence maîtrisée par un salarié². Cette compétence doit correspondre à la compétence requise par l'emploi qu'il occupe, et donc faire l'objet de perfectionnement et de mises à niveau régulières.

Ainsi, Le recueil des compétences acquises³ pourra être issu d'un entretien (l'entretien annuel d'évaluation), d'un questionnaire, ou d'une observation, ou encore attestées par des documents (diplômes, qualifications, certifications,...).

Etape 3 : Évaluation des écarts

L'évaluation des compétences est le moteur de la démarche compétence. L'évaluation permet de mesurer les écarts entre les compétences requises et les compétences disponibles détenues par les salariés et de déterminer le levier le plus approprié pour développer ces dernières⁴. Autrement dit, Il s'agit d'examiner dans quelle mesure les compétences disponibles sont en adéquation avec les compétences requises. Pour ce faire, l'évaluation des compétences ne peut plus se contenter d'un simple entretien orienté vers une recherche de points forts et de points de progrès de l'individu et, surtout, ne peut plus reposer sur la seule vision de manager.

Ainsi, si une évaluation est faite et qu'elle n'a aucune répercussion par la suite, les avantages à tirer d'une telle expérience seront perdus. En effet, si après un débriefing de cette expérience rien n'est entrepris, les personnes évaluées trouveront l'évaluation et la remise en question peu motivante ou engageante. Il est donc essentiel de prendre des décisions et d'élaborer de nouveaux objectifs pour une mise à niveau des évalués tout en les gardant motivés.

Etape 4 : les décisions fondées sur l'évaluation des compétences :

²Article publié par : Jérémy CICERO sur la gestion des compétences [http:// : www. qualiblog. Fr/author/admin/](http://www.qualiblog.fr/author/admin/).

³ Cécile Dejoux, gestion des compétences et GPEC, Dunod, Paris, 2e édition, 2013, p 80-81.

⁴ ELISABETH Lecoeur, gestion des compétences, boeck, Paris, juin 2008, pp 93-94.

Chapitre II : les pratiques de gestion des compétences au sein d'une entreprise.

Les décisions qui découlent de l'évaluation des compétences ont comme objectif de réduire les écarts constatés à l'issue de l'évaluation et mettre en œuvre des actions telles que :

1. les recrutements : le recrutement permet de combler l'absence des compétences requises. Ceci permet d'abord de chercher ces compétences en interne et fait éviter des recrutements externes (sources de frustrations). Au cas où il n'aurait pas ces compétences en interne, on peut procéder à des recrutements objectifs qui garantissent l'acquisition effective des compétences recherchées et non des proches qui n'apportent rien à l'entreprise. D'une manière générale, prendre une décision de recrutement, interne ou externe, dans le but de choisir le candidat dont le profit est le plus en adéquation avec le poste et même pour développer les compétences nécessaires pour le futur.

1. la mobilité⁵ : elle reste une solution efficace pour le développement du potentiel du salarié, en particulier détecter la capacité du salarié sur la durée à passer à un niveau de responsabilité supérieur. Elle permet aussi d'acquérir des connaissances nouvelles et des avantages personnels tels que la promotion. Ainsi, la mise en œuvre de la mobilité s'effectue en diverses formes⁶ telle que, mobilité verticale ou promotion (évolution hiérarchique des individus dans les organisations. Elle est assimilée à la carrière, et donc synonyme de progression. Elle s'exprime au sein d'une même fonction, ou d'un métier), mobilité horizontale ou professionnelle/fonctionnelle (changement ou ajout de tâche ou métiers, elle désigne les passages d'une fonction ou d'un métier à un autre, sans changement hiérarchique), mobilité d'environnement (elle concerne les individus qui occupent la même fonction à un même niveau hiérarchique, mais qui change de lieu d'exercice de leurs activités. Elle est souvent synonyme de mutation. Elle englobe la mobilité géographique et la mobilité internationale).

⁵ **La mobilité** : selon dictionnaire petit Larousse : « facilité à se mouvoir, à être mise en mouvement, à se changer et à se déplacer. Et la mobilité d'un salarié c'est le passage d'une région d'emploi à une autre, changement de professions ou de qualification. »

⁶ Loïc CADIN, Francis GUERIN, Frédérique PIGEYRE, gestion des ressources humaines : pratique et éléments de théorie, DUNOD 3^{em} édition, Paris, 1997, pp 417-418

Chapitre II : les pratiques de gestion des compétences au sein d'une entreprise.

Selon Thierry (1994, 200), la politique de mobilité vise les quatre objectifs⁷ suivants :

- répondre à des souhaits ou impératifs personnels (mobilité personnelle) ;
- répondre à des objectifs de développement individuel ou collectif (la gestion des carrières) ;
- améliorer le système de communication et la cohésion interne de l'entreprise ;
- permettre un redéploiement des ressources, bien sur le plus anticipé possible, en fonction de l'analyse des besoins.

2. Formation du personnel pour la mise à niveau de ses compétences ou augmenter le capital culturel de l'entreprise. Cela implique un gros investissement de la part de l'entreprise qui doit payer une partie ou la totalité de la formation et s'accorder pour laisser du temps libre à l'employé en formation. En contrepartie, l'entreprise s'assure d'avoir un personnel à niveau et pouvant réaliser sa tâche de manière optimale, rendant l'entreprise performante face à la concurrence.

3. Ajustement du salaire en fonction des compétences détenues et leurs bonnes utilisations dans l'entreprise. Cela permet d'avoir un salaire ajusté à l'efficacité de l'employé. Par effet « boule de neige », cet ajustement de salaire génère une motivation supplémentaire pour l'employé qui, en toute logique, désirera améliorer ses compétences ou en acquérir de nouvelles et ainsi obtenir des augmentations de salaire.

4. Pour que la rémunération⁸ des compétences soit efficace, il faut qu'elle soit jugée équitable par les salariés. L'équité repose sur la transparence des moyens recommandés est la négociation collective qui favorise la création d'un cadre, connu et reconnu de tous.

5. Licenciement d'un employé n'ayant pas les compétences requises pour l'organisation. Cette décision n'est cependant pas souhaitée dans le cadre d'une gestion des compétences. En effet, dans le cas de licenciements, la gestion des compétences sera mal perçue par les employés, ce qui aura pour effet de les rendre réticents face à ce processus; les résultats

⁷ D. THIERRY, C. SAURET, N. MONOD, la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, édition L'HARMANTTAN, Paris 1994, P 200.

⁸ Elisabeth Lecoer, op.cit, p 193. (Consulter le site web www.deboeck.com).

Chapitre II : les pratiques de gestion des compétences au sein d'une entreprise.

d'évaluation seront certainement faussés, les collaborateurs perdront la notion de « remise en question » et de « motivation vers la progression ».

Il faut garder à l'esprit que la gestion des compétences est là pour inciter les employés de l'entreprise à s'améliorer, à devenir plus performants et à exceller dans leur domaine. C'est qu'ainsi qu'une entreprise pourra se démarquer de la concurrence et proposer des prestations uniques et de qualité.

Section 2 : Les outils d'évaluation des compétences

Il est impossible de mesurer de la même manière des pratiques, des savoirs et des aptitudes professionnelles. L'évaluation de chaque élément constitutif de la compétence s'appuie sur des outils spécifiques.

Tableau 5 : les outils d'évaluation des compétences.

	Entretien d'évaluation	Entretien professionnel	Bilan de compétence	360°	Assesment centré	Certification	Tests psychologiques
Pratique professionnelles	+	+		+		+	
savoirs	+	+	+		+	+	
Aptitudes professionnelles		+	+	+	+		+

Source : ELISABETH Lecoeur, gestion des compétences, Boeck, Paris, juin 2008, P 93.

2.1. L'entretien d'évaluation:

Tient une place particulière et prépondérante dans les démarches compétences. Cet outil très classique signe en effet, le plus souvent, l'entrée dans la phase productive et oriente à lui seul bon nombre de décisions en matière de développement des compétences. Appelé aussi « entretien annuel », « entretien de développement », « entretien d'appréciation », ou bien encore « entretien de progrès »⁹.

Ainsi, l'entretien d'évaluation est d'abord une occasion de dialogue, il permet par une écoute et un questionnement pertinent de mieux appréhender le quotidien et les motivations de chacun. Car pour diriger, il faut connaître les hommes. Pour connaître les hommes, il faut les écouter.

2.2. Les entretiens professionnels:

Cet entretien doit permettre à tous les salariés ayant au minimum deux années d'ancienneté dans l'entreprise de participer activement à son évolution professionnelle. Il a pour finalité de permettre à chaque salarié d'élaborer son projet professionnel à partir de ses souhaits d'évolution dans l'entreprise, de ses aptitudes et en fonction de la situation de l'entreprise¹⁰.

Il est l'occasion aussi de formuler des propositions en matière d'actions de formation susceptibles d'être annexées avec l'accord du salarié à son passeport formation.

Cet Entretien ne doit pas être confondu avec l'entretien d'évaluation. L'entretien d'évaluation, est centré sur les résultats à court terme et favorise l'ajustement des compétences du salarié aux besoins immédiats du poste tenu, alors que l'entretien professionnel vise la projection des compétences du salarié à moyen et à long terme.

La différenciation entre l'entretien d'évaluation et l'entretien professionnels, est présenté dans le tableau ci-dessous :

⁹ ELISABETH Lecoeur, gestion des compétences, Boeck, Paris, juin 2008, p 94

¹⁰ Idem, P 133.

Chapitre II : les pratiques de gestion des compétences au sein d'une entreprise.

Tableau 6 : différences et complémentarités entre l'entretien d'évaluation et l'entretien professionnel

	Entretien d'évaluation	Entretien professionnel
Public	Tous les salariés de l'entreprise	Tous les salariés ayant au minimum deux ans d'ancienneté dans l'entreprise.
fréquence	1 fois par an	Au moins tous les deux ans
portée	A court terme Opérationnelle : amélioration de l'action	A moyen et à long terme Prospective et projection, Conservant donc une dimension d'incertitude
finalités	Comprendre les résultats obtenus par le collaborateur et mettre en œuvre des actions correctrices	Se projeter dans le futur, en établissant un projet professionnel à partir des souhaits d'évolution du collaborateur dans l'entreprise, de ses aptitudes et en fonction de la situation de l'entreprise
outils	Stratégie de l'entreprise Plan d'action de l'unité Descriptif de fonction Référentiel de compétences	Etudes prospectives des emplois et des métiers Référentiel de compétences Informations sur les dispositifs de formation tout au long de la vie professionnelle
évaluation	Tenue des activités Atteinte des objectifs Maîtrise des compétences	Aptitudes professionnelles Savoirs et savoir-faire
En synthèse	L'évaluation porte sur la performance.	L'évaluation porte sur les potentialités.

Source : ELISABETH Lecoer, gestion des compétences, Boeck, Paris, juin 2008, P134.

2.3. Le bilan de compétences :

Il a été introduit en 1991, en France¹¹, donne la possibilité à chaque salarié d'identifier ses compétences, et est ainsi censé faciliter sa mobilité. Autrement dit, le bilan de compétence a pour objet de permettre à tout salarié, au cours de sa vie professionnelle, d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles ainsi que ses aptitudes et ses motivations afin de définir un projet professionnel, et le cas échéant, un projet de formation.

La personne qui bénéficie d'un bilan de compétences est seule destinataire des résultats détaillés et d'un document de synthèse. Ceux-ci ne peuvent être communiqués à un tiers qu'avec son accord.

Le bilan de compétences comprend trois phases¹² :

- Une phase préliminaire qui a pour objet de confirmer l'engagement du bénéficiaire dans sa démarche, d'analyser la nature de ses besoins, de l'informer des conditions de déroulement du bilan et des méthodes et techniques utilisées ; autrement dit, cette phase d'information¹³ a pour but de préciser au collaborateur le but de la démarche, le déroulement du bilan, les méthodes et techniques utilisées, le temps imparti.
- Une phase d'investigation permettant au bénéficiaire d'analyser ses motivations et d'identifier ses compétences et ses aptitudes ;
- Une phase de conclusion qui permet au bénéficiaire de prendre connaissance des résultats de la phase d'investigation, de recenser les facteurs susceptibles de favoriser ou non la réalisation d'un projet professionnel ou de formation et de prévoir les principales étapes de la mise en œuvre de ce projet

Les objectifs d'un bilan de compétences sont :

- Faire le point sur ses expériences professionnelles et personnelles
- Repérer et évaluer ses acquis liés au travail, à la formation et à la vie sociale

¹¹ Jean-Marie Peretti, gestion des ressources humaines, Librairie Vuibert, 15 éditions, Paris, 2008.

¹² Marie TRESANNI, évaluer les compétences : du recrutement à la gestion de carrière, Edition EMS, Paris, 2013, p 218.

Chapitre II : les pratiques de gestion des compétences au sein d'une entreprise.

- Mieux identifier ses savoirs, ses compétences et ses aptitudes
- repérer ses potentialités inexploitées
- Recueillir et mettre en forme les éléments permettant d'élaborer un projet professionnel ou personnel
- Gérer au mieux ses ressources personnelles
- Organiser ses priorités professionnelles
- Mieux utiliser ses atouts dans des négociations d'emploi ou dans des choix de carrière

D'une manière générale l'objectif de bilan de compétence est :

- L'entreprise, elle, cherche à développer l'employabilité des collaborateurs.
- Quant au collaborateur, l'intérêt est de mieux connaître ses ressources et ses voies de progrès pour dynamiser sa carrière.

2.4. Les tests :

Emprunté à la langue anglaise où il signifie épreuve le mot test ¹⁴ définit un ensemble de moyens et de critères qui permettent d'apprécier les composantes d'un individu. In test est un échantillon de comportement prélevé à un moment déterminé. Les résultats de ces tests donnent une indication générale sur l'adéquation du candidat aux exigences et aux normes que vise l'entreprise.

Sélectionner les bons outils n'est pas chose aisée l'offre est considérable et il est difficile de se documenter sur tous les outils existants. Le dictionnaire des aptitudes permet de classer par domaines d'aptitudes les tests appropriés. En effet, on va proposer ci dessous trois types des aptitudes : aptitudes cognitives, aptitudes affectives et aptitudes psychomotrices. Chaque type a son outil approprié.

- **Aptitudes cognitives** : les tests d'intelligence ont pour vocation de mesurer la capacité à d'adapter à des situations nouvelles. C'est le cas du test des dominos ou d'autres tests où il faut compléter des suites logiques de progressions arithmétiques ou géométriques

¹⁴ ELISABETH Lecoeur, op.cit, P137

- **Aptitudes affectives** : les tests de personnalité servent à savoir de quelle manière un individu a tendance à se comporter dans une situation donnée. Ces tests cherchent à évaluer un certain nombre de traits de personnalité en propre, soit sous forme de tendances purement psychologiques, soit déjà sous forme de comportement en situations professionnelles

Les tests projectifs comme celui de la tache d'encre, sont des tests d'investigation profonde ces tests font appel à la dynamique profonde de l'inconscient et cherchent à mettre en lumière la structuration et les fixations profondes de la personnalité telles qu'elles se sont formées pendant l'enfance. Ils n'ont normalement rien à faire dans une situation d'examen professionnel

-**Aptitudes psychomotrices** : les tests psychomoteurs évaluent l'équipement psychomoteur d'un individu au regard d'une ou de plusieurs tâches et permettent d'établir des prédictions concernant son adaptation ultérieure.

2.5. Le 360° :

Le « 360° »¹⁵ est une méthode d'évaluation des compétences managériales faite par son entourage professionnel, et non par un seul responsable hiérarchique comme dans un entretien classique.

Il s'adresse aux managers, aux cadres, aux responsables de projet et parfois aux agents de maîtrise. Il a pour vocation de les aider à prendre conscience de ce que l'on attend d'eux à définir des axes de progrès et à faire progresser leurs comportements par une meilleure connaissance de l'image que les autres ont d'eux .

Dans un premier temps, est soumis un même questionnaire très pointu (comportant parfois jusqu'à 200 questions) à la personne évaluée, à son supérieur et à un échantillon anonyme de collègues et de subordonnées.

Cette méthode peut se décliner en 180° (plus restreint) ou s'adapter à des personnes qui ne sont pas hiérarchiquement responsables d'équipes, mais qui jouent un rôle transversal ou de pilotage de projets : on parle alors de «270° »¹⁶.

¹⁵ Bernard Martory, Daniel Crozet, gestion des ressources humaines : pilotage social et performances, DUNOD, 7^e édition, Paris, 2008, P75.

On peut enfin l'utiliser pour des commerciaux. Dans ce cas, les clients peuvent être intégrés comme un groupe de répondants, l'analyse de leurs réponses individuelles et collectives permettant de préciser l'image d'une force de vente. Dans ce cas, on parle d'une évaluation à 540°.

D'une manière générale, l'évaluation à 360° permet à certains salariés d'être évalués par plusieurs personnes susceptibles de pouvoir juger des facettes complémentaires de leur travail. Les subordonnés N-1 et N-2, les pairs, les supérieurs hiérarchiques N+1 et N+2, mais aussi des clients, fournisseurs ou autres relations professionnelles sont ainsi sollicités¹⁷.

L'avantage de cette technique est de pouvoir ajouter plusieurs avis sur les performances du collaborateur, contrairement aux autres techniques ne mettant en scène que le principal intéressé et son supérieur hiérarchique. En effet, un supérieur hiérarchique n'aura pas forcément une vue complète des compétences mises en pratique par le collaborateur, et ce dernier ne sera pas très objectif sur ses propres capacités.

L'un des inconvénients de l'évaluation à 360° est la mobilisation de nombreuses personnes pour l'évaluation d'une seule d'entre elles, ce qui peut faire perdre de la rentabilité à l'entreprise lorsque les évaluations sont trop nombreuses.

De plus, cette méthode ne peut fonctionner que dans un environnement sain. En effet, cette méthode est vouée à l'échec dans un environnement où il y a de la discrimination, des confrontations ou des tensions.

2.6. L'assessment center :

L'expression *assessment center*¹⁸ est anglaise. Elle vient du verbe *to assess*, qui signifie estimer évaluer et du mot *center* (centre, milieu), ce sont donc les candidats qui sont au centre de l'intérêt, leur manière d'agir est observée et évaluée par les examinateurs à travers différents exercices. L'assessment center permet d'évaluer le potentiel d'un individu et ses compétences professionnelles par rapport à un poste cible, en le soumettant

¹⁶ ELISABETH Lecoer, op.cit, P139.

¹⁷ Faysel BENCHEMAM, Géraldine GALINDO, gestion des ressources humaines, 4 éditions, Gualino éditeur, Lextenso éditions 2013, Paris, p70.

¹⁸ ELISABETH Lecoer, op.cit, p140.

Chapitre II : les pratiques de gestion des compétences au sein d'une entreprise.

à une série d'exercices inspirés des situations rencontrées dans l'entreprise et dans le poste visé.

L'évaluation est conduite par des personnes internes préalablement formées et par des consultants spécialisés.

L'assessment center utilise des techniques particulières :

- Des exercices de mise en situation professionnelle des personnes, adaptés et cohérents avec la fonction envisagée (simulation d'une situation nouvelle et évaluation des réactions, exercice de négociation, exercice de présentation orale de problématiques d'entreprise...),
- Plusieurs entretiens spécifiques orientés sur la carrière professionnelle du candidat, ses motivations, ses compétences... ;
- L'utilisation d'outils psychotechnique (test de potentiel, questionnaires de personnalité...) permettant la quantification objective des niveaux des personnes par rapport au besoin identifié.

En effet, un assessment center comprend systématiquement la mise en œuvre de tous ces outils et de tous ces exercices.

Enfin, l'assessment center peut être mise en place pour effectuer :

- Des évaluations individuelles des cadres à potentiel pour prédire leur performance et évaluer les chances de réussite de leur évolution dans l'entreprise ;
- Des évaluations individuelles ou collectives de collaborateurs d'entreprise en vue d'une promotion ;
- Des évaluations et des sélections de candidats pour le recrutement.

2.7. La certification des compétences:

Chapitre II : les pratiques de gestion des compétences au sein d'une entreprise.

Cette certification consiste à faire évaluer puis valider les compétences d'un salarié par un organisme tiers, qui atteste par écrit leur conformité par rapport à un résultat attendu. La démarche s'effectue en quatre étapes¹⁹ :

1. Le diagnostic l'évaluation analyse la situation de travail du salarié et propose un choix des unités de compétences à certifier en tenant compte des objectifs définis par l'entreprise.
2. L'évaluation le salarié et l'évaluateur identifient les preuves à collecter à chaque rendez-vous, l'évaluateur analyse les preuves collectées il accepte demande des compléments ou rejette les preuves apportées par le candidat
3. La vérification un vérificateur examine le portefeuille de preuves réunies par le salarié contrôle le processus d'évaluation valide à son tour le portefeuille de preuves en transmet l'attestation finale à l'association pour la certification des compétences(ACCP)
4. La certification à réception de l'attestation finale, l'ACCP délivre le certificat de compétences en entreprise(CCE).)

En synthèse, la certification des compétences s'appuyant sur des référentiels d'évaluation, l'originalité du dispositif repose sur son mode d'évaluation : la collecte de preuves par le salarié et l'évaluateur, issues d'une situation de travail démontrant une ou plusieurs compétences professionnelles mises en œuvre. Le dispositif est libre de tout mode d'apprentissage ou parcours de formation. Il aboutit à la délivrance d'un certificat.

Enfin, Il est important de garder à l'esprit que toutes ces évaluations sont conduites par des êtres humains et que les résultats en découlant peuvent diverger de la situation réelle de l'employé. En effet, les sentiments et la relation entre ces personnes ont une influence indéniable sur les résultats.

Section 3 : Les outils nécessaire pour gérer les compétences

Plusieurs outils sont utilisés en gestion des compétences telle que :

3.1. La description de poste :

¹⁹ ELISABETH Lecoeur, op.cit, P192.

Chapitre II : les pratiques de gestion des compétences au sein d'une 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 poste²⁰, en effet cet outil permet de répondre à la question qui fait quoi ? Et cela dans le but de permettre à chacun dans l'entreprise de mieux se positionner et de connaître son rôle et ses missions dans son poste. En d'autre terme, « le qui fait quoi »²¹ semble indispensable aujourd'hui compte tenu des évolutions des entreprises pour permettre à chacun de mieux se positionner, de connaître son rôle et ses missions dans un contexte donné.

La description de poste peut être réalisé par une personne de la DRH ou un consultant extérieur et elle contient les informations telle que : la place du salarié dans l'organigramme, les activités tenues par celui-ci, niveau de responsabilité, etc.

En synthèse, La description du poste permet de :

- Clarifier les rôles et les responsabilités dans l'organisation ;
- Décliner les missions de l'unité auprès de chaque salarié ;
- Analyser la valeur des activités réalisées ;
- Servir de support à la fixation d'objectifs annuels ;
- Argumenter le niveau de rémunération ;
- Communiquer autour des missions et des exigences.

3.2. Le profil de poste:

Le profil de poste²² définit les missions, les compétences pour remplir le plus efficacement la fonction en question. Chaque poste de l'entreprise doit clairement être défini par les compétences : savoir (connaissance bureautique, électronique, vent ...) auxquelles s'ajoutent des savoir-faire (lorsqu'on recherche en particulier des personnes expérimentées : négociation, gestion de budget ...) et des savoir être, c'est-à-dire, les

²⁰ Le poste désigne un ensemble d'activités déterminant l'affectation du personnel au sein d'une structure (Patrick GILBERT, la gestion prévisionnelle des ressources humaines, édition la DECOUVERTE, Paris, 2006, p 119.)

²¹ Françoise Kerlan, guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, Editions d'organisation, 2004, P75.

²² MARIE-DOMINIQUE PUJOL, ressources humaines : la boîte à outils de l'entrepreneur, Edition d'organisation, Paris, mars 2003, p 13.

attitudes comportementales ou qualité que nécessite la pratique du poste (écoute, rapidité, rigueur). Ainsi l'élaboration d'un profil de poste doit être rapprochée de la description du poste afin de repérer les évolutions des postes, Le profil de poste se fait par la direction des ressources humaines et elle contient les informations tel que : intitulé du poste, compétences requises, etc.

En effet, Le Profil de poste à comme objectif de :

- d'identifier les compétences à développer.
- d'établir une offre pour trouver des compétences à l'extérieure (recrutement).il servira aussi des documents de référence lors de l'entretien d'appréciation.
- Les profils de poste seront demandés, par exemple, lors de démarches en vu d'une certification qualité car ils sont les garants du maintien des compétences nécessaires a la misse en ouvre de la qualité au sien de l'entreprise.
- On peut aussi utiliser pour la préparation d'un plan de formation.une session techniques peut intéresser des profils différente. ce qui changera l'appel d'offres que l'on enverra aux organismes de formation retenu et permettra une meilleure utilisation des budgets de formation.

3.3. Le référentiel métier:

Passer d'un profil de poste au référentiel métier²³ revient à approfondir la réflexion et en venir à une gestion dynamique des ressources humaines afin de prendre en compte l'obligation qu'a l'entreprise de changer et d'évoluer en permanence. En effet le référentiel métier va analyser l'activité de l'entreprise en termes de métier²⁴, c'est-à-dire de savoir-faire et de valeur ajoutée, plutôt que de fonction.

²³ MARIE-DOMINIQUE PUJOL, ressources humaines : la boîte à outils de l'entrepreneur, Edition d'organisation, Paris, mars 2003, p 14.

²⁴ **Le métier** : est un ensemble cohérent d'activités réalisées par un individu. On considèrera que des salariés occupant deux emplois différents, sont dans un même métier lorsque, à niveau de compétences égales, et ils peuvent passer d'un emploi à l'autre, et dans les deux sens, dans un délai de plus ou moins un an (Philippe BERNIER, Annabelle GRESILLON, La GPEC : construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, édition DUNOD, Paris, 2009, p 89 .)

Chapitre II : les pratiques de gestion des compétences au sein d'une entreprise.

Le référentiel de métier est établi à base de quatre étapes²⁵ qui sont présentées comme suit :

- Identifier les métiers au sein des activités de la firme, les regrouper par famille : il est indispensable de recueillir des informations sur les métiers et leurs environnement pour réaliser l'emploi-type,
- Faire des entretiens et des observations : cette étape s'appuie sur la description des activités qui s'effectue par deux méthodes : le chemin de langage (effectué des entretiens avec le titulaire) et le chemin de l'observation (observation de l'activité visible) ;
- Analyser et conceptualiser les référentiels : cette étape peut être animée par un cabinet de consultant qui recueille les données, les analyses, propose à la DRH une structure de référentiel ;
- Valider auprès des opérationnels : cette étape est essentiel, afin qu'il corresponde aux pratiques, à la culture de l'entreprise, et qui doit être accepté par tous.

En effet, l'élaboration d'un référentiel métier permet d'agir :

- Sur la vision globale du métier,
- Sur la sélection des compétences, en interne comme en externe (mobilité, recrutement)
- Sur la définition, à partir de l'analyse des profils existants, des besoins de formation et de leur contenu pour une efficacité maximum (analyse des écarts).
- Sur l'évolution individuelle (entretien d'appréciation, fixation des objectifs).

En synthèse, Le référentiel métier ou répertoires des emplois, fournit une vision globale des métiers et des emplois²⁶ d'une entreprise, et permet d'identifier les compétences fondamentales ou celles qui devront être développées dans l'entreprise. Dans même registre, les observatoires des métiers permettent ainsi à certaines entreprises de

²⁵ Cécile DEJOUX, gestion des compétences et GPEC, édition dunod, Paris, 2008, pp105-107.

²⁶ **L'emploi** : est une situation de travail qui correspond en général à plusieurs postes. C'est un regroupement de postes très proches les uns des autres (MOMER SOKHNA DIOP, gestion des ressources humaines dans les organisations, nouvelles approches, L'HARMATTAN, Paris, 2004, p 21.)

dessiner les contours des métiers actuels et futurs, et d'envisager les passerelles via la prise en compte des compétences.

3.4. Le référentiel des compétences :

Les référentiels des compétences servent à désigner les compétences requises pour chaque emploi. Ils se présentent sous la forme de listes de compétences, plus ou moins détaillées, en général organisées en fonction des activités de l'emploi. Ils sont devenus aujourd'hui les outils incontournables de toutes les démarches de gestion des compétences. Ils apparaissent en effet comme indispensables à la fois pour identifier et pour évaluer les compétences attendues pour chaque emploi.

Ainsi, Le référentiel de compétence consiste aussi à définir les niveaux de compétence requise et cela à partir de deux critères selon lacoursière :

L'activité à réaliser, et le degré de maturité professionnelle du collaborateur par rapport à celle-ci(en fonction d'une part à ses savoirs et de son expérience antérieure, et d'autre part de sa motivation et de sa confiance en lui par rapport à l'activité) à partir de ces deux variables, lacoursière détermine les stades suivantes²⁷ :

- **Le stade débutant** : le collaborateur n'est pas compétent. Il n'a jamais exercé l'activité ou la pratique qui lui est demandée, il a certes les ressources pour le faire, mais il ne la jamais concrètement démontré. En revanche il est très motivé et est confiant quant à sa capacité à réussir. Il l'est parfois trop, pensant montrer à tous qu'il est capable de beaucoup plus.

Dans ce cas, le salarié exécute le travail en suivant les consignes du responsable. Au d'autre terme, il réalise les tâches demandées et les soumet au contrôle du supérieur hiérarchique. En effet, dans ce stade Des erreurs peuvent être constatées au poste de travail.

- **Le stade de la déprimé** : le collaborateur est encore peu compétent, et du fait des difficultés rencontrées, souffre d'une forte baisse de sa motivation souvent ignoré est pourtant une réalité que nous avons tous vécue à un moment de notre parcours

²⁷ Elisabeth lecoeur, op.cit, pp 98-99.

professionnel. Pour peu que nous retracions celui-ci nous repérons vite des temps plus ou moins longs ou nous avons été confrontés à des difficultés, à des questionnements sur notre capacité à réussir et à assumer nos choix professionnels, durant cette phase de doute, nos compétences continuent de progresser, mais c'est la démotivation qui domine.

- **Le stade du professionnalisme** : ce stade se caractérise par une motivation variable et par un bon niveau de compétence. L'expérience et la confrontation avec les différentes situations professionnelles ont permis au collaborateur d'acquérir des compétences grâce auxquelles il peut gérer efficacement 80% des situations rencontrées, en revanche, sa motivation reste variable, certaines situations le stressent, limitant de fait la mise en œuvre efficace et adaptée de ses compétences

Dans ce stade, le salarié réalise son travail en toute autonomie et s'adapte à toutes les situations.

- **Le stade de l'expert** : l'expertise se caractérise par un très haut niveau de compétence associé à une très forte motivation par rapport à l'activité à réaliser.

Dans ce stade la manière dont le salarié conduit les opérations, les actions ou les projets fait référence dans son service ou son unité de travail, et il peut être sollicité pour résoudre des situations complexes.

En synthèse, Le référentiel des compétences est l'outil privilégié de la gestion des compétences. Il permet d'identifier et de nommer les compétences requises par un emploi ou métier. Il se présente comme un inventaire plus en moins détaillé des compétences attendues. Il explicite les activités valorisées par l'action et les évolutions souhaitées, et est en même temps un repère permettant aux individus d'orienter leurs actions.

Après avoir exposé les différents outils nécessaires pour la gestion des compétences, il est nécessaire maintenant d'exposer son développement.

Section 4 : le développement des compétences

Le concept de compétence est indissociable de la notion de développement, car la compétence n'est pas une notion rigide ou statique, mais par contre c'est une notion qui se développe.

Ainsi ; le développement des compétences correspond à des multiples raisons- progrès technologiques, les turbulences économiques et socioculturels et autres peuvent rendre les compétences obsolètes de ce fait les entreprises doit s'adapter à ces changements et ces mutations par le développement des compétences

4.1. Les leviers du développement des compétences:

Si la pratique est le résultat de la mise en œuvre pertinente de savoirs et d'un savoir être dans un contexte donné, la non maîtrise d'une de ces variables est toujours à l'origine d'un déficit de compétences. Prenons quelques exemples²⁸.

- Un salarié peut posséder les pratiques et les aptitudes, mais pas les savoirs, C'est souvent le cas lorsque le métier s'apprend sur le tas. La transmission du geste s'effectue par reproduction (regarde comment je fais), mais ne s'accompagne pas d'une transmission pertinente ou explicite des savoirs.
- Un salarié peut posséder les savoirs et les aptitudes, mais pas la pratique : C'est le cas classique des jeunes diplômés. La tête bien faite, pleine de théorie et des concepts, ils doivent acquérir rapidement les pratiques associées au métier.
- Un salarié peut posséder les savoirs, mais ne pas être capable de mobiliser les aptitudes indispensables pour faire face à certaines situations : résistance au stress pour manager, souci de précision pour un régleur, vigilance soutenue pour la manutention de pièces rares ou coûteuses...
- Un salarié peut posséder des aptitudes et des de savoirs inexploités : C'est par exemple, le cas d'une entreprise qui souhaite s'ouvrir à l'exportation vers les pays de l'est et qui fait appel à un consultant externe spécialisé, alors qu'elle dispose au sein de son personnel d'un collaborateur parlant couramment le russe, et disposant

²⁸ Elisabeth Lecouer, op.cit, p161

d'aptitudes personnelles favorables à une évolution vers les métiers commerciaux, mais malheureusement, personne ne l'a repéré !

- Un salarié peut enfin posséder les savoirs, les aptitudes et les pratiques et donc être en condition personnelle de compétences, mais, du fait d'un contexte de travail difficile (tension relationnelle, management inadapté...), ne pas pouvoir exprimer son professionnalisme.

4. 2. Agir sur les leviers de développement :

La fonction formation va orchestrer la transformation des ressources (savoirs, aptitudes, motivation, contexte) en pratiques professionnelle observables sur le terrain.

Pour bien maîtriser ce parcours, trois étapes doivent être respectées²⁹ :

1. 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.
2. L'étape d'intégration favorise ensuite la création de liens entre les nouvelles connaissances et la situation réelle de travail.
3. 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.

4.3. Relation entre la compétence et la formation :

A priori, le lien existant entre ces deux notions semble être clairement établi. En effet, la formation apparaît comme le terrain de prédilection de la logique compétence ; le terme même de « compétence » est largement utilisé par le monde des formateurs.

La formation permet de créer des compétences dans toutes leurs dimensions : savoirs, savoir faire et savoir-être. Ainsi, les salariés bénéficiant d'une formation accèdent à plus de connaissances dans les domaines, objet de la formation. Des savoirs nouveaux,

²⁹ Elisabeth Lecouer, op.cit, p163

Chapitre II : les pratiques de gestion des compétences au sein d'une entreprise.

actualisés et utiles sont souvent acquis via la formation. Il en est aussi de savoir-faire puisque les salariés, de retour d'une formation, parviennent toujours à avoir plus de maîtrise de leurs tâches respectives et à améliorer leurs prestations individuelles et collectives. Au d'autre terme, La formation peut être le levier à travers lequel les salariés accroissent leurs stocks de compétences notamment les capacités de maîtrise des tâches et de leur exécution. À travers les différentes formes d'apprentissage, le salarié renforce ses aptitudes professionnelles et stimule sa polyvalence.

Il en résulte aussi une acquisition de savoir-être puisque les responsables de formation reconnaissent une baisse de nombre de conflits entre salariés et les concernés eux-mêmes parviennent à renforcer leurs compétences relationnelles en étant en contact, lors de la formation, avec des personnes nouvelles qu'elles appartiennent à la même entreprise ou à d'autres.

L'acquisition des savoir-être est fondamentale pour le renforcement socioprofessionnel dans l'entreprise. La cohésion des équipes et la consolidation d'une culture d'entreprise tiennent au stock des savoir-être détenus par les salariés. La formation, à travers ses contenus, doit viser l'amélioration des compétences sociales notamment les relations professionnelles et interprofessionnelles. Mais aussi, elle peut contribuer à l'amélioration des comportements des individus et des équipes.

En synthèse, Le développement des compétences représente une nécessité pour les entreprises qui vit actuellement dans un environnement instable et concurrentiel, caractérisé par des mutations technologiques, économiques, et organisationnelles. Autrement dit l'entreprise doit impérativement s'adapter à ces mutations par le développement des compétences car les compétences sont nécessaires pour augmenter la productivité de la firme et d'être plus flexible à ces changements. Et afin de développer les compétences, les entreprises utilisent le dispositif formation car cette dernière permet de créer et développer des compétences dans toutes leurs dimensions : savoir, savoir-faire et savoir-être.

La formation³⁰ est alors l'un des moyens les plus redoutables pour développer les compétences, elle est nécessaire en cas d'évolution rapide de métier. Elle doit permettre aussi de faire progresser chaque collaborateur sur le plan professionnel, lui donner une plus

³⁰ Cécile DEJOUX, op.cit, p 90.

Chapitre II : les pratiques de gestion des compétences au sein d'une entreprise.

grande mobilité en interne et éviter les reclassements difficiles en cas d'obligation de licencier.

Nous pouvons dire que la formation est un bon indicateur du dynamisme de l'entreprise. Une entreprise qui ne forme pas ses collaborateurs est une entreprise qui est en train de mourir.

Conclusion

Nous avons vu dans ce chapitre, que pour mettre en œuvre une démarche de gestion des compétences dans une entreprise, il faut suivre les étapes suivantes :

- Identification des compétences requises,
- Identification des compétences disponibles (acquise),
- Évaluation des écarts,
- Prise de décision sur la base de l'évaluation.

Mais aussi pour réussir cette démarche avec succès des outils seront mis à sa disposition (description des postes, référentiel métier, référentiel de compétence...).

Enfin , Pour se faire développer les compétences, les entreprises privilégient la formation car cette dernière permet l'accès aux connaissances qui offrent la possibilité aux salariés d'être plus compétents, plus impliqués et mieux informés .

Chapitre III:

**Les pratiques de gestion des
compétences au sein de l'entreprise**

Danone Djurjura Algérie SPA.

Chapitre III: Les pratiques de la gestion des compétences au sein de l'entreprise

Danone Djurjura Algérie SPA

Introduction

Après avoir développé dans les chapitres précédents le cadre théorique de la pratique de la gestion des compétences, nous allons à présent essayer de restituer les résultats de notre enquête par questionnaire au sein de l'entreprise DDA relative à la gestion des compétences.

Ce présent chapitre est scindé en trois sections. La première section est consacrée à l'entreprise DDA qui nous a permis d'effectuer un stage d'un mois afin d'étudier les pratiques de la gestion des compétences au sein de cette organisation. La deuxième a pour objectifs d'expliquer la démarche gestion des compétences tout en s'appuyant sur les réponses obtenues d'après nos entretiens avec le responsable des ressources humaines. La troisième section est dédiée à l'analyse et l'interprétation des résultats du questionnaire adressé aux managers.

Méthodes utilisées :

Pour répondre aux questions posées dans ce travail, nous avons choisi d'utiliser deux techniques qui sont apparues plus adéquates: l'entretien et le questionnaire.

- L'entretien avec le responsable ressources humaines.
- le questionnaire qui est adressé aux managers, parce que c'est eux qui contribuent à l'application de la gestion des compétences au sein de cette entreprise (d'après les résultats de l'entretien).

Ainsi, le questionnaire est composé de deux parties : la première est relative aux données personnelles des cadres tel que le sexe, l'âge, catégories socioprofessionnelles. Ces données vont nous permettre d'obtenir les caractéristiques de notre échantillon. La deuxième partie est relative à la pratique de la gestion des compétences au sein de l'entreprise DDA à travers des questions en relation avec la démarche, les outils et le développement des compétences ...

Chapitre III : les pratiques de la gestion des compétences au sein de l'entreprise DDA

Ainsi, concernant la forme de notre questionnaire, celui-ci se compose de :

- Une question fermée : Réponses par oui ou non.
- Une question ouverte : Réponses au choix multiples.

Pour la réalisation de notre enquête nous avons suivi les étapes suivantes :

- La distribution des questionnaires,
- La récupération des questionnaires,
- Et enfin, le dépouillement.

Section 01 : Le cadre générale de Danone Djurjura Algérie (DDA)

Cette section va porter sur une vue d'ensemble de l'entreprise enquêtée DDA, à travers son historique, organisation, ses missions et objectifs.

1.1 Historique :

1.1.1. groupe DANONE :

Les origines du groupe DANONE (ci-après également << le groupe ou DANONE>>) remontent à 1966, lors que la fusion de deux société verrières française, glaces de Boussois et verrerie Sonchoir Newrsel, a donné naissance à la société Boussois Souchon Neuversel (<< BSN>).

En 1967, le groupe BSN réalisait un chiffre d'affaire d'environ 150 millions d'euros dans le verre plat et le verre d'emballage.

A partir de 1970, le groupe BSN a engagé une stratégie de diversification dans l'alimentaire et successivement rachète, les Brasserie Kronenbourg, la société européenne de qaBrasserie et la société des eaux minérales d'Evian qui, à l'époque, étaient des clients importants de l'activité de verre de l'emballage du groupe BSN. A la suite de ces acquisitions, le groupe BSN est devenu le leader français de la Bière, des eaux minérales, et de l'alimentation infantile.

En 1973, BSN et Gervais Danone, un groupe alimentaire français, réalisent un chiffre d'affaire important dans les produits laitiers et les pâtes, ont fusionne devenant ainsi le premier groupe alimentaire français.

Au cours des années 70-80, le groupe BSN, après avoir cède son activité de verre plat, a concentre son développement sur l'alimentation en Europe occidentale. Il a ainsi acquis des Brasseries en Belgique, en Espagne, et en Italie, DANONE le premier producteur de Yoghourts au États-Unis Générale Biscuits, une Holding française détenant LU et d'autres marques de Biscuits en Europe, les filiales <<Biscuits>>de Nabisco Inc. En Royaume-Uni et en Asie, et Galbani, le premier fabricant de fromage en Italie.

En 1989, le groupe BSN était alors le troisième groupe agroalimentaire diversifié européen, et le premier en France, en Italie et en Espagne.

Eu début des années 90, le groupe BSN a adopté une stratégie de consolidation des positions, acquises au cours des années précédentes, BSN a acquis Volvic en France de renforcés sa position dans les activités d'eau en bouteille.

Pour affirmer son statut de groupe international l'agroalimentaire et des boissons et pour renforcer sa notoriété, le groupe BSN a décidé, en 1994, de se rebaptiser Groupe DANONE (BSN, société mère du groupe a, à cette occasion, également rebaptisée Groupe DANONE, ci-après également <<la société>>).

En 1997, le groupe a engagé un important programme de recentrage sur trois métiers prioritaires à vocation mondiale (produits laitiers frais, Boisson et Biscuits, Snacks céréaliers) qui représentent 77% du chiffre d'affaire, le groupe DANONE est le premier producteur mondial de produits frais, le second producteur mondial de Biscuits et Snacks céréalier et le premier producteur d'eau conditionnée.

En Algérie au terme des accords, le groupe Danone a également conclu un accord de partenariat avec laiterie DJURDJURA, leader du marché des produits laitiers frais (PLF) en prenant une participation de 51% dans la société DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA(DDA).

1.1.2 Laiterie DJURDJURA :

Limitée à la fabrication de produits laitiers DJURDJURA est une véritable épopée menée de bout par le groupe Batouche et cette unité est l'une des cinq (05) filiales du groupe Batouche.

C'est en 1984, que mûrit dans l'esprit du groupe Batouche, l'idée de création d'une petite unité de fabrication de Yaoart dans la région d'Ihzer Amokrane avec des moyens très limités, l'unité n'a démarré qu'avec une remplisseuse de pots préforme d'une capacité de 1000 pots/heure.

Afin de parvenir à supplanter ces rivaux, et de faire face aux exigences de l'heure, aussi bien en quantité qu'en qualité le Groupe Batouche a modéré l'équipement de l'unité et il a fait entrer une équation simple <<ceux qui ne travaillent pas n'ont pas d'ambitions, donc pas d'avenir dans l'entreprise>>, avec des efforts et un travail acharné, l'unité a

réussi à acquérir en 1986 une conditionneuse thermo formeuse d'une capacité de 4000/heure.

En 1988, comme le dit si bien le proverbe << à cœur veillant rien d'impossible >>, l'entreprise se voit dotée d'un atelier de fabrication de fromage fondu et de camembert.

En 1991, se fut l'acquisition d'une ligne de production de crème dessert

En 1993, une nouvelle conditionneuse est arrivée avec une capacité de production de 9000pots/heure.

En 1995, l'entreprise DJURDJURA sort carrément de son adolescence, par l'acquisition de deux (02) conditionneuses 12000 et 9000 pots/heure et une remplisseuse de 7000 pots/heure.

En 1996, profitant de la création de la zone d'activité industrielle d'Akbou, le Groupe Batouche inaugure sa nouvelle unité.

En 1999, construction d'une deuxième usine de fabrication des produits laitiers (fromage fondu, en portions 08 et 16 portion, fromage à pâte pressé, camembert).

En octobre 2001, signature de l'accord de partenariat avec le Groupe DANONE.

1.1.3 Partenariat << DANONE. DJURDJURA ALGERIE SPA >> :

En octobre 2001, le leader mondial des produits laitiers frais << Groupe DANONE >> a conclu un accord de partenariat avec la laiterie DJURDJURA, leader du marché Algérien des produits laitiers frais (PLF) en prenant une participation de 51% dans la société << DANONE. JURDJURA ALGERIE SPA (DDA).

Après l'année 2002 consacrée à rénover le site d'Akbou et à mettre en place des outils industriels nécessaires à l'expansion future, la marque DANONE a été lancée en août 2002.

1.1.3.1 Situation géographique :

DANONE DJURDJURA ALGERIE est implantée :

- Dans une zone industrielle <<TAHARCHT >> véritable carrefour économique de Bejaia, de quelques 50 unités de productions agroalimentaires et en cours d'expansion.
- A deux (02) Km d'une d'une grande agglomération (Akbou).
- A quelques dizaines de mètres de la voie ferrée.
- A 60 Km de Bejaia, chef lieu wilaya et pole économique important en Algérie dotée d'un port à fort trafic et un aéroport international reliant divers destination (Pris, Marseille, Lyon, St Etienne et Charleroi).
- A 170Km à l'ouest de la capitale Alger.
- Par ailleurs on trouve des acteurs économiques importants tel que : CANDIA, SOUMMAM, IFRI...etc.

1.1.3.2. Identification de l'entreprise (DDA) :

1.1.3.2.1 Dénomination sociale :

❖ Avant le partenariat :

- Le Groupe DANONE : la dénomination sociale de la société est GROUPE DANONE.

- Laiterie DJURDJURA : la dénomination sociale est Laiterie DJURDJURA .

❖ Après le partenariat :

- La dénomination des deux sociétés après le partenariat est <<DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA>>.

1.1.4. Le siège social :

❖ Avant le partenariat :

- Le Groupe DANONE : Le siège social de la société est au 07, rue de Téhéran, 75008 Paris.

- Laiterie DJURDJURA : Le siège social de la société est situe à la Zone industrielle d'Akbou (W) Bejaia Algérie.

❖ Après le partenariat :

- Le siège social de la société <<DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA>> est situé à la Zone industrielle d'Akbou (W) Bejaia Algérie.

1.1.5. La forme juridique :

❖ Avant le partenariat :

- **Le Groupe DANONE** : la société de Forme Anonyme à conseil d'administration est soumise à la disposition du livre II du code du commerce et au décret N° 67236 du 23 Mars 1967 sur les sociétés commerciales Françaises, et le Groupe DANONE a été constitué le 02 Février 1899, l'Assemblée Générale Extraordinaire du 13 décembre 1941 a prorogé la durée de société au 13 décembre 2040.

- **Laiterie DJURDJURA** : est une société à responsabilité limitée de nature juridique mixte, elle est constituée selon l'article 564 du code de commerce algérien entre les associés de la famille de BATOUCHE (Société Familiale).

❖ Après le partenariat :

- Société par action au capital de 2 700 000 000 DA
- Téléphone : 213(034) 35 86 70-(034) 35 73 72
- Télécopie : 213(034) 35 90 29- (034) 35 86 71
- Responsables actuels : Mr BATOUCHE Boussaad (Directeur Générale), Claude JOLY (Directeur Adjoint).

1.1.6. DANONE actuellement :

- En 2006 exactement en mois de juillet << DANONE DJURDJURA >> est devenu << SPA DANONE >> avec 95%
- Les 5% restantes pour la famille Batouche.

1.1.7. La production et les différents produits :

L'Unité DANONE DJURDJURA Algérie produit 350 à 400 tonnes/jour.

Ses différents produits sont :

- Yaourt ferme traditionnel.
- Seven bénéfiques.
- Bioactivia aromatisé.
- Bioactivia aux fruits.
- Crème dessert (DANETTE).
- Yaourt fruité (fruix).
- Yaourt à boire (Dan'up).
- Jus (Danao).
- Petit Gervais nature.
- Petit Gervais aux fruits.

1.2. L'organisation de l'entreprise

1.2.1. Description de l'organigramme :

D'après l'organigramme, on constate que DDA est vraiment une grande entreprise, qui est hiérarchisée en plusieurs structures. Et pour cette raison DDA doit exiger des bonnes mains de manéger pour être bien gérer.

D'après cet organigramme, La direction générale de l'entreprise DANONE Djurjura Algérie est composée de huit départements qui sont sous l'autorité du directeur général :

- ❖ **La direction des ressources humaines** : La direction des ressources humaines occupe une place très importante au niveau de DDA, elle présente différentes missions à savoir : le recrutement (interne, externe), la rémunération du personnel, la formation, la gestion administrative des travailleurs, relations sociales, communiquer en interne ...

Ainsi, la fonction RH au sein de DDA est l'une des grandes fonctions. Le DRH occupe un siège au sein du conseil de direction. Il joue un rôle de conseiller auprès de la direction générale en faisant des propositions et des suggestions dans le domaine social.

Il élabore non seulement une stratégie sociale mais il participe également à l'établissement de la stratégie économique de l'entreprise. Donc la GRH au sein de cette organisation perçue comme une fonction à caractère stratégique.

❖ **La direction des finances** : c'est une fonction de support, elle travaille en coopération avec les autres départements. Elle a pour mission d'établir tous les états financiers (bilans, tableau des comptes de résultat), de calculer les ratios de trésorerie (cash flow, paiement, etc.), d'estimer les P&L de tous les nouveaux projets mais aussi les dépenses par départements et par produit entrant dans le cadre du contrôle interne en procédant à un audit interne de tous les business. La direction Finance prend sous sa coupe les services Information Technologie/Information Système (IT / IS).

- **Les services IT/IS** :

Ce qui fait la particularité du service IT/IS est son rattachement au département des finances. Il est composé de deux volets : les volets IT (information Technologique) qui prend en charge tout le matériel informatique et le volet IS (Information système) prenant en charge les logiciels et outils avec lesquels l'entreprise exerce son activité. Le service IT/IS a pour missions d'accompagner les objectifs business d'un point de vue technique. De mettre en place les moyens informatiques et de gérer le pack informatique et sa maintenance préventive et réactive.

❖ **La direction (supplier& sourcing Développement)** : la responsabilité de cette Direction est de traiter les appels d'offre et de procéder à la sélection des fournisseurs, de négocier avec les fournisseurs et de réduire les coûts d'achat. Ce département travaille en étroite collaboration avec les autres départements pour toutes sortes d'acquisitions, il travaille aussi en collaboration avec la supply Chain, permettant à cette dernière une maîtrise de la chaîne en amont. La Direction SSD s'occupe également de tout ce qui a trait à collecte de lait.

- ❖ **La direction commerciale** : le département commercial a pour missions : de gérer les flux d'informations entre la direction commerciale et la direction supply Chain, de développer le marketing, de développer les promotions et les animations sur leurs circuits de distributions et enfin, de gérer et stimuler la force de vente.

- ❖ **La direction recherche et développement (R&D)** : en étroite collaboration avec la production, le marketing et la supply Chain, cette direction, a pour mission : l'innovation, le lancement de nouveaux produits, l'amélioration des produits existants et le maintien de la qualité.

- ❖ **La direction marketing** : au cœur des affaires de DANONE, la direction marketing travaille en étroite collaboration avec tous les autres départements car elle est responsable en premier lieu du développement de tous les produits DANONE. Elle a pour mission d'établir le lien entre DANONE et son marché (mener des études de marché), de développer des produits ayant pour vocation de satisfaire aux mieux les exigences des consommateurs et enfin de gérer le mix marketing de chaque produit.

- ❖ **La direction production** : cette direction prend en charge l'ensemble des opérations liées :
 - A la performance, l'hygiène et la sécurité. Ces opérations permettent la réalisation de produit selon les normes internationales. Travaillant en étroite collaboration avec la supply Chain et le département achat dans le but de respecter les délais de production.

 - La direction supply Chain ou « Gestion intégrée de la chaîne logistique » : cette Direction assure la gestion optimale des flux d'information et de marchandises, tout le long de la chaîne logistique, depuis les achats approvisionnement auprès de fournisseurs, la production ou l'exploitation, la distribution jusqu'à la livraison des marchandises chez le client final.

 - Elle se charge également de fournir les produits que le consommateur désire acheter au bon endroit, au bon moment, régulièrement et au moindre coût. L'objectif étant d'optimiser : le niveau de service, le niveau de stocks, les coûts et la qualité des produits.

1.3 Les missions de DDA :

Danone Djurjura Algérie SPA est spécialisée dans la production et la commercialisation de yaourts spécialités laitières, elle commercialise près de 350 à 400 tonnes/jour, à travers le territoire national, grâce notamment à :

- Un vaste réseau de distribution agréée répartis quasiment sur toutes les wilayas du pays, commercialisant exclusivement les produits de l'entreprise.
- La motivation du réseau de distribution gros et détail par les différentes sortes de remise qui a bénéficié d'une mise à sa disposition, par DDA, des camions frigorifiques petits tonnages, des chambres froides et des présentoirs frigorifiques.

1.4 Les objectifs de DDA :

Toute entreprise qui veut être performante doit fixer des objectifs à atteindre. Pour ce qui concerne les objectifs de DDA, nous citons :

- Participation de DDA dans la vie de la population locale en aidant les producteurs de lait et les associations, en créant des postes d'emplois, et en protégeant l'environnement.
- La mise en place d'une politique pour le développement d'une production laitière de qualité, afin de procurer un produit qui répond aux trois axes qualité, quantité (une production de 300000 L/Jour) et prix.
- Améliorer de la performance des employés par la mise en place d'une gestion par les compétences basées sur les actions de formation.
- Développer la stratégie commerciale pour : développer le marché en tant que leader, devenir le partenaire favori des clients, et doubler le chiffre d'affaire tous les trois ans.

Section 2 : la gestion des compétences chez DDA

Dans cette section, nous allons analyser tout ce qui rapport avec la gestion des compétences trouvait au sein de DDA, tout en s'appuyant sur les réponses obtenues d'après nos entretiens avec le responsable des ressources humaines.

2.1. La pratique de gestion des compétences au sein de DDA :

D'après nos entretiens avec le responsable des ressources humaines, nous avons constaté qu'en 2006, DDA s'est engagée dans la démarche gestion des compétences, cet engagement avait comme objectif :

- De donner beaucoup de considération aux salariés, renforcer leur employabilité et leur motivation, reconnaître leurs compétences et les pérenniser ;
- De mieux gérer les formations, les promotions et les recrutements ;
- De déterminer clairement et précisément les compétences et le niveau que requiert chaque poste ;
- D'assurer le renforcement et le renouvellement des compétences ;
- D'inscrire la formation comme outil qui doit développer les compétences des salariés.
- D'accroître la production dans l'organisation.
- De mettre les bonnes personnes aux bonnes places et au bon moment.

2.1.1. La population concernée par la démarche gestion des compétences :

Au sein de cette entreprise, la démarche gestion des compétences est appliquée sur les cadres et les agents de maîtrise mais pour les agents exécutant il reste un projet à réaliser dès 3-5ans à venir.

2.1.2 Les moyens nécessaires :

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

2.1.3. Les outils dans la mise en œuvre de la gestion des compétences :

Les outils utilisés dans la mise en œuvre de la gestion des compétences chez DDA est beaucoup plus le passeport compétence¹. Chaque personne bénéficie d'une formation et est évaluée il ya un passeport de compétence propre à lui.

¹ **Le passeport de compétence** : passeport ou encore portefeuille de compétences (notion définie depuis Octobre 1992). Le but est bien de : repérer, évaluer les acquis liés à l'activité professionnelle et déceler d'éventuels potentiels inexploités afin de construire un projet

2.1.4 La formation et le développement des compétences

La formation est un outil essentiel pour le développement des compétences. Elle a comme objectif :

- Aider les nouvelles recrues à s'intégrer plus facilement dans l'entreprise.
- Adapter les employés à des tâches bien déterminées.
- Maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation.

Ainsi, après le développement des compétences par la formation, une évaluation par les responsables hiérarchique N+ 1 pour savoir le niveau de maîtrise des personnes formés, pour les classer selon leurs niveau (4 échelons qui existe : connaissance de base, connaissance confirmée, connaissance maîtrise, connaissance expertise).

Pour cela chaque employé essaie d'avoir le niveau le plus élevé pour ce classer selon les 4 échelons et pour avoir une promotion soit en niveau de salaire ou au niveau des échelons (augmentation de salaire, promotion hiérarchique).

Enfin, tous ces points qui sont cités dans cette section, nous permettent de faire une constatation de l'existence des pratiques de la gestion des compétences au sein de DDA, c'est ce qu'on va le confirmer dans la partie qui suit.

Section 3 : Analyse et l'interprétation des résultats de questionnaire

3.1 Caractéristiques de l'échantillon :

L'effectif de DDA est de 850 salariés dont 100 sont des managers. Nous avons adressé notre questionnaire d'enquête aux managers par ce que c'est eux qui contribuent à l'application de la gestion des compétences au sein de cette organisation (d'après les résultats de l'entretien avec le RRH, on constate que la démarche gestion des compétences

professionnel ou personnel. C'est à travers ce passeport qu'un individu va pouvoir se rendre compte des compétences qu'il détient. Son travail et ses activités seraient reconnues à juste titre, même pour les emplois dits « au bas de l'échelle » (Elisabeth Lecoeur, gestion des compétences, Boeck, Paris, juin 2008).

Chapitre III : les pratiques de la gestion des compétences au sein de l'entreprise DDA

est appliquée uniquement sur les managers). Le nombre de questionnaires distribués est de 72 (les autres étaient absents lors de notre stage certains d'entre eux étaient en maladies, les autres en congé). Sur l'ensemble seulement 54 questionnaires ont été récupérés tous exploitables.

Les caractéristiques de notre échantillon d'étude selon le sexe, l'âge et catégories socioprofessionnelles sont présentées dans les tableaux suivants.

Tableau N 07 : Répartition de l'échantillon selon le sexe.

Genre	Fréquence	Pourcentage %
Féminin	18	33,33
Masculin	36	66,66
Total	54	100

Source : résultats de l'enquête.

Nous constatons d'après ce tableau que le sexe masculin représente 66,66 % de l'échantillon d'étude tandis que le sexe féminin représente 33,33 % seulement de l'échantillon.

Nous remarquons que le sexe masculin présente la majorité.

Tableau N 08 : répartition de l'échantillon selon l'âge

Age	fréquence	Pourcentage %
De 20- 29	9	16,67
De 30-39	27	50
De 40- 49	18	33,33
Total	54	100

Source : résultats de l'enquête

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

La première étant la catégorie de 30-39 ans de l'ordre 50 % de l'échantillon, et c'est le plus élevé taux de la population.

Chapitre III : les pratiques de la gestion des compétences au sein de l'entreprise DDA

La deuxième catégorie est celle de 40-49 ans d'un pourcentage de 33,33 %, et enfin la troisième catégorie celle de 20-29 ans, qui représente le taux le plus faible qui est de 16,67%.

Tableau N 09 : Répartition de l'échantillon selon leurs catégories socioprofessionnelles.

Catégorie socioprofessionnelle	Fréquence	Pourcentage %
Cadre	39	72,22
Maitrise	15	27,78
Total	54	100

Source : résultats de l'enquête

Sur un échantillon de 54 personnes nous avons 72,22 % de cadres, 27,78% des agents de maîtrise. Nous remarquons que les cadres présentent la majorité.

3.2 Interprétation des résultats du questionnaire :

Après avoir présenté les caractéristiques de l'échantillon en termes de l'âge de genre, de catégorie professionnelle, nous allons à présent continuer la restitution des résultats de notre enquête relative aux pratiques de la gestion des compétences au sein de cette entreprise.

Question01 : que signifie d'après vous la compétence ?

Tableau N 10 : La signification de la notion compétence

La notion compétence	cadre	%	Maitrise	%	Nombre réponse	%
Savoir	9	23,07	-	-	9	16,66
Savoir-faire	18	46,15	11	73,33	29	53,70
Savoir-être	12	30,78	4	26,66	16	30
total	39	100	15	100	54	100

Source : résultat d'enquête

Chapitre III : les pratiques de la gestion des compétences au sein de l'entreprise DDA

La lecture de ce tableau montre que 53,70% des personnes interrogés trouvent que la compétence est liée au savoir-faire, alors que 30% l'assimile au savoir-être.

Tandis que seulement 16,66 % des personnes interrogés s'accordent sur le fait que la compétence est le savoir.

En effet, notre échantillon affirme que la personne compétente est celle qui détient le savoir faire et le savoir être. Donc pour juger une personne compétente, c'est par rapport à ses capacités pour mener à bien une activité et par rapport à ses comportements et ses aptitude et non pas à ses connaissance (les diplômées ne sont pas la preuve de compétence).

Question 02 : avez- vous connaissance de ce qu'est la gestion des compétences

Tableau N 11 : Connaissance de la signification de la gestion des compétences

la signification de la gestion des compétences	Cadre	%	Maitrise	%	Nombre réponse	%
Oui	32	82,05	3	20	35	64,81
Non	7	17,95	12	80	19	35,19
Total	39	100	15	100	54	100

Source : résultat d'enquête

Ce tableau nous permet de constater que 64,81 % des personnes de notre échantillon ont connaissance de ce qu'est la gestion des compétences. Tandis que 35,19 % de la population interrogés ignore la connaissance de cette démarche.

Le manque de communication peut être un révélateur de non connaissance pour les agents de maitrise de l'existence d'une gestion des compétences.

Question 03 : existe-il au sein de votre entreprise, une démarche de gestion des compétences ?

Tableau N 12: Existence d'une démarche de gestion des compétences

Existences d'une démarche compétence	Cadre	%	Maitrise	%	Nombre Réponse	%
Oui	33	84,61	-	-	33	61,11
Non	6	15,38	15	100	21	38,88
Total	39	100	15	100	54	100

Source : résultat d'enquête

Le tableau ci-dessus nous informe que 61,11 % des personnes interrogées assure l'existence d'une démarche de gestion des compétences au sein de DDA.

Tandis que 38,88% des personnes interrogées affirment l'absence de cette démarche.

On remarque, que au sein de cette entreprise la gestion des compétences est appliquée uniquement sur les cadres.

Question 04 : votre entreprise dispose-t-elle des outils d'identification des compétences ?

Tableau N 13: L'existence des outils d'identification des compétences.

Les outils d'identification des compétences	Cadre	%	Maitrise	%	Nombre réponse	%
Oui	34	87,17	3	20	37	68,51
Non	5	12,83	12	80	17	31,49
Total	39	100	15	100	54	100

Source : résultat d'enquête

Chapitre III : les pratiques de la gestion des compétences au sein de l'entreprise DDA

D'après ce tableau, 68,51 % des personnes de notre échantillon affirment l'existence des outils d'identification des compétences au sein de DDA, par contre 31,49 % l'infirme.

Ainsi, les outils d'identification des compétences au sein de cette entreprise sont les entretiens annuels et le bilan des compétences (54,05% et 45,95% successivement). (Voir tableau N °14).

- Si c'est oui lesquels ?

Tableau N 14: Les outils d'identification des compétences

Les outils d'identification des compétences	Cadre	%	Maitrise	%	Nombre réponse	%
Entretien annuel	18	52,94	2	66,66	20	54,05
Bilan des compétences	16	47,06	1	33,34	17	45,95
Total	34	100	3	100	37	100

Source : résultat d'enquête

Q 05 : votre entreprise, utilise-t- elle des outils de transfert des compétences ?

Tableau N °15: L'existence des outils de transfert des compétences

Les outils de transfert des compétences	cadre	%	Maitrise	%	Nombre réponse	%
Oui	24	61,53	4	26,66	28	51,85
Non	3	7,69	11	73,34	14	25,92
Aucune réponse	12	30,76	-	-	12	22,23
Total	39	100	15	100	54	100

Source : résultats de l'enquête

Chapitre III : les pratiques de la gestion des compétences au sein de l'entreprise DDA

D'après ce tableau, 51,85 % des personnes interrogées affirment l'existence des outils de transfert des compétences. Tandis que 25,92 % assure l'absence de ces outils.

- Si c'est oui, quels sont ?

Tableau N 16 : Les outils de transfert des compétences

Les outils de transfert des compétences	Cadre	%	Maitrise	%	Nombre réponse	%
Analyse des postes	7	29,16	1	25	8	28,57
Référentiel métier	8	33,34	2	50	10	35,71
Référentiel des compétences	6	25	1	25	7	25
Autres	3	12,5	-	-	3	10,72
Total	24	100	4	100	28	100

Source : résultats de l'enquête

Les données du tableau ci-dessus nous informent que les outils de transfert des compétences les plus utilisées au sein de cette entreprise sont le référentiel métier et l'analyse des postes pour respectivement 35,71 % et 28,57%, et le référentiel des compétences avec un taux de 25 %.

Alors que 10,72 % des personnes interrogés disent qu'ils existent d'autres outils de transfert des compétences telles que la formation.

Q 6 : votre entreprise a-t-elle élaboré un bilan individuel des compétences ?

Tableau N 17: Le bilan individuel des compétences

bilan individuel des compétences	Cadre	%	Maitrise	%	Nombre réponse	%
Oui	34	87,17	-	-	34	62,96
Non	5	12,83	15	100	20	37,04
Total	39	100	15	100	54	100

Source : résultats de l'enquête

La lecture du tableau nous permet de constater que 62,96 % des cadres déclarent que l'entreprise leur a élaboré un bilan des compétences. Tandis que 37,04% de la population étudiée l'infirmes.

Q 07 : Existe-il une description des fonctions pour chaque métier ?

Tableau N 18 : Description des fonctions pour chaque métier

Description des fonctions	Cadre	%	Maitrise	%	Nombre réponse	%
Oui	30	76,92	6	40	36	66,66
Non	9	23,08	9	60	18	33,33
Total	39	100	15	100	54	100

Source : résultats de l'enquête

D'après ce tableau, DDA n'a pas réussi à faire des descriptions des fonctions pour tous les métiers.

A propos de ce point nous pouvons dire que DDA ne maîtrise pas le concept de référentiel métier autrement dit DDA n'a pas réussi à faire une fiche métier pour tous les métiers, et pourtant c'est à base de cette fiche métier que DDA élabore des référentiels métiers de chaque unité et qui ne sont pas aussi réalisés à 100%.

Q 8 : Pensez-vous que votre entreprise aura besoins de nouveau emploi, compétence pour le court terme «3-5 »ans?

Tableau N 19: les besoins des nouvelles compétences

les besoins des nouvelles compétences	cadre	%	Maitrise	%	Nombre réponse	%
Oui	27	69,24	-	-	27	50
Non	12	30,76	15	100	27	50
Total	39	100	15	100	54	100

Source : résultats de l'enquête

La lecture du tableau ci-dessus, nous permet de constater que 50 % des personnes interrogés voient que DDA aura besoin dans le court terme de nouvelles compétences dans les services suivants : finance, qualité, maintenance. Tandis que l'autre moitié de la population interrogée déclare, que DDA détient les compétences qu'il faut pour le court terme (3-5 ans).

Q 9 : Quelle est la politique de développement des compétences de DANONE?

Tableau N 20: La politique de développement des compétences

la politique de développement des compétences	cadre	%	Maitrise	%	Nombre réponse	%
Rotation	9	23,07	4	26,66	13	24,07
Enrichissement des postes	30	76,93	4	26,66	34	62,96
Autres	-	-	7	46,68	7	12,97
Total	39	100	15	100	54	100

Source : résultats de l'enquête

Chapitre III : les pratiques de la gestion des compétences au sein de l'entreprise DDA

La lecture de ce tableau, nous permet de constater que la politique la plus utilisée pour développer les compétences au sein de cette entreprise c'est l'enrichissement des postes avec un taux de 62,96%, et la rotation est la technique la moins utilisés et ce pour 24,07 %.

12,97 % des personnes interrogés citent la formation comme outil nécessaire pour le développement des compétences.

Q 10 : Existe –t-il un plan de formation au sein de votre entreprise ?

Tableau N 21: Le plan de formation

plan de formation	Cadre	%	Maitrise	%	Nombre repense	%
Oui	39	100	9	60	48	88,88
Non	-	-	6	40	6	11,12
Total	39	100	15	100	54	100

Source : résultats de l'enquête

Le tableau ci-dessus, nous informe que DDA dispose d'un plan de formation et ce pour 88,88% des personnes interrogées.

- Si oui ; est –il ?

Tableau N 22 : Le plan de la formation

La plan de la formation	Cadre	%	Maitrise	%	Nombre réponse	%
Trimestriel	9	23,09	-	-	9	16,66
Annuel	23	58,97	4	25	27	50
Pluriannuel	7	17,94	11	75	18	33,34
Total	39	100	15	100	54	100

Source : résultats de l'enquête

La lecture de ce tableau, nous permet de constater que le plan de formation est annuel avec un taux de 50 %, et que 33,34 % de l'échantillon étudié disent qu'il est pluriannuel.

Tandis que, juste 16,66 % des personnes interrogées disent que le plan de formation est trimestriel.

Q 11 : Votre entreprise a-t-elle fait un recensement des besoins de formation ?

Tableau N 23: Recensement des besoins de formation

Recensement des besoins de formations	Cadre	%	Maitrise	%	Nombre réponse	%
Oui	39	100	3	20	42	77,77
Non	-	-	12	80	12	22,23
Total	39	100	15	100	54	100

Source : résultats de l'enquête

D'après ce tableau, 77,77 % des agents interrogés affirme que leurs organisations fait un recensement des besoins en formation et 22, 23% infirme cette action.

- Si oui, quels moyens a t'elle utilisé ?

Tableau N 24: les moyens de recensement

les moyens de recensement	Cadre	%	Maitrise	%	Nombre repense	%
Questionnaires	12	30,76	-	-	12	28,57
Entretiens	12	30,76	-	-	12	28,57
Observation	12	30,76	-	-	12	28,57
Autre	3	7,69	3	100	6	14,29
Total	39	100	3	100	42	100

Source : résultats de l'enquête

Chapitre III : les pratiques de la gestion des compétences au sein de l'entreprise DDA

Les résultats du tableau, nous montrent que les moyens utilisés pour recenser les besoins de formations sont le questionnaire, entretiens, observations avec un taux de 28,57 % respectivement.

Tandis que, 14,29 % de la population interrogées voient d'autres moyens tels que le plan de développement individuel.

Q 12 : S'il vous est donné de qualifier le système de formation de votre entreprise notamment en ce qui se rapporte à l'allocation du bénéfice de la formation diriez vous qu'il est :

Tableau N 25: Qualification de l'allocation du bénéfice de la formation.

	Cadre	%	Maitrise	%	Nombre réponse	%
Participatif	30	76,92	6	40	36	66,66
Autoritaire	9	23,08	9	60	18	33,34
Total	39	100	15	100	54	100

Source : résultats de l'enquête

Le tableau ci-dessus nous informe que le système de formation de DDA notamment en ce qui se rapporte à l'allocation du bénéfice de la formation est participatif, et que 66,66% des personnes interrogées l'affirme.

Cela permet de nous indiquer que la formation chez DDA n'est pas imposée par la hiérarchie en vue de faire acquérir des qualifications utiles. En d'autre termes, il ne suppose pas une relation d'autorité entre ceux qui définissent les besoins de formation et ceux qui s'y soumettent. De ce point de vue, le développement des compétences au sein de cette entreprise n'est pas une activité de formation placée sous l'autorité d'un responsable. C'est la volonté de rechercher soi-même à préciser ses possibilités de développement.

Q 13: D'après vous, la formation est-elle nécessaire pour le développement de vos compétences ?

Tableau N 26 : le développement des compétences par la formation

Développement des compétences par formation	Cadre	%	Maitrise	%	Nombre réponse	%
Oui	35	89,74	13	86,66	48	88,88
Non	4	10,26	2	13,34	6	11,12
Total	39	100	15	100	54	100

Source : résultats de l'enquête

Le tableau ci-dessus, nous indique que 88,88 % des personnes interrogées affirme que la formation est un outil essentiel pour le développement de leurs compétences.

Q 14: Avez-vous ressenti le besoin d'être formé ?

Tableau N 27: le besoin d'être formé

le besoin d'être formé	Cadre	%	Maitrise	%	Nombre réponse	%
Oui	32	82,05	15	100	47	87,04
Non	7	17,95	-	-	7	12,96
Total	39	100	15	100	54	100

Source : résultats de l'enquête

D'après ce tableau, la majorité des personnes interrogées ont exprimé leur besoin d'être formé avec un taux de 87,04 %.

- Si oui l'avez-vous communiqué à vos supérieures ?

Tableau N 15: Communication de besoin en formation.

Communi cation de besoin en formation	Cadre	%	Maitrise	%	Nombre réponse	%
Oui	32	100	12	80	44	93,61
Non	-	-	3	20	3	6,82
Total	32	100	15	100	47	100

Source : résultats de l'enquête

Le tableau ci-dessus, nous informe que 93,61 % de l'échantillon étudié ont communiqué leurs besoins en formation à leurs supérieurs hiérarchiques, et bien que 6,82 % ont dit non. Cela permet de nous indiquer qu'à DDA, les personnes contribuent directement dans les choix des formations à suivre.

Q 16 : Sur quel critère êtes-vous envoyés en formation ?

Tableau N 29: les critères d'envoyés en formation

critère d'envoyés en formation	Cadre	%	Maitrise	%	Nombre réponse	%
Recommandation de votre responsable direct	28	71,79	9	60	37	68,51
Votre demande	7	17,94	6	40	13	24,07
Décision de la direction	4	10,27	-	-	4	7,40
Total	39	100	15	100	54	100

Source : résultats de l'enquête

On peut constater que le pourcentage de la décision de la direction est top faible avec le taux 7,40 %. Les cadres qui sont proposés par eux représentent 24,07%.

Les cadres proposés par leurs supérieurs hiérarchiques ont le plus grand pourcentage 68,51% et cela permet de nous indiquer qu'à DDA, le supérieur hiérarchique joue un grand rôle dans la détermination à la fois des personnes nécessitant une formation et les domaines de formations. C'est lui qui recommande les cadres pour la formation, et ce en fonction des besoins de l'entreprise.

Q 17 : Etes-vous évalué après votre stage de formation ?

Tableau N 30: L'évaluation après le stage de formation

L'évaluati on après la formation	Cadre	%	Maitrise	%	Nombre reponse	%
Oui	27	69,23	5	33,33	32	59,25
Non	12	30,77	10	66,66	22	40,75
Total	39	100	15	100	54	100

Source : résultats de l'enquête

D'après ce tableau, 59,25 % des personnes interrogées sont évaluées après leurs stages de formation tandis que 40,75 % ne sont pas évalués.

Nous remarquons donc que l'évaluation des effectifs après leur formation n'a pas été généralisée par la direction d'une manière à toucher l'ensemble des formés. Ceci dit qu'il sera difficile pour l'entreprise de savoir si les objectifs, qu'elle veut atteindre par le biais de la formation, ont été atteints ou non, il est difficile plus encore d'identifier les besoins futurs en formation.

- Et si c'est oui, quel type d'évaluations est elle utilisée ?

Tableau N 31 : Type d'évaluation

Type d'évaluation	Cadre	%	Maitrise	%	Nombre réponse	%
Entretien simple	10	37,07	3	60	13	40,62
Evaluation 360	10	37,07	-	-	10	31,25
Observation	3	11,11	2	40	5	15,25
Autre	4	14,81	-	-	4	12,5
Total	27	100	5	100	32	100

Source : résultats de l'enquête

Le tableau ci-dessus, nous permet de constater que le type d'évaluations le plus utilisée est l'entretien avec un pourcentage 40,62 %,

On constate aussi deux autres moyens : l'évaluation 360⁰ et l'observation qui se présentent avec un taux de 31,25 et 15,25 % respectivement.

Tandis que 12,5 % des personnes interrogées déclarent un autre moyen soit le questionnaire.

Q 18: les résultats de l'évaluation déterminent-ils une prime ?

Tableau N 32 : Bénéficiaire d'une prime

bénéficiaire d'une prime	Cadre	%	Maitrise	%	Nombre réponse	%
Oui	9	23,07	7	46,66	16	29,62
Non	30	76,93	8	53,33	38	70,38
Total	39	100	15	100	54	100

Source : résultats de l'enquête

La lecture du tableau ci-dessus, nous informe que les résultats de l'évaluation ne déterminent pas une prime, et que 70,38% des personnes interrogées l'affirme.

Q 19 : grâce à la formation, vous estimez que vos savoirs ont :

Tableau N 33 : La contribution de formation pour les savoirs

La contribution de formation pour les savoirs		Cadre	%	Maitrise	%	Nombre réponse	%
savoir	Beaucoup améliorés	12	33,33	-	-	12	25
	améliorés	24	66,67	6	50	30	62,5
	Ne sont pas améliorés	-	-	6	50	6	12,5
Total		36	100	12	100	48	100
Savoir-faire	Beaucoup améliorés	12	33,33	3	33,33	15	33,33
	améliorés	24	66,67	3	33,33	27	60
	Ne sont pas améliorés	-	-	3	33,34	3	6,67
Total		36	100	9	100	45	100
Savoir-être	Beaucoup améliorés	6	16,66	-	-	6	12,5
	améliorés	30	83,34	6	50	36	75
	Ne sont pas améliorés	-	-	6	50	6	12,5
Total		36	100	12	100	48	100

Source : résultats de l'enquête

Les résultats retenus de ce tableau montre que :

- 62,5% des formés estiment que leur savoir se sont amélioré. 25 % les trouvent qu'ils ont beaucoup améliorés et uniquement 12,5 % d'entre eux pensent que leurs savoirs après avoir bénéficié d'une action de formation sont resté au statu quo.
- 60% des personnes formés sentent que leur savoir-faire est amélioré, 33,33% le considèrent beaucoup amélioré, et seulement 6,67 % d'entre eux trouvent qu'il n'a pas changé (statu quo).
- 75% des agents qui ont bénéficié d'une formation trouve que leur savoir-être est amélioré.

La majorité des réponses confirme que la formation est un outil efficace pour le développement de leurs compétences, car elle leur permet de développer leurs compétences (contribué à améliorer leurs connaissances (savoir), à faciliter leur transmission sur le terrain de travail (savoir faire) et à améliorer leurs comportements et leur relationnel).

3.3 Synthèse des résultats :

D'après les résultats du questionnaire, nous avons recueillies les informations qui concernent :

3.3.1 La compétence et la gestion des compétences chez DDA :

D'après les résultats du questionnaire, le personnel de DDA a connaissance de ce qu'est la compétence et du concept de « gestion des compétences ». Selon eux :

- La compétence est le talent dont fait preuve une personne lorsqu'elle exécute des tâches en vue d'atteindre un objectifs, en d'autre terme, c'est l'ensemble des qualités qui permettent à un travailleur de satisfaire aux exigences d'une fonction donné.
- La gestion des compétences est une démarche d'évaluation et d'évolution c'est-à-dire les évaluées pour évoluer leurs compétences et atteindre un bon résultat.

L'analyse des résultats obtenus nous révèle que la majorité d'effectif interrogé soit 61,11 % est au courant de l'application de la gestion des compétences au sein de leurs

entreprises. Tandis que 38,88% non. Nous constatons que la démarche gestion des compétences est appliquée uniquement sur les cadres.

3.3.2 Les outils de la gestion des compétences chez DDA :

D'après ce que nous avons constaté dans la partie théorique, la construction de la démarche compétence nécessite une mise en place de nombreux outils qui assurent la réalisation de la démarche compétence. D'après les résultats de questionnaire, nous avons constaté l'existence de quelques outils tels que les référentiels métiers, les fiches de poste, le passeport des compétences.

En effet, le passeport des compétences reste l'outil le plus utilisé au sein de DDA. Il contient une fiche comporte sur le profil de compétence (définir les niveaux de maîtrise). Cette fiche est construite de deux parties :

- La première partie comporte des compétences métiers spécifique qui veulent dire des connaissances individuelles spécifiques qui maîtrisent chaque employé sur leur domaine de travail.
- La deuxième partie comporte les compétences communes c'est à dire des compétences générales que maîtrise l'ensemble des employés comme : la participation à la vie d'équipe, la sécurité application d'outil informatique et bureaucratique, etc.

Aussi le passeport compétence contient une fiche de validation d'un profil de compétence, cette dernière organisé par le service des RH et le manager de département d'une manière suivante :

Un entretien annuel d'évaluation conduit par les responsables hiérarchiques N+1 et un autre entretien par le responsable hiérarchique N+2 sur les compétences métiers spécifiques et les compétences communes.

Une décision donnée par le responsable hiérarchique N+1 sur les niveaux qui obtiennent le profil, après une réunion de comité de carrière qui réunit le responsable de RH et le responsable N+1 et pour classer le profil selon les quatre échelons qui existe (connaissance de base, connaissance confirmée, connaissance maîtrise, connaissance expertise).

3.3.3 La politique de développement des compétences chez DDA :

D'après les résultats du questionnaire, nous pouvons dire que la formation est l'un des plus importants plans d'action de la gestion des compétences car elle est considérée comme un pilier du développement des compétences (88,88 % l'affirme).

Ainsi, la majorité des réponses confirme que la formation présente un grand enjeu au sein de DDA, cela est dû aux diverses situations que DDA subit tel que les défis de la globalisation et de mondialisation, les bouleversements technologiques, ...c'est pour cela que DDA été consciente de tenir compte et d'adapter progressivement un projet de détection des besoins de formation par l'approche des compétences.

Il est à signaler que le plan de formation au sein de DDA est annuel (50 % l'affirme), et que le montant consacré pour la formation est de 1% de la masse salariale globale.

Pour les critères d'envoi en formation les résultats nous révèlent que la recommandation et l'observation du responsable direct est la plus dominante par 68,51% suivie par la demande personnelle de l'ouvrier avec 24,07 % et enfin la décision de direction avec un taux de 7,40 %.

Ceci permet de déduire que les besoins en formation exprimés par les responsable direction reflètent les véritables besoins de l'entreprise en termes de compétences, ce qui rend aussi le choix des thèmes de formation en adéquation avec les objectifs souhaités.

D'après les informations collectées, nous remarquons que 40,75 % des personnes formés n'ont été jamais évalués pendant leurs retours en formation. Ce qui nous permet de noter que DDA possède un système d'évaluation mais qui n'est pas généralisé car il ne touche que 59,25% de la population formée ce qui influence négativement la procédure d'identification des nouveaux besoins en formation, et sur l'atteindre des objectifs fixé par la formation.

Enfin, les résultats de questionnaire, nous permettent de déduire que le personnel de DDA est conscient que la formation est un outil efficace pour le développement des compétences, car elle leur permet de développer leurs compétences et de mieux maîtriser leurs différentes tâches.

Les raisons qui ont contribué à améliorer leurs connaissances (savoir), à faciliter leur transmission sur le terrain de travail (savoir faire) et à améliorer leurs comportements et leur relationnel.

Ceci aura certainement des répercussions positives sur la motivation du personnel et sur le développement de l'entreprise.

3.4 Suggestions

Les résultats obtenus de l'enquête que nous avons menée nous permettent de formuler quelques suggestions. Ces suggestions peuvent se présenter comme suit :

- Généraliser l'évaluation des employés pendant et après la formation d'une manière à toucher l'ensemble des formés, en vue de connaître l'impact de la formation sur l'entreprise et le personnel, et de détecter les besoins et les écarts en compétence.
- renforcer la communication au sein de DDA en ce qui concerne l'application de la gestion des compétences, son importance, ses objectifs que se soit pour l'entreprise ou pour le salarié.
- Impliquer tous les collaborateurs de l'entreprise dans la démarche de la gestion des compétences.
- Appliquer la gestion des compétences sur tout le personnel de l'entreprise.
- S'assurer de l'utilisation efficace du savoir et savoir faire acquis par le personnel après la formation
- L'évaluation après le stage de formation doit déterminer des primes ou une augmentation de salaire cela dans le but de motiver les employés.
- L'équité en termes de promotions.

3.5 Les difficultés rencontrées :

Tout travail de recherche est semé d'embûches, pour notre part nous avons rencontré des obstacles d'accès aux documents internes, et le manque de temps des managers pour remplir les questionnaires.

Conclusion

Gérer les compétences demeure très important pour les entreprises. La ressource humaine est un facteur déterminant pour assurer la pérennité et la performance des entreprises. Cette dernière ne peut se réaliser sans la considération et la valorisation des employés.

Dans le même raisonnement DDA a recours à plusieurs projets et plans d'action afin de gérer mieux sa ressource humaine, de développer sa capacité d'agir et d'évoluer selon les changements incertains. L'un des projets auxquels elle a eu recours est la gestion des compétences.

Conclusion générale

Conclusion générale

Dans toute entreprise la gestion des compétences est un outil important, et cela en raison de divers objectifs qu'elle vise à atteindre que ce soit pour l'entreprise ou pour le salarié. Ainsi, l'entreprise doit concevoir, mettre en œuvre et suivre une démarche ou autrement dit une méthodologie pour mettre en œuvre la gestion des compétences et cela dans le but qu'elle obtienne un avantage compétitif significatif.

Alors, pour mettre en œuvre une démarche gestion des compétences dans une entreprise, il faut bien suivre les étapes suivantes : Identification des compétences requises, Identification des compétences disponibles (acquise), Évaluation des écarts, et enfin prendre des décisions (recrutement, promotion, formation,...). Mais aussi pour réussir cette démarche avec succès des outils seront mis à sa disposition comme par exemple : bilan des compétences, description des postes, référentiel des métiers, référentiel compétence, etc.

La mise en œuvre de la gestion des compétences impliquent la participation et la collaboration des plusieurs acteurs : la direction générale et cela en mettant en cohérence les politique de la GRH avec la stratégie de l'entreprise, la direction des ressources humaines qui permet de coordonner les différents axes RH (recrutement, formation, etc.), les managers qui n'ont plus seulement un rôle de gestionnaire, mais celui d' « animateur », de « ressource », de « support ». Le salarié est concerné car il est responsable du développement de son « capital d'employabilité ». Il devra se former, échanger des savoirs, faire reconnaître ses acquis. Cette responsabilité lui permet d'être maître de son développement personnel.

Les résultats de l'enquête qui s'est déroulée au niveau de DDA montrent que la gestion des compétences au sein de cette entreprise a été mise en place pour répondre à certains besoins. C'est une entreprise qui se doit d'être compétitive. Cette compétitivité qu'exige de l'entreprise de tenir un potentiel humain qualifié d'où le recours à la gestion des compétences.

Cette dernière qui permet aux salariés d'acquérir plus de connaissances et contribue à la performance de l'entreprise. En effet, c'est à travers les compétences réunies de l'ensemble

des employés que DDA peut offrir de meilleures prestations et répondre au mieux aux besoins exprimés par ses clients.

Comme nous l'avons mentionné, DDA a recours à une gestion des compétences ce qui lui permet de connaître ses besoins en termes de recrutement, de formation ...etc.

Toutefois à part ce que nous avons déjà mentionné à propos de cette entreprise, nous avons pu également constater que DDA souffre du manque de communication entre les managers sur l'application, l'objectif, de la gestion des compétences. Ainsi, cette démarche n'est pas généralisée sur tout le personnel de l'entreprise, seul les managers qui sont concernés par cette démarche.

A cet effet, si DDA veut garder toujours sa place au niveau national et international, elle doit améliorer sa gestion de compétence car cette dernière permettra d'atteindre divers objectifs :

- Développer l'employabilité des collaborateurs ;
- Optimiser la gestion des carrières ;
- Déterminer les actions à mettre en place (les actions de formation) ;

En enfin, on pourra dire que la gestion des compétence est un outil primordial dans une entreprise qui veut faire face à un environnement qui se caractérise par une évolution technologique rapide, une rude concurrence, et une diversification des produits, etc. et aussi un outil qui assure la survie d'une entreprise.

Bibliographie

Les livres :

1. BENCHEMAM Faysel, Géraldine GALINDO, gestion des ressources humaines, 4^e édition, Gualino éditeur, Lextenso éditions 2013, Paris.
2. BERNIER Philippe, Annabelle GRESILLON, La GPEC : construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, édition DUNOD, Paris, 2009.
3. Le Boterf Guy, construire des compétences individuelles et collectives Agir et réussir avec compétence, Editions des organisations, 2006, P38-39.
4. Boterf Renald, l'ingénierie des compétences, Editions d'organisation, 1993.
5. BROCHIER Damien, la gestion des compétences acteurs et pratiques, Ed economica, paris, 2002.
6. CADIN Loic, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, gestion des ressources humaines : pratique et éléments de théorie, DUNOD 3^{em} édition, Paris, 1997.
7. CADIN, GUERIN, PIGEYRE, PRALONG, gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie, Dunod, Paris, 2012.
8. COHEN Annick, toute la fonction RH, Dunod, Paris, 2006.
9. C. DEJOUX C, A. DIETRICH, Management par les compétences : Le cas Manpower, Pearson Education, Paris, 2005.
10. DEJOUX Cécile, gestion des compétences et GPEC, édition Dunod, Paris, 2008.
11. GILBERT Patrick, la gestion prévisionnelle des ressources humaines, édition la DECOUVERTE, Paris, 2006.
12. Kerlan Françoise, guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, Editions d'organisation, 2004.
13. LECOEUR élisabeth, gestion des compétences, boeck, paris, juin2008.
14. LEVY-LEBOYER Claude, la gestion des compétences, groupe Eyrolles, 2009.

15. MARIE-DOMINIQUE PUJOL, ressources humaines : la boîte à outils de l'entrepreneur, Edition d'organisation, Paris, mars 2003.
16. MOMER SOKHNA, DIOP, gestion des ressources humaines dans les organisations, nouvelles approches, L'HARMATTAN, Paris, 2004.
17. MARTORY Bernard, Crozet Daniel, gestion des ressources humaines : pilotage social et performances, DUNOD, 7^e édition, Paris, 2008.
18. PERETTI Jean-Marie, gestion des ressources humaines, Vuibert, 15 éditions, Paris, 2008.
19. TRESANNI Marie, évaluer les compétences : du recrutement à la gestion de carrière, Edition EMS, Paris, 2013.
20. D. THIERRY, C. SAURET, N. MONOD, la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, édition L'HARMATTAN, Paris 1994.
21. ZARIFIAN, Objectif compétence, éditions Liaisons, 1999, extrait du troisième chapitre
22. ZARIFIAN P, « le modèle de la compétence », édition Liaison, Paris 2001.

Articles et revues :

23. J. REYNAUD, « le management par les compétences : un essai d'analyse », sociologie du travail, vol. n°1, janvier 2001.
24. FICHE TECHNIQUE N° 8 La Lettre du CEDIP - *En lignes* n° 8 – janvier 1999.
25. AFNOR NF X 50-70 (1996) Formation Professionnelle-Terminologie.
26. Tremblay. M et Sire. B, « Rémunérer les compétences plutôt que les activités ». Revue Française de Gestion. Novembre et Décembre 1999.
27. Lichtenberger Y, Compétence : organisation du travail et confrontation sociale », *Formation-Emploi*, n° 76, 1999.

DICTIONNAIRES :

28. Peretti, Jean-Marie, dictionnaire des ressources humaines, Vuibert, 6 éditions, 2011.
29. Legendre Nenald, Dictionnaire actuel de l'éducation, Ed.Eska, Paris, 1993.
30. Borgia Diane, PETIT DICTIONNAIRE DU BONHEUR-L'art d'être heureux, Edition Nouvelle Lumière, 2012.

Les sites internet :

31. <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2008leboulaire-retour.pdf>
32. www.interef.com/ateliers/grh-demain/fiche/gestion-compete.htm
33. <http://www.memoireonline.com/ressources-humaines.html> a/fr/ cart/ add/ 983 Pour toute question contactez le webmaster (mailto : webmaster @ memoireonline.com)
34. <http://www.blog-de-pierre.net/?2009/01/30/36-a-propos-d-un-outil-de-management-le-360-feed-back>.
35. Article publié par : Jérémy CICERO sur la gestion des compétences, <http://www.qualiblog.fr/author/admin/>.

Liste des tableaux

Liste des tableaux	Page
Tableau n°1 : La compétence et ses concepts périphériques	06
Tableau n°2 : les trois composantes de la compétence : savoir, savoir faire, savoir agir.	12
Tableau n°3 : comparaison des approches anglo-saxonne et française des compétences	13
Tableau n°4 : Les spécificités des deux modes de gestion du personnel	19
Tableau n°5 : les outils d'évaluation des compétences.	33
Tableau n°6 : différences et complémentarités entre l'entretien d'évaluation et l'entretien professionnel	35
Tableau n°7 : Répartition de l'échantillon selon le genre.	64
Tableau n°8 : Répartition de l'échantillon selon l'âge	64

Liste des tableaux

Tableau n°9 : Répartition de l'échantillon selon leurs catégories socioprofessionnelles.	65
Tableau n°10 : La signification de la notion compétence	65
Tableau n°11 : connaissance de la signification de la gestion des compétences	66
Tableau n°12 : Existence d'une démarche de gestion des compétences	67
Tableau n°13 : L'existence des outils d'identification des compétences.	67
Tableau n°14 : Les outils d'identification des compétences.	68
Tableau n°15 : L'existence des outils de transfert des compétences	68
Tableau n°16 : Les outils de transfert des compétences	69
Tableau n°17: Le bilan individuel des compétences	70
Tableau n°18 : Description des fonctions pour chaque métier	70
Tableau n°19 : les besoins des nouvelles compétences	71
Tableau n°20: La politique de développement des compétences	71

Liste des tableaux

Tableau n°21 : Le plan de formation	72
Tableau n°22 : La durée de la formation	73
Tableau n°23 : Recensement des besoins de formation	74
Tableau n°24 : Les moyens de recensement	74
Tableau n°25 : Qualification de l'allocation du bénéficiaire de la formation.	75
Tableau n°26 : Le développement des compétences par la formation	76
Tableau n°27 : Le besoin d'être formé	76
Tableau n°28 : Communication de besoin en formation.	77
Tableau n°29 : Les critères d'envoi en formation	78
Tableau n°30 : L'évaluation après le stage de formation	79
Tableau n°31 : Type d'évaluation	80
Tableau n°32 : Bénéficiaire d'une prime	81
Tableau n°33 : La contribution de formation pour les savoirs	82

Liste des figures

Liste des figures	Page
Figure n°1 : Une représentation simplifiée « des démarches compétences »	28

Annexes

Annexes

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALE ET GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCE DE GESTION
OPTION MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

Thème : les pratiques de gestion des compétences au sein de DANONE
DJURJURA ALGERIE

Dans l'objectif de la réalisation d'une étude sur les pratiques de gestion des compétences au sein de l'entreprise privée DANONE DJURJURA ALGERIE.

Nous tenons à vous adresser ce présent questionnaire. Les données recueillies ne sont utilisées que dans un but scientifique en vue de la réalisation d'un mémoire de MASTER.

Merci de votre disponibilité et collaboration.

Réaliser par : MOKHTARI LAMIA

Encadré par : M^{me} BOUDACHE.

Année universitaire : 2014-2015

1) Fiche signalétique de l'interlocuteur :

1.1 .Sexe :

Homme

Femme

1 .2 . Age :

Moins de 20 ans ;

De 20 à 29 ans ;

De 30 à 39 ans ;

De 40 à 49 ans ;

Plus de 50 ans ;

1.3. Catégorie socioprofessionnelle :

Cadre.

Maitrise.

1. les pratiques de la GC au niveau de DANONE DJURJURA ALGERIE

1) Que signifie d'après vous la compétence ?

Savoir (connaissance)

Savoir faire (pratique professionnels)

Savoir être (aptitude, qualité personnel)

Autre

.....
.....

2) Avez-vous connaissance de ce qu'est la gestion des compétences ?

Oui

Non

Si oui que signifie d'après vous la Gestion des compétences ?

.....
.....
3) Existe-t-il au sein de votre entreprise, une démarche de gestion des compétences ?

Oui

Non

Si c'est oui, depuis quand ? Et quel est son contenu ?

.....
.....

4) votre entreprise dispose-elle des outils d'identification des compétences ?

Oui.

Non.

Si c'est oui lesquels ?

Entretien annuel

Bilan des compétences

Certification des compétences

Autres.

.....
.....

5) votre entreprise, utilise-t-elle des outils de transfert des compétences ?

Oui

Non

Si c'est oui, quels sont ?

Référentiel métier ;

Référentiel de compétence ;

Définition de poste ;

Autres.

6) Votre entreprise a-t-elle élaboré un bilan individuel des compétences ?

Oui

Non

Si non pourquoi ?

.....
.....

7) Existe-il une description des fonctions pour chaque métier ?

Oui

Non

8) Pensez-vous que votre entreprise aura besoins de nouveau emploi, compétence pour le court terme «3-5 »ans?

Oui

Non

Si oui lesquels ?

.....
.....

9) Quelle est la politique de développement des compétences de DANONE?

Rotation,

Enrichissement des postes

Autre

.....
.....

10) La formation est un enjeu pour l'avenir de l'entreprise, que dite vous de cela ?

.....

11) Existe –t-il un plan de formation au sein de votre entreprise ?

Oui

Non

Si oui ; est –il ?

Trimestriel

Semestriel

Annuel

Pluriannuel

Et si c'est oui ? Qui décide des actions de formations? Et comment cela se décide concrètement au sein de votre entreprise?

.....
.....

12) Votre entreprise a-t-elle fait recensement des besoins de formation ?

Oui

Non

Si oui, quels moyens a-elle utilisé

Questionnaires

Entretiens

Observation

Autre

.....
.....

13) Votre entreprise dispose-t-elle de son propre centre de formation ou partage-t-elle un centre de formation avec d'autre organisation en vue de vous offrir des activités de formations?

.....
.....

14) S'il vous est donné de qualifier le système de formation de votre entreprise notamment en ce qui se rapporte à l'allocation du bénéfice de la formation diriez vous qu'il est :

Démocratique

Autoritaire

15) D'après vous, la formation est-elle nécessaire pour le développement de vos compétences?

Oui

Non

16) Avez-vous ressenti le besoin d'être formé ?

Oui

Non

Si oui l'avez-vous communiqué à vos supérieures ?

Oui

Non

Si non pourquoi ?

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

17) Si vous avez bénéficié d'action de formation, ou vous l'avez fait ? Et pour quelle période ?

.....
.....

18) Sur quel critère êtes-vous envoyés en formation ?

Recommandation de votre responsable direct

Votre demande

Décision de la direction

19) Etes-vous évalué après votre stage de formation ?

Oui

Non

Si oui par qui êtes-vous évalués ? Et comment ?

Par hiérarchie

Par formateur

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

Et si c'est oui, Quel type d'évaluations est il utilisé ?

Entretien simple

Evaluation 360°

Observation

Autre

20) les résultats de l'évaluation déterminent-ils une augmentation de salaire, une prime ?

Oui

Non

Si non, pensez-vous que l'évaluation est nécessaire ?

Oui

Non

21) Avez-vous pu appliquer les connaissances que vous avez acquises lors de cette formation dans votre entreprise ?

Oui

Non

22) grâce à la gestion des compétences, vous estimez que vos savoir ont :

Beaucoup améliorés

Améliorés

Ne sont pas améliorés

Vos savoir faire :

Beaucoup améliorés

Améliorés

Ne sont pas améliorés

Vos savoir-être :

Beaucoup améliorés

Améliorés

Ne sont pas améliorés

Guide d'entretien

I) Les pratiques de la GC au niveau de DANONE DJURJURA ALGERIE

- 1) existe-t-il au sein de votre entreprise, une démarche de gestion de Compétences ? Si c'est oui Depuis quand ? Et quel est son contenu ?
- 2) Quelles sont les raisons qui amènent DDA à mettre en œuvre une démarche de la gestion des compétences ?
- 3) Quelles sont les objectifs que vous fixez dans le cadre de la gestion des compétences ?
- 4) Quelles sont les personnes qui appliquent ou qui contribuent à l'application de la gestion des compétences, au sein de votre entreprise ?
- 5) Avez-vous formé ou préparer des cadre dans le cadre de la GC ?
- 6) Avez- vous communiqué de la démarche GC et ses enjeux en toute transparence, auprès des salariés ?
- 7) Utilisez-vous des outils d'identification des compétences ? Et, Si c'est oui lesquels ?
- 8) dans votre entreprise, existe t-il un bilan individuel des compétences ?
- 9) Quelles sont les outils d'évaluation des compétences utilisez-vous ?
- 10) Quelle est la politique de développement des compétences de DANONE?
- 11) La formation est un enjeu pour l'avenir de l'entreprise, que dite vous de cela ?
- 12) Votre entreprise prévoit-elle habituellement un budget annuel consacré aux formations ?
- 13) Procédez-vous à une évaluation régulière des actions de formations ?
- 14) Les résultats de l'évaluation déterminent-ils une augmentation de salaire, une prime ?

ORGANIGRAMME DANONE DJURDJURA ALGERIE

DIRECTEUR GENERALE

**DIRECTION
RESSOUR
CES**

RH Usine

**Service
Développement**

**Service
Paie**

**Service
Moyens
Généraux**

**DIRECTION
COMMERCIALE**

**Managers
Commercial**

**DIRECTION
RECHERCHE &
DEVELOPPEMENT**

**Managers
Recherche &
Développement**

**DIRECTION
FINANCE**

**Service
Comptabilité**

**Service
Trésorerie**

**Service
Contrôle de
Gestion**

**Service
Juridique**

**Service
Informatique**

**DIRECTION
MARKETING**

**Manager
Marketing**

**DIRECTION
SOURCING SUPPLIER
DEVELOPPEMENT**

**Service
Sourcing Lait**

**Achat
ingrédients**

Achat CAPEX

**DIRECTION
OPERATION**

**Service
Production**

**Service
Maintenance**

**Service
Travaux Neufs**

**Assurance Qualité
et Sécurité
Alimentaire**

**Hygiène Sécurité
et
Environnement**

**Costumer service
& Logistique**

Planning

Table des matières

Remerciement	
Dédicaces	
Sommaire	
Liste des abréviations	
Introduction générale.....	01
Chapitre I : Qu'est-ce que la gestion des compétences ?.....	05
Section 01 : La compétence, qu'est-ce que c'est ?	05
1.1. La compétence et ses concepts périphériques.....	06
1.2.Définition du concept de compétence	07
1.3.Les caractéristiques de la compétence	08
1.4. Les composantes de la compétence.....	09
1.5.Type de compétences.....	14
Section 02 : La gestion des compétences.	17
2.1. L'origine de la gestion des compétences.....	17
2.2. Définition de la gestion des compétences.....	19
2.3. Les expressions qui gravitent autour de cette expression « gestion des compétences »...20	
2.4. Mise en place de la gestion des compétences.....	20
2.5. Identifier le rôle des acteurs dans la gestion des compétences.....	21
2.6. Les avantages de la gestion des compétences.....	24
2.7. Les limites de la gestion des compétences	25
Chapitre II : Les pratiques de la gestion des compétences au sein des entreprises....	28
Section 1 : La démarche compétence au sein des entreprises.....	28
Section 2 : Les outils d'évaluation des compétences.....	34
2.1. L'entretien d'évaluation.....	35
2.2. Les entretiens professionnels.....	35
2.3. Le bilan de compétences.....	37
2.4. Les tests.....	38
2.5. Le 360°	39

2.6. L'assessment center.....	40
2.7. La certification des compétences.....	42
Section3 : Les outils de la gestion des compétences	42
3.1. La description de poste.....	43
3.2.Le profil de poste	43
3.3.Le référentiel métier.....	44
3.4.Le référentiel des compétences	46
Section 4 : Le développement des compétences	48
4.1. Les leviers du développement des compétences.....	48
4.2. Agir sur les leviers de développement.....	49
4.3. Relation entre la compétence et la formation.....	49
Chapitre III : Les pratiques de la gestion des compétences au sein52
de l'entreprise Danone Djurjura Algérie SPA	
Introduction	52
Section 01 : Le cadre générale de Danone Djurjura Algérie (DDA.....	54
1.1 Historique54
1.2. L'organisation de l'entreprise	58
1.3 Les missions de DDA	62
1.4 Les objectifs de DDA	62
Section 2 : La gestion des compétences chez DDA	62
2.1. La pratique de gestion des compétences au sein de DDA	63
Section 3 : Analyse et l'interprétation des résultats de questionnaire64
3.1 Caractéristiques de l'échantillon	64
3.2 Interprétation des résultats du questionnaire	66
3.3 Synthèse des résultats.....	.84
3.4 Suggestions.....	87
3.5 Les difficultés rencontrées	87
Conclusion	88

Conclusion générale.....89

Bibliographie

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des annexes

Table des matières.

Résumé :

La gestion des compétences est une technique qui permet à l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel ayant les compétences (savoir, savoir-faire, savoir-être) nécessaires pour pouvoir répondre à tout moment à ses besoins. Ainsi, elle facilite les décisions des managers pour renforcer la performance, les décisions des salariés pour orienter et ajuster leur projet professionnel, les décisions des ressources humaines pour accompagner les uns et les autres au mieux de leurs ambitions.

Alors, pour mettre en œuvre une démarche de gestion des compétences dans une entreprise, il faut suivre les étapes suivantes : Identification des compétences requises, identification des compétences disponibles (acquise), évaluation des écarts et prendre des décisions sur la base de l'évaluation.

Mais aussi pour réussir cette démarche avec succès des outils seront mis à sa disposition (description des postes, référentiel métier, référentiel de compétence...).

Enfin , Pour se faire développer les compétences, les entreprises privilégient la formation car cette dernière permet l'accès aux connaissances qui offrent la possibilité aux salariés d'être plus compétents, plus impliqués et mieux informés .

Mots clés : gestion des compétences, démarche compétence, la formation.