

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION

Département Des Sciences De Gestion

Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master 2 en Sciences de gestion

Option : Management des ressources humaines

Thème :

La Gestion des compétences au sein de l'entreprise

CO.GB « LA BELLE » WILAYA DE BEJAIA

Réalisé par :

KASSA Nour Imene

CHERIEF Imane zoulikha

Encadré par :

M^{me} ZOUAOU Nabila.

Année universitaire : 2021/2022

Remerciements

Nous sommes fiers de vous présenter le résultat de notre parcours académique à l'Université de Abderrahmane Mira Bejaia.

A l'achèvement de ce mémoire, nous tenons à remercier le dieu tout puissant de nous avoir donné une forte volonté, l'ouverture d'esprit, le courage, la santé pour bien mener ce modeste travail.

De multiples personnes méritent d'être remerciées, tant pour leur implication directe qu'indirecte. Tout d'abord, nous souhaitons remercier notre promotrice, madame ZOUAOU Nabila pour son investissement, ses conseils, sa disponibilité, et pour les différentes réorientations autour de nos intérêts, mais également pour son suivi tout au long de l'évolution de notre mémoire, qu'elle trouve ici l'expression de nous profonde gratitude.

Ensuite à madame et messieurs les membres du jury qui ont eu l'amabilité d'accepter d'évaluer ce travail. Qu'ils trouvent ici l'expression de nous reconnaissance

Nous remercierons nos professeurs à l'université d'avoir enrichi nos connaissances et de nous avoir guidés durant tout notre parcours. En particulier monsieur nabet nacer qui a réussi à nous donner confiance en nous et en l'avenir mais aussi qui a réussi à nous donner l'envie d'apprendre. Merci pour tout ce que vous avez fait pour nous

Nous tenons à remercier toutes les personnes aimables que nous avons rencontrées durant notre stage a labelle, spécialement Monsieur MAHMOUDI Nacer et Monsieur AMAROUCHE Mohamed merci d'avoir mis tout en œuvre pour que notre stage se déroule dans les meilleures conditions possibles.

Nos parents et familles pour leur soutien financier et moral. Je ne saurais oublier nos amis, camarades, et toutes personnes qui ont contribué à la conception de ce travail

Dédicaces

Je dédie ce travail à ma daronne, maman chérie merci pour tous tes sacrifices, ton soutien, ta bienveillance, ton amour tu as toujours été ma source de force pour affronter les obstacles de la vie.

A mon très cher père

Pour tes encouragements, tes sacrifices, de m'avoir épaulé pour attendre mes objectifs, tes qualités humaines qu'on fait de moi aujourd'hui une femme forte.

A mon frère Aissa

Malgré la distance, tes occupations mais tu été toujours l'a pour me conseiller, à m'aider, Tu es un honneur pour notre famille. Loin des yeux mais jamais loin du cœur.

A mon bien aimé frère Hamid

Malgré ton jeune Age, mais tu es un exemple pour moi, merci pour ton soutien moral dans mes moments difficiles, ton amour et ta gentillesse.

A mes petits frère Mohamed et merouane

Vous êtes le plus beau cadeau que je puisse avoir.

A ma très chère tante

Ma deuxième maman, merci pour ton amour, pour te ce que tu as fait pour moi depuis toute petite

A ma grand-mère et mon oncle Mustapha

Pour votre générosité, et votre affection

A mon binôme

Tu étais toujours à mes côtés, Je te remercie de me n'avoir jamais déçu. Aucun mot ne pourrait exprimer ma gratitude, mon amour et mon respect.

Ma sœur Imane

D'avoir partagé les moments difficiles et de joies avec moi.

A mes chères copines

Au nom de l'amitié qui nous réunit, et au nom de nos souvenirs inoubliables. Plus spécialement ma meilleurs amie nour el houda je te remercie pour toutes les fois où tu m'as donnée confiance en moi, pour toutes les fois où tu as su me reconforter, que notre amitié dure éternellement.

Nour Imene

Dédicaces

Je dédie ce travail,

A mon très cher frère jumeau AMESTEN qui était le plus tête brûlée de nous deux, rebi irahmou avec qui j'ai commencé ma scolarité, et qui de la haute veille sur moi, que les portes du paradis lui soit ouvertes.

A ma très chère maman adorée qui a su me soutenir moralement avec ses bons mots, sa bien vaillance et ses douaa, merci maman pour tout l'amour que tu me donne chaque jour, ta positivité et ta bien vaillance, ces sacrifices que tu as fait durant toutes ces années d'études.

A mon père qui me voit toujours comme sa fille unique et préférer, merci pour tout le temps que tu me consacres chaque jour et veille à mon bien-être et ton soutien financier et moral.

A mes grands frères MASENSEN et YACINE, qui m'ont soutenu et motivé à donner le meilleur de moi-même dans mes études et à accomplir mes objectifs.

A mes tatas extraordinaires, Luiza, Houria et Ina, son oublier tonton Kamel qui à ce jour me gâte toujours, ont cru en moi et ma réussite.

A ma très chère cousine Amina qui es pour moi la sœur que je n'ai pas eu

Merci pour tout.

A mes ami(e)s de la promotion 2022 MRH, mes copines Vanessa, Anissa et toutes personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Une spéciale dédicace à m'a binôme et sœur Nour-Imene, qui a eu la force de me supporter et être toujours présente dans les bons et mauvais moments que nous avons partagé.

Imane

Sommaire

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale..... 1

Chapitre I: Généralités sur la gestion des compétences

Section 1 : La gestion des compétences, genèse, approches et enjeux 6

Section 2 : Les compétences : définitions, caractéristiques et typologies..... 15

Section 3 : Le développement des compétences : étapes et moyens..... 24

Chapitre II: La démarche de la gestion des compétences

Section 1 : Le processus de la gestion des compétences : 32

Section 2 : L'évaluation des compétences : 45

Section 3 : Les conditions de réussite d'une démarche de gestion des compétences : 59

Chapitre III: La gestion des compétences au sein de l'entreprise CO.GB « LA BELLE »

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil CO.G.B « la Belle » : 63

Section 2 : Méthodologie de la recherche et résultats de l'enquête sur la gestion des compétences au sein de l'entreprise CO.G.B Labelle 72

Section 3 : Interprétation des résultats et discussion de l'hypothèse : 91

Conclusion : 97

Conclusion générale 99

Bibliographie

Annexes

Résumé

Liste des abréviations

CO.G.B : CORPS GRAS DE BEJAIA

CO.G.B LA BELLE : CORPS GRAS DE BEJAIA ET GROUPE LA BELLE

DG : DIRECTION GENERALE

DRH : DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

E.N.C.G : ENTREPRISE NATIONALE DES CORPS GRAS

RH : RESSOURCES HUMAINES

SIAN : SOCCIE TE INDUSTRIELLE D'AFRIQUE DU NORD

SO.GE.LA : SOCIETE DE GESTION D'INDUSTRIE ALIMENTAIRE

Liste des figures

Figure 1 : La logique compétence	8
Figure 2: Représentation des synergies entre les différents niveaux d'analyse du concept de compétence :.....	23
Figure 3: Les trois étapes du développement des compétences :	26
Figure 4 : organigramme CO.GB « LABELLE »	71

Liste des tableaux

Tableau 1 : Comparaison entre logique de poste et de compétences	7
Tableau 2 : La logique compétence pour l'entreprise :	8
Tableau 3: La logique compétence pour la gestion des ressources humaines	9
Tableau 4 : les niveaux de la gestion des compétences	38
Tableau 5 Comparaison entre entretien annuel et entretien professionnel	43
Tableau 6: l'auto évaluation	51
Tableau 7 : l'entretien individuel	52
Tableau 8: L'entretien collectif	53
Tableau 9 : Assessment center	54
Tableau 10 : La méthode 360°	56
Tableau 11 : Réponses obtenues du premier entretien :	77
Tableau 12: Réponses obtenues du deuxième entretien :	80
Tableau 13 : Réponses obtenues du troisième entretien :	82
Tableau 14: Réponses obtenues du quatrième entretien :	83
Tableau 15: Réponses obtenues du cinquième entretien :	84
Tableau 16 : Réponses obtenues du sixième entretien :	86
Tableau 17 : Réponses obtenues du septième entretien :	87
Tableau 18 : Réponses obtenues du huitième entretien :	88
Tableau 19: Réponses obtenues du neuvième entretien :	89
Tableau 20 : Réponses obtenues du dixième entretien :	90

Introduction générale

La gestion des ressources humaines désigne ce qu'on appelait autrefois la gestion du personnel, le personnel était plutôt synonyme de coût, alors que l'on parle à présent de ressources, un élément dont il va falloir s'occuper de façon à le rendre le plus profitable.

L'entreprise est confrontée à des défis fondamentaux, des mutations technologiques, incertitudes économique, évolution démographique, l'internationalisation. Les organisations doivent pouvoir franchir les changements technologiques conjoncturels et structurels pour rester compétitive ; l'avantage concurrentiel d'une entreprise gagnante, c'est son capital humain, et ces compétences.

En effet, le facteur humain devient aujourd'hui un enjeu tellement important qu'il est partie intégrante dans les grandes orientations stratégiques de l'entreprise. de ce fait, parmi les pratiques RH que les entreprises doivent s'intéresser la gestion des compétences.

Devenant une notion clés de la GRH, le concept de compétence et de sa gestion a progressivement élargi sa signification théorique et sa portée pratique. La compétence est de plus en plus utilisée dans le langage des Resource humaines comme étant une capacité humaine mesurable nécessaire à des exigences efficaces de rendement au travail. (Marelli 1998)

Les entreprises misent sur la gestion des compétences comme levier déterminant pour développer la performance afin d'atteindre leurs objectifs stratégiques.

La gestion des compétences est définie comme un modèle de gestion pour construire et évalué les compétences spécifiques exigé dans un emploi, ce qui permet également la flexibilité de l'organisation et la localisation du personnel¹.

La gestion des ressources humaines a trouvé sa place au sein des entreprises algériennes durant la période allant de 1980 à 1990. Période marquée par le passage de la fonction personnel à la gestion des ressources humaines² ; en effet depuis quelques années, en Algérie, l'entreprise présente quelques critères d'intention (idée à développer) à faire valoir les compétences et la performance de ses employés, qu'ils soient dirigeants, cadres ou simple employé.

¹ Hernando Gil travon, « la gestion des compétences comme stratégie pour la productivité », thèse de doctorat, le 30 nov. 2015.

² Guenaou, M & Rouimel, « La gestion des compétences dans les entreprises algériennes : les skills recherchés pour la performance », Revue Internationale des Sciences de Gestion, le13/01/2020.

De plus l'entreprise algérienne pointe quatre préconisations :

- identifier les compétences requises pour effectuer un travail en conformité ;
- identifier les compétences disponibles dans l'entreprise ;
- évaluer les écarts et d'identifier les éventuelles carences en compétences ;
- développer et maintenir les compétences.

Ce qui a des retentissements (effet indirecte) sur les pratiques de recrutement, de formation, de la gestion de la rémunération, et de la gestion des compétences.³ Cette dernière est l'objet de notre thématique.

Dans le cadre de ce travail, nous allons étaler la démarche suivie par l'entreprise CO.GB « LABELLE » afin de mettre en place la gestion des compétences.

La problématique :

Pour cela nous avons effectué un stage d'un mois au niveau de la direction des ressources humaine de l'entreprise CO.GB « LABELLE » dans l'objectif d'étudier la mise en place de la gestion des compétences au sein de cette entreprise en essayant d'apporter des éléments de réponses à la question suivante :

Quelle est la démarche suivie par l'entreprise pour mettre en place la gestion des compétences et quels sont les obstacles rencontrés ?

Pour répondre à cette question un certain nombre de questions complémentaires méritent réflexion à savoir :

1. Que signifie la compétence ? Ses origines et ses caractéristiques.
2. Quels sont les différents acteurs impliqués et les outils mobilisés dans le cadre d'une démarche de gestion des compétences ?

³ BOUMENAD Seif Eddine, « Quel modèle de pratiques de la gestion des ressources humaines exercées dans l'entreprise algérienne ? », Revue Organisation & Travail, le 10/10/2019

3. Comment a procédé l'entreprise enquêtée pour gérer les compétences ? Autrement dit, quelles sont les étapes de cette démarche de gestion des compétences, quels sont les acteurs impliqués, les outils produits et mobilisés et quelles sont les difficultés rencontrées ?

Hypothèse :

Pour répondre à la problématique ci-dessus, une hypothèse va guider notre recherche et nous tenterons de la vérifier tout au long de ce travail :

« Gérer les compétences requiert la mise en place de processus et d'outils adaptés pour atteindre les objectifs fixés et la participation d'acteurs multiples est une condition de réussite de cette démarche. Dans le cas de « COGB-Labelle », la gestion des compétences pratiquée reflète l'importance du facteur humain dans un contexte économique difficile, mais elle n'est pas suffisamment formalisée car le volet opérationnel ou instrumental n'est pas assez développé et les acteurs ne partagent pas de vision commune ».

L'intérêt du choix du sujet :

Nous avons adopté cette thématique pour les raisons suivantes :

Afin de démontrer l'importance de gérer les compétences des individus, de préparer l'existant pour qu'il tend à répondre aux exigences du futurs de l'entreprise ; ajoutant à cela de définir comment cette dernière est mise en place. C'est aussi une opportunité pour nous de mettre en application les éléments de base acquis tout au long de notre cursus.

La méthodologie de recherche :

Pour répondre à notre problématique de départ, confirmer ou infirmer notre hypothèse, nous avons opté pour une démarche méthodologique qui s'articule autour de deux éléments :

Le premier consiste en une revue bibliographique sur la démarche compétence afin de connaître les concepts de base. Le second, portera sur une démarche empirique, sous forme d'enquête par entretien avec les acteurs impliqués dans la mise en place de cette démarche en l'occurrence les cadres de l'entreprise. En plus de l'exploitation des documents internes relatifs à la thématique étudiée

Structure du travail :

Le plan de restitution de ce travail de recherche sera divisé et organisé en trois chapitres.

Le premier chapitre porte sur des généralités relatives à la thématique à savoir la naissance des compétences, des définitions (du concept compétences et d'autres concepts en relation avec ce terme) et ses typologies. Le deuxième chapitre est consacré à la démarche de la gestion des compétences et aux outils nécessaires afin de les évaluer et de les gérer.

Le troisième chapitre représente la partie pratique de notre recherche où nous allons essayer de vérifier comment cette démarche compétence ainsi que ses outils sont mis en place afin de gérer les compétences, et les obstacles rencontrés par l'entreprise enquêtée.

Chapitre I

Généralité sur la gestion des compétences

Introduction

La compétence apparaît comme un moyen de définir de nouvelles règles d'organisation et de gestion des hommes en cohérence avec les normes d'efficacité économique actuelle. En outre, elle est considérée comme une nouvelle venue dans le vocabulaire des psychologues du travail⁴, et est devenue l'une des principales préoccupations des entreprises et semble avoir pris une place plus importante dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Les entreprises accordent un poids de plus en plus important à la compétence car le marché du travail nécessite une acquisition de compétences précises et spécifiques à l'emploi.

L'objet de ce premier chapitre est d'étudier les concepts fondamentaux liés à la compétence. Dans la première section, nous allons présenter l'histoire et l'origine du mot compétence, et ses enjeux. Puis nous allons aborder les multiples définitions de la notion de la compétence ainsi que ses caractéristiques, ses catégories et ses différents types dans la deuxième section. Enfin, la troisième et dernière section sera consacrée pour la question du développement des compétences. En effet, il est important de bien assimiler la notion de compétence en entreprise pour effectuer une bonne gestion de cette dernière.

⁴ Claude Lévy-Leboyer, La gestion des compétences, Éditions d'Organisation, Paris p17

Section 1 : La gestion des compétences, genèse, approches et enjeux

La gestion de compétence auparavant n'a pas été une préoccupation primordiale pour les praticiens, elle ne représentait pas non plus un objet d'investigation pour les sciences de gestion. Mais, dès les années 70, la notion de compétence a commencé à surgir et à prendre de l'importance dans le monde des entreprises d'abord puis dans le domaine de la recherche. À travers cette section, nous allons essayer de revenir sur la genèse de cette discipline relativement récente avant de présenter les approches et les enjeux de la gestion des compétences.

1.1. Genèse et contexte d'émergence de la logique compétence

Le concept de compétence émerge dans un contexte de crise : au lendemain de la crise pétrolière de 1973, qui a entraîné des vagues de licenciements et la destruction de nombreux emplois, notamment dans l'industrie (mines, sidérurgie, textile, chantiers navals). Elles sont qualifiées de « restructurations de crise » et concernent des secteurs difficiles dont les activités disparaissent, sont menacées où se déplacent. Face aux difficultés à gérer ce temps de crise, les entreprises françaises commencent à prendre conscience de leur retard dans l'investissement des compétences, du manque de qualification de leurs salariés et, plus généralement, de la contingence de leurs modes d'organisation et de gestion des effectifs. Il faut innover, inventer de nouvelles solutions :

- A court terme, faire face au chaos, à la perte de technologie et au gaspillage de main-d'œuvre de ces restructurations brutales ;
- A moyen terme, anticiper les évolutions de l'économie, ou du moins la demande de compétences requises par les mutations professionnelles et l'évolution de l'environnement⁵.

« Les bouleversements économiques des années 80 conduisent les DRH à réviser leurs politiques et pratiques LE BOTERF estime que la logique de qualification ne convient plus aux entreprises souhaitant changer leur organisation du travail : la notion de compétence n'étant plus focalisée sur le poste de travail permet de prendre en compte les efforts des salariés en matière de polyvalence et de réactivité. Elle est, en cela, mieux adaptée aux exigences actuelles de flexibilité des entreprises. »⁶

⁵ Tarik Tarik management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques, 2006, Accelerating the world's research. Les actes de la DGESCO, p 78

⁶Duchamp, L. Guery « la gestion des ressources humaines retenir l'essentiel », repères pratique, p34

Avant d'introduire la logique de compétence dans les entreprises, il n'y avait pas de prise en compte de l'individu qui occupe son poste. Les salariés sont amenés à effectuer une tâche unique en s'appuyant sur le modèle taylorien et en s'intéressant au poste de travail et non pas à la personne. Une relation différente entre l'homme et son travail est apparue grâce au passage de la logique de poste à la logique de compétence. C'est ce que nous allons constater dans le tableau n°1 ci-dessous :

Tableau 1 : Comparaison entre logique de poste et de compétences

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

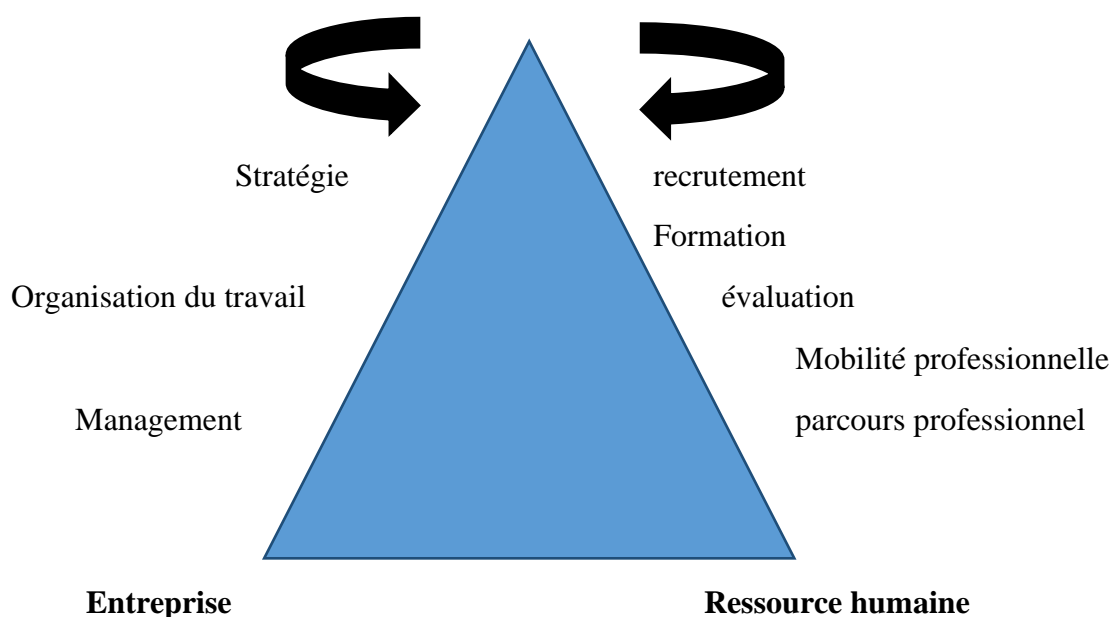
Source : Anne Dietrich, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre, 'management des compétences' enjeu modèles et perspectives, 3^{em} édition p119

En effet, l'introduction de la compétence dans le monde des entreprises a bouleversé à la fois la stratégie, l'organisation du travail ainsi que le management. C'est l'avènement de la logique compétence.

Ainsi, la fonction ressources humaines du fait du rôle fondamental dans la gestion des hommes et femmes détenteurs de compétences a vu ses attributions modifiées avec cette nouvelle donne qui est la compétence.

La figure n°1 représente les relations (ou impacts) de la compétence avec l'entreprise en terme stratégique, organisationnel et managérial et les différentes pratiques RH impactées par cette nouvelle logique.

Figure 1 : La logique compétence



Source : Eray (ph) « management par les compétences, plébiscite pour un renouveau opérationnel de la Gpec », personnel-ANDCP, n°432, septembre 2002, p46.

En effet, la compétence a eu un impact majeur pour l'entreprise dans son ensemble dans sa quête de performance économique et l'atteinte de ses objectifs mais aussi et surtout dans le domaine de la gestion des ressources humaines car les pratiques de formation, de recrutement, d'évaluation, de mobilité et de parcours professionnel sont désormais associés au terme « compétence ». Nous allons détailler cela dans les tableaux n°2 et n°3 suivants :

Tableau 2 : La logique compétence pour l'entreprise :

Optique de l'entreprise	Utilisation de la compétence
Stratégie	La compétence fait partie de la stratégie de l'entreprise car les compétences nouvelles constituent des atouts compétitifs à l'égard des concurrents.
Organisation du travail	L'organisation du travail repose sur la notion de compétence (entre les compétences acquises et les compétences requises). Les missions et tâches sont réparties en fonction des compétences disponibles de chaque individu.
Management	Les managers ont comme mission de guider leur équipe pour une réussite optimale de leur mission. Ils sont amenés à détecter les compétences de leurs collaborateurs pour les affecter au mieux.

La source : Laëtitia Lethilleux « l'essentiel de la gestion des ressources humaines », 5^{em} édition 2011, 2012 ; page 44

Tableau 3: *La logique compétence pour la gestion des ressources humaines*

Optique des RH	Utilisation de la compétence
Recrutement	Le recrutement a pour objectif de répondre à l'une des fonctions majeures de la gestion des ressources humaines à savoir répondre aux besoins de l'organisation en matière d'attribution des ressources. Il s'agit alors de 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 la même de répondre aux besoins de leur organisation. La notion de compétence est donc au cœur d'une formation efficiente.
Evaluation	L'évaluation conduit à mesurer le niveau de compétences d'une personne et de détecter les compétences restant à acquérir pour mener à bien sa mission au sein de l'organisation.
Mobilité professionnelle	La mobilité professionnelle offre la possibilité à un individu d'accroître son niveau de compétences au sien de son entreprise. En ce sens, la mobilité professionnelle peut avoir un effet bénéfique sur la motivation des salariés.
Parcours professionnel	La législation en vigueur sur la formation (CF, le DIF, et le CIF) conduit à réfléchir sur le fait que les salariés sont amenés à se former tout au long de leur vie. La compétence se situe au centre de leur parcours professionnel : acquérir et mettre à jour ses compétences pour rester employable sur le marché du travail. La compétence devient une problématique majeure pour les entreprises et les services des ressources humaines pour tenter de respecter le principe d'employabilité.

La source : Laetitia Lethilleux, op.cit.; page 45

1.2 Les approches de la compétence :

A travers cette partie, nous allons présenter cinq approches de la compétence en l'occurrence l'approche par le savoir, l'approche par le savoir-faire, l'approche savoir-être l'approche mixte et l'approche par les compétences cognitives.

1.2.1. L'approche par le savoir :

Cette approche qui consiste à lier les compétences à des savoirs est l'une des plus dominantes et déterminantes. En effet, l'action réussie de la compétence s'explique par le fait de posséder des savoirs, il ne s'agit pas de nier que la compétence puisse être autre chose que le savoir, mais plutôt de considérer le fait de posséder des savoirs. La compétence deviendra donc des savoirs

mis en œuvre, sachant que le contrôle de leur mise en œuvre disparaît et laisse la place au contrôle de connaissances, le repérage des savoirs se fait par la distinction des niveaux de maîtrise : faible, fort, moyen.

Cette approche a certains avantages : elle peut être liée à des modes et méthodes d'apprentissages par les savoirs, à titre d'exemple : l'acquisition des savoirs par formation professionnelle, puis la mise en place opérationnelle de ces savoirs acquis engendrera des compétences, elle est une approche idéologique, véhiculant l'idée que c'est le savoir qui est la source de réussite. En effet, plus nous savons, plus nous connaissons, plus nous sommes compétents.

1.2.2. L'approche par le savoir- faire :

Les savoirs faire sont des expériences pratiques et une volonté d'affirmer la dimension des savoir-faire, elle se traduit encore souvent par la formule « savoir-faire ».

L'observation des individus en situation de travail comporte une valeur prédictive : elle offre au-delà du constat de compétences une garantie relativement sur son avenir.

Le manager sera surtout jugé sur sa capacité d'analyse et de résolution de nouveaux problèmes, sur son comportement et ses attitudes.

1.2.3. L'approche par les compétences (savoir être) :

La dimension des savoirs être est le dernier élément qu'on recense dans la rubrique savoir-faire qu'il est possible d'acquérir grâce à des techniques maîtrisées (exemple : capacité d'animer une réunion).

Cette approche permet de raisonner en termes de spécificités individuelles, des attitudes, ce qui permet de les distinguer des autres. Le comportement a une partie qui inclut des savoirs et des savoirs faire et une partie laissée à l'équation personnelle. L'actualisation de la première partie par la deuxième donne naissance à la compétence. Ceci dit, c'est le comportement qui explique pourquoi tel individu est plus compétent que l'autre⁷.

⁷SOLVEIG FERNAGU OUDET, « Organisation du travail et développement des compétences ; construire la professionnalisation » préface de MICHEL DEVELAY, édition l'Harmattan, paris, 2006, pp 35-39.

En se basant sur la dimension personnelle, il est impossible de créer des référentiels capables de développer les ressources humaines. Par exemple, si nous considérons que le charisme est explicatif de la compétence, nous sommes obligés d'admettre qu'en dehors de recrutement, il n'y a pas de moyens d'agir sur les ressources humaines. En effet, soit une personne est charismatique ou non.

Jusqu'à présent, nous avons distingué trois approches permettant de mieux expliquer et d'appréhender la compétence à savoir : approche par les savoirs, l'approche par les savoirs faire et l'approche par le comportement et le savoir être, par la suite nous allons voir l'approche mixte et l'approche cognitive qui font mieux ressortir la compétence.

1.2.4. L'approche mixte :

Consiste à appréhender la compétence par la combinaison des trois approches précédentes. Ainsi la compétence d'un individu s'explique par ses savoirs, ses savoirs faire, ses savoirs être.

Mais habituellement encore cette approche présente des inconvénients. Aussi, nous sommes amenés souvent à se poser des problèmes de frontières :

- Où s'arrête le savoir et où commence le savoir-faire ?
- Où s'arrête le savoir-faire et où commence le savoir être ?
- Quelle est la frontière entre savoir- savoir-faire et savoir être ?

A ces questions s'ajoutent des problèmes d'homogénéités. Quand on bâtit un référentiel de compétence dans l'entreprise, en combinant savoir, savoir-faire, savoir être, on résulte sur des outils trop lourds qui tiennent plus de listing que de la référence. Quand on ne le fait pas, la tendance vers l'hétérogénéité dans l'organisation apparaît. De ce fait, faire ou ne pas faire sont les deux problématiques. Outre les problèmes de frontières et d'homogénéité, il y'a celui de l'accumulation, en effet, quelle est la pondération des trois dimensions :

- L'accumulation des savoirs, dont nous ne savons pas s'ils sont et comment sont mobilisés ?
- L'accumulation des savoirs faire qui ne sont qu'une liste d'activités.

- L'accumulation des savoirs être, dont on ne sait ce qu'ils sont. En effet dans ce cas de figure, la notion de la cumulation semble équivoque pour comprendre la compétence⁸.

1.2.5. L'approche cognitive :

Cette dernière approche présente la compétence comme étant la capacité à résoudre des problèmes de manière efficace dans un contexte donné, cela veut dire que l'efficacité n'existe pas en soi, mais elle est liée au contexte⁹.

Partant de là, la compétence finalement n'est pas ce que on fait, mais comment on parvient à la faire efficacement, cela veut dire que la compétence précède l'action, ce n'est pas l'action elle-même. Ceci amène aux stratégies de résolution de problèmes mises en œuvre pour agir.

En effet, ces stratégies sont au cœur de la compétence. La compétence se caractérise dans cette approche comme suit :

- La compétence n'existe pas en soi, elle est toujours située par rapport à un problème dans un contexte donné ;
- La compétence n'est pas une succession ou accumulation de compétences particulières ;
- Elle est la combinaison originale de plusieurs aspects entre autres cognitifs dans un contexte donné¹⁰.

Toutefois, cette démarche cognitive présente aussi ses limites : elle n'est pas facile à communiquer puisqu'elle décrit des automatismes inconscients, non perçus et spontanés d'un individu. Elle est plus qualitative, quand il s'agit d'évaluer les emplois, de les classer, elle est sans intérêt, puisque la compétence cognitive se construit dans l'action, sur le terrain face à une situation.

1.3. Les enjeux de la gestion des compétences

A travers cette partie nous allons voir deux grands enjeux qui sont liés à la gestion des compétences : enjeux économiques et d'organisation, enjeux sociaux pour les entreprises et les salariés.

⁸SOLVEIG FERNAGU OUDET, op. Cit, P.37.

⁹Ibid. p. 39.

¹⁰ Idem.

Les compétences sont nécessaires à la réalisation des tâches, l'accomplissement des activités, et à la prise de décision. Une gestion des compétences bien menée permettra d'attribuer les bonnes missions aux bonnes personnes et d'identifier les compétences manquantes.

La gestion des compétences apparaît comme une tentative pour répondre à :

- **Des enjeux économiques et d'organisation** : face à des contraintes de production, de flexibilité, d'innovation, de rapidité d'adaptation et de qualité, l'élément stable devient l'individu. La compétence prend une importance centrale pour faire face à des situations à la fois incertaines et évolutives.

Ce travail sur les compétences se traduit par des méthodes et des outils qui permettent aux entreprises :

- De connaître les compétences stratégiques,
- De mettre en place une gestion collective et individuelle des compétences.
- De disposer des compétences par rapport aux besoins ;
- De projeter les besoins par rapport à une stratégie ;
- D'anticiper et gérer au mieux les risques liés à la compétence (perte des compétences clé.) ;
- De répondre aux attentes des collaborateurs ;
- **Des enjeux sociaux pour les entreprises et les salariés** : la gestion des compétences peut se définir comme une recherche de mise en relation de deux ordres de réalité : celui de l'organisation du travail en évolution et celui des individus (capacités d'action et d'adaptation, ajustement des compétences requises et les compétences réelles).¹¹

Et ce que l'on peut retenir de ses enjeux c'est que :

- La compétence relève à la fois de l'individu et de l'entreprise ;
- Elle est contingente dans son adaptabilité à la situation ;

¹¹B. Lanson, A quoi sert la gestion des compétences ? la gestion des compétences en France : des approches, des méthodes, des outils, p6.

- Elle résulte d'une combinaison optimale de ressources ;
- Elle est finalisée et liée à un acte professionnel ;
- Elle est liée à une reconnaissance sociale ;

La gestion des compétences a pour objectifs de bien mener les différentes politiques de GRH :

- Réduire les difficultés de recrutement (tels que : une mauvaise description du poste et du besoin ...) ;
- Traiter le problème de la pyramide des âges pour résoudre la situation de surpeuplement (la disparition du sureffectif peut se baser sur des critères qualitatifs liés à la compétence ou quantitatifs liés à l'âge cela suppose implicitement que les collaborateurs les plus âgés ne peuvent pas s'adapter individuellement aux nouvelles conditions de la production) ;
- Optimiser le système de formation (Délivrer une formation qui corresponde au besoin) ;
- Cultiver la qualité des collaborateurs (motivation au travail, bonnes conditions de travail) ;
- Améliorer les compétences individuelles et/ou collectives, avec les changements dans l'organisation du travail et de la production ;
- Développer la mobilité professionnelle des collaborateurs ;
- Faciliter la participation des employés aux programmes de développement professionnel.

Section 2 : Les compétences : définitions, caractéristiques et typologies

La compétence ainsi que les notions qu'ils lui sont associées ne sont pas définies de la même manière. A travers cette section, nous allons d'abord tenter de recenser les différentes descriptions et explications de cette notion avant de présenter celles de la gestion des /par compétences, management des/ par les compétences. Les catégories (composantes) et les caractéristiques de cette notion sont par la suite traitées avant de terminer par la typologie des compétences (individuelles, collectives et organisationnelles/stratégiques) et leurs interdépendances.

2.1 Définitions de la notion compétences et des concepts de la gestion des compétences

2.1.1. Définitions de la compétence

Nous allons d'abord commencer par des définitions selon les dictionnaires puis donner celles des spécialistes du domaine avant de terminer par une définition générale issue de notre synthèse personnelle.

➤ Définition de la compétence selon les dictionnaires

« Habilité reconnue dans certaines matières et qui donne le droit de décider » (Littré).

« Connaissance approfondie, reconnue, qui confère le droit de juger ou de décider en certaines matières » (Le Petit Robert).

La connaissance n'est pas auto-proclamée, il faut la reconnaître, cela à des conséquences en termes de gestion. Elle s'inscrit dans des situations qui doivent être évaluées.

« Dans les affaires commerciales et industrielles, la compétence est l'ensemble des connaissances, qualités, capacités, aptitudes qui mettent en mesure de discuter, de consulter, de décider sur tout ce qui concerne son métier » (Larousse Commercial, 1930).

Selon le dictionnaire des RH « La compétence rassemble trois types de savoir, un savoir théorique (connaissances) ; un savoir-faire (l'expérience) et un savoir être (dimension comportementales) mobilisés ou mobilisables qu'un salaire met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée. ».¹²

➤ Définition de la compétence selon des spécialistes

-Elizabeth LECOEUR, décortique la compétence en quatre composantes :

¹²Jean-Marie Peretti, Dictionnaire des ressources humaines, 7ème édition, Vuibert, 2015, p. 73.

▪ Le savoir : « Ensemble de connaissances plus ou moins systématisées acquises par une activité mentale »

▪ L'aptitude : « Ensemble de ressources intellectuelles et des caractéristiques personnelles mobilisées en situation professionnelle pour atteindre les résultats attendus. Elles se développent tout au long de l'histoire de l'individu »

▪ La motivation : « Processus qui active, oriente, dynamique et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus »

▪ Le contexte : Environnement de travail du professionnel en action. L'organisation du travail, les procédures, les fonctions, le climat, les modes de relation... sont autant de variables qui influencent la mise en œuvre de la compétence.¹³-Selon Gilbert et Parlier la compétence est : « un ensemble de connaissances, capacités d'actions et de comportements structurés en fonction d'un but dans un type de situation donnée »¹⁴

-Selon Bélier « la compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier en mobilisant diverses capacités de manière intégrée ». ¹⁵

- Selon Zarifian « la compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme, avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente ; la compétence est la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de coresponsabilités ». ¹⁶

-selon Jean Yve Buck « La compétence est un agencement résultant de la combinaison d'une multitude de connaissances de savoir, d'expériences, d'expérimentations, de talents, d'aptitudes acquises au fil du temps par un individu ou une organisation ; elle se compose de savoirs faire opérationnels, de savoirs faire potentiels (actionnables), de savoir-faire relationnels, de savoirs faire cognitifs, de savoirs faire validés dans un contexte donné. ». ¹⁷

¹³LECOEUR.E « La gestion des compétences », Edition de Boeck, Bruxelles, 2008, P.19

¹⁴ Gilbert, M. Parlier, La compétence : du « mot-valise » au concept opératoire. N° 116, janvier février 1992, P16

¹⁵ S. Bellier, Les compétences en action, Vuibert, 2000. P65

¹⁶PHILIPPE ZARAFIAN, « Objectif compétence, éditions liaisons », 2001, p.26

¹⁷JEAN YVE BUCK, « Le management des connaissances et de compétences en pratique », éditions d'organisation, Paris, 2003, p. 106.

➤ **Définition de la compétence en général :**

La compétence c'est un ensemble de savoirs que l'on peut acquérir ou qui est déjà acquis, que ça soit en aptitudes ou en connaissances et sert à évoluer dans notre travail.

C'est une accumulation entre les connaissances théoriques, la maîtrise du savoir-faire, les aptitudes les comportements, et le savoir évoluer que détient un individu pour exercer sa fonction convenablement.

2.1.2. Définition de la gestion des/par les compétences et du management des /par les compétences

Nous allons à présent essayer de définir et de distinguer la gestion et le management des compétences ainsi que la gestion et le management par les compétences.

➤ **Définitions de la Gestion des compétences**

Gérer les compétences signifie identifier les compétences nécessaires, recenser les compétences disponibles et de maîtriser l'acquisition et le maintien.

Son objectif est d'évaluer les compétences existantes d'une entreprise et de prévoir les compétences nécessaires à court, moyen et long terme.¹⁸

La gestion des compétences désigne alors la façon dont une entreprise pilote son capital humain et s'assure de l'adéquation entre les compétences et savoirs détenus par ses collaborateurs et les besoins de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs de développement de l'entreprise.

La gestion des compétences est aujourd'hui un enjeu stratégique pour les entreprises : elle anticipe l'évolution du capital humain en fonction des principaux objectifs de développement de l'organisation. Une bonne gestion des compétences permet également d'assigner les bonnes tâches aux bonnes personnes et d'identifier les compétences manquantes.¹⁹

La gestion des compétences permet de faire un bilan de l'existant ; cette démarche est pilotée par la direction de ressources humaines, dont le rôle va être d'une part de lister les compétences

¹⁸Gestion des compétences : en enjeu stratégique pour les organisations <https://recrutee.com/fr-articles/gestion-des-competences>

¹⁹<https://www.skillup.co/blog/article/qu'est-ce-que-la-gestion-des-competences>

requis par métier de l'entreprise, d'autre part, les compétences que possèdent les salariés pour parvenir à aboutir à la meilleure adéquation entre les besoins et les ressources humaines.²⁰

Selon l'AFNOR, la gestion des compétences consiste à intégrer les résultats de la gestion par les compétences dans différents processus ressources humaines (objectif de la gestion des ressources humaines). C'est la responsabilité du service des ressources humaines.²¹

➤ **Définitions de la Gestion par les compétences :**

La gestion par les compétences est considérée comme l'une des nouvelles pratiques qui soutiennent la flexibilité et l'adaptation continue d'une entreprise. Ces pratiques émergent dans des formes organisationnelles dont le rapport au temps et à l'espace n'est plus prédominant dans les modèles organisationnels traditionnels.²²

On dit parfois "gestion des compétences" et parfois "gestion par les compétences". Les deux expressions ne sont pas équivalentes. La gestion par les compétences désigne le mode d'organisation et de fonctionnement initié par la direction générale. Ce sont des aspects structurants destinés à déployer des compétences qui permettent aux entreprises de développer des avantages compétitifs durables (objectifs stratégiques).

➤ **Définitions du Management des compétences**

Le management de compétences consiste à développer les compétences de chaque membre d'une entreprise pour permettre d'atteindre les objectifs de cette dernière. Là où la gestion de compétences ne fait que sélectionner, le management de compétences travaille sur l'intelligence collective pour développer des comportements au travail favorisant la réussite collective. Cette stratégie est particulièrement efficace en entreprise. Elle augmente la performance globale, mais valorise aussi le capital humain. Les compétences individuelles de chacun sont développées de manière équitable, ce qui permet de maintenir l'employabilité, la compétitivité et la motivation de tous les salariés.

Le management ira au-delà du domaine de la gestion car le but est de développer des compétences métier pour améliorer la performance des équipes. On n'est plus dans le cadre de

²⁰D.Duchamp, I. Guery, la gestion des ressources humaines, p35

²¹AFNOR, processus de management La démarche compétences 3 Outil, Page 3 VIII - 44 - 01 Compétences, Mai 2012

²² VALÉRIE DEVOS, LAURENT TASKIN, Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace, revue française de gestion, p94,

la fonction RH, mais plus dans le management opérationnel, ce qui constitue un véritable basculement des responsabilités. Ce transfert est difficile à mettre en œuvre car il implique un grand nombre d'acteurs (dirigeants) et suppose leur participation. Ce transfert s'effectue « sur le terrain », rendant la gestion des compétences véritablement opérationnelle car routinière et impliquée. Ce n'est plus seulement un processus des RH, c'est une réalité pour chaque équipe d'employés. On peut se contenter de rester à ce niveau, mais certains auteurs ont montré l'intérêt de passer à un troisième niveau que constitue le management par les compétences.²³

➤ **Définitions du Management par les compétences :**

Le management par les compétences va au-delà de la gestion des compétences, pilotée par la direction des ressources humaines et qui répertorie les compétences requises par métiers de l'entreprise et, les compétences détenues par les salariés, afin d'ajuster au mieux les besoins (les métiers et les fonctions de l'entreprise) et les ressources (les hommes).

Le management par les compétences ne se limite pas non plus au management des compétences qui entend développer les compétences métiers en vue d'améliorer la performance des équipes. Ici la direction des ressources humaines s'efface face aux managers opérationnels qui développent les compétences de leurs équipes et inscrit la démarche dans le management opérationnel ce qui permet d'en démultiplier les bénéfices.

Le management par les compétences permet le pilotage de l'entreprise et a pour objectif de développer « l'intelligence collective » en stimulant les hommes afin qu'ils développent des comportements au travail favorisant la réussite collective et valorise le capital humain, désormais porteur d'un avantage concurrentiel distinct et durable.

L'entreprise qui met en place un management par les compétences développe également les compétences individuelles de tous les salariés de manière équitable en assurant l'employabilité de chacun.

Le management par les compétences a par conséquent une dimension stratégique.²⁴

Il existe différentes possibilités d'aborder le management, on peut l'aborder d'une manière opérationnelle, relationnelle et aussi par les compétences, les compétences c'est un des éléments

²³ (J. Aubret, P. Gilbert et F. Pigeyre,), « *élaboration et application des règles de gestion*, 2002, p. 1

²⁴ <http://www.qualiteonline.com/>, consulté le 10 mars 2022

qui va motiver le collaborateur à rester dans l'entreprise pour du coup favoriser à la fidélisation. Donc le management par les compétences consistera en le pilotage d'une entreprise dans un environnement plus ou moins instable et qui va permettre de développer l'intelligence collective de l'entreprise, c'est le fait de travailler à plusieurs, pour développer une compétence collective et c'est qui va permettre de gagner du temps et aussi être capable d'utiliser le savoir de plusieurs personnes que l'on n'a pas forcément qui permet d'avoir un réflexif plus intéressant.

2.2 Les catégories de compétences

De façon générale, la compétence est souvent considérée comme un ensemble de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être, mais cela ne renseigne pas ce qu'est véritablement la compétence. Rappelons que Lecoœur Elisabeth distingue entre les pratiques, les savoirs et les aptitudes, auxquels elle ajoute le contexte et la motivation pour avoir une vision complète de la compétence

Pour BATAL Christian (1996), « les compétences de l'emploi correspondent aux savoirs, savoir-faire et savoir-être qu'il est nécessaire de mobiliser pour réaliser correctement les activités propres à cette situation de travail, tandis que les compétences d'un individu se résument aux mêmes savoirs, qu'il maîtrise effectivement et qu'il est capable de mettre en œuvre, en situation, s'il en prouve le besoin ».²⁵

De nombreuses catégories de compétences peuvent être distinguées :

- **Les compétences « savoirs »** : connaissances théoriques, connaissances à posséder, savoirs déclaratifs. Elles sont acquises dans la formation initiale, continue et par appropriation de l'information (certificat de qualification professionnelle). Elles renvoient aux savoirs essentiels.

- **Les compétences « savoir-faire »** : aptitudes, pratiques, capacités à maîtriser quelque chose. Elles permettent de rendre opérationnel les connaissances, de comprendre un processus et de l'enrichir afin d'agir et de créer. (Savoir-faire manuels ou expérientiels)

- **Les compétences « savoir-être »** : aptitudes pratiques sociales, comportement innés ou acquis, capacité d'intégration dans les réseaux relationnels. Elles sont nommées également, compétence comportementales ou interpersonnelles. Cette catégorie reste très prisée dans les matières liées au service, au management et qui correspondent à la maîtrise d'attitudes

²⁵ Christian BATAL, « La gestion des ressources humaines dans le secteur public, Organisation », Paris, 1996, p.150.

comportementale, c'est-à-dire à des « postures mentales » (être honnête être discret, être diplomate, être organisé où savoir communiquer...).

▪ **Compétences émotionnelles** : conscience de soi, maîtrise de soi, conscience sociale, gestion des relations avec les autres. On considère de plus en plus cette catégorie de compétences comme déterminante pour la réussite individuelle.

▪ **Compétences « savoir-résoudre »** : capacité cognitive, savoir associer, posséder des capacités à combiner des connaissances et des expériences, être capable de développer des stratégies mentales²⁶.

2.3 Les caractéristiques des compétences :

Les caractéristiques de la compétence sont multiples car la compétence touche les aspects de l'homme au travail, parmi eux on met l'accent sur les plus importantes :

- La compétence est opératoire et finalisée. Elle n'a de sens que par rapport à l'action.
- La compétence est apprise. On n'est pas naturellement compétent, on le devient par une construction personnelle et sociale qui marie apprentissages théoriques et issus de l'expérience.
- La compétence est structurée. Elle combine de façon dynamique les éléments qui la constituent pour répondre à des exigences d'adaptation.
- La compétence est abstraite et hypothétique. Elle est inobservable ; ce qu'on observe ce sont ces manifestations : comportements et performances. »

2.4 Les typologies des compétences :

Il existe une multitude de types de compétences mais pour notre part nous allons nous intéresser à trois types de compétences à savoir les compétences individuelles, les compétences collectives (d'équipes) et les compétences stratégiques.

➤ **Les compétences individuelles** : Ce type de compétences est produit par un employé lors de la réalisation de ses tâches professionnelles ; cela concerne l'ensemble des compétences

²⁶Cécile DEJOOUX « la gestion des compétences et GEPC », Dunod, Paris, Edition, 2013. p 15-16

mobilisées dans l'exercice de sa fonction pour parvenir au résultat attendu. Ces compétences regroupent le savoir le savoir-faire opérationnel le savoir-être et les aptitudes.²⁷

La notion de compétence individuelle combine les activités extra-professionnelles et les activités professionnelles, à savoir les éléments suivants : l'ensemble des savoirs directement disponibles, la capacité d'accomplir certaines tâches et l'intelligence pratique des situations.

➤ **Les compétences collectives** : Ce type de compétences correspondent aux différents savoir-faire établis au sein du collectif de travail, elles sont donc spécifiques à un groupe car ils résultent de la coopération entre ses membres.²⁸

Cathy Krohmer a défini des compétences collectives en se référant à Dupuich-Rabasse (2000) selon lequel les compétences collectives sont « Une combinatoire de savoirs différenciés mis en œuvre, afin d'atteindre un objectif commun dont les acteurs en entreprise ont des représentations mentales communes et de résoudre ensemble les problèmes ».

Elle a également cité Wittorski (1997) qui définit la compétence collective comme « une Démarche collective et coopérative de résolution de problèmes par l'analyse critique »²⁹

➤ **Les compétences organisationnelles** : Cité par (Sanchez et Thomas, 1996 ; St-Amant et Renard, 2004). Les compétences organisationnelles sont : « le "déploiement, composition et coordination" des ressources pour atteindre la double compétence et savoir objectifs stratégiques d'une organisation » Par conséquent, les compétences organisationnelles ne sont pas maîtrisées par une seule personne ou un groupe de personnes, mais ils les représentent grâce à la communication et la Gestion de plusieurs ressources.³⁰

Quant aux compétences stratégiques, elles sont dites compétences clés, spécifiques. Ce type de compétences est obtenu en combinant les ressources financières, techniques, et humaines et qui apporte un avantage compétitif durable à l'entreprise.³¹

²⁷ Chloé Guillot-soulez, la gestion des ressources humaines, 7^e édition, 2014 /2015 P106

²⁸ Jozef Niemiec Restructurations et compétences collectives, Un guide pour les représentants syndicaux, P13

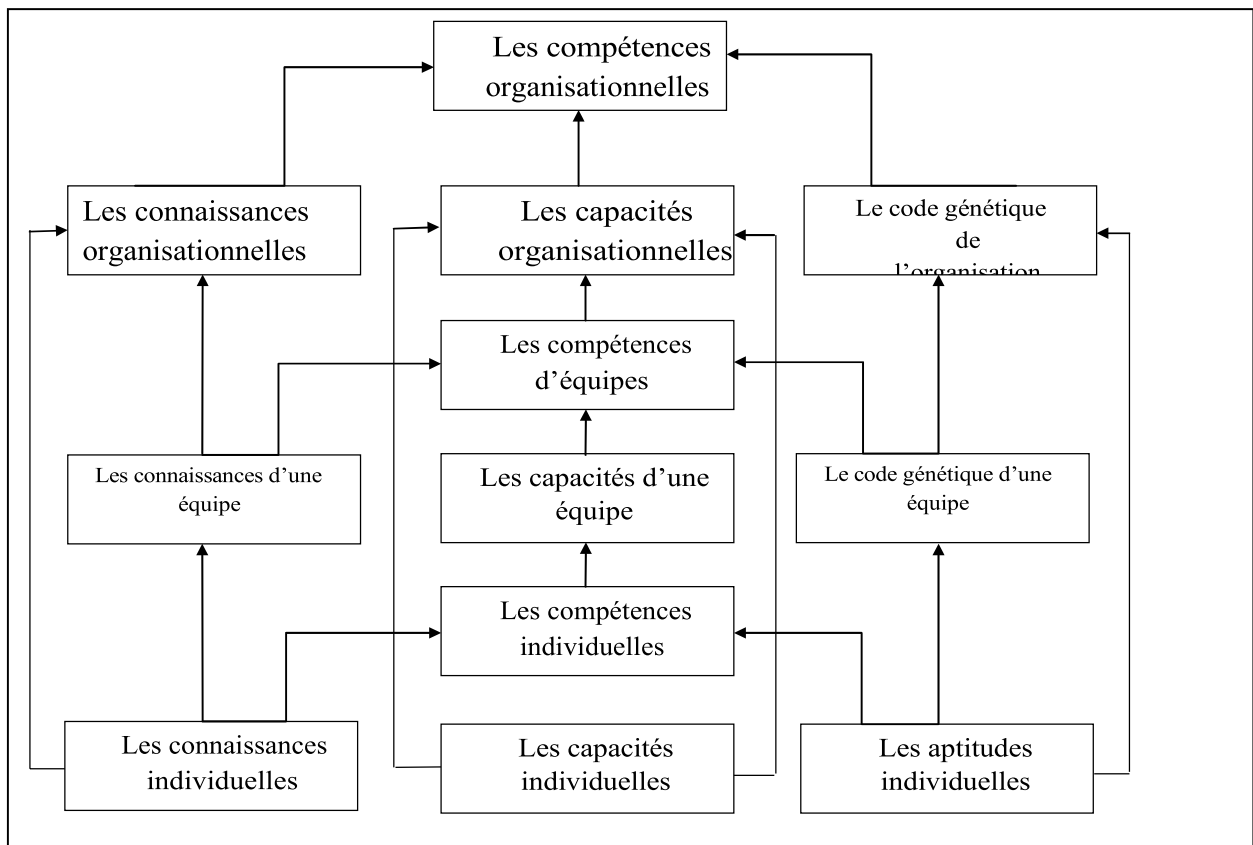
²⁹ Cathy Krohmer la compétence collective, maillon clé de la gestion des Compétences. Université De Nantes, P 50-51

³⁰ Matheus PINOTTI MOREIRA, Sophie D'AMOURS, Constance VAN HORNE, Compétences organisationnelles et transfert de connaissances : Un cas dans l'industrie forestières, p105

³¹ Chloé Guillot-soulez, la gestion des ressources humaines, 7^e édition, 2014 2015, p 107

Trois types de compétences sont en interaction de façon continue et s'enrichissent mutuellement. Nordhaug (1996)³² nous a présentés dans la figure n°2 la relation d'interdépendance qui existe entre les compétences individuelles, collectives et organisationnelles de l'entreprise. D'après cette figure, il apparaît clairement que l'agrégation des compétences individuelles constituées par : des connaissances, des capacités et des aptitudes individuelles, peut se transformer en compétences collectives. De même, l'agrégation de ces deux catégories de compétence individuelles et d'équipes peut se transformer en compétences stratégiques et difficilement imitables par les concurrents pouvant lui apporter une différenciation concurrentielle.

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



Source: Cité par Sabrina loufrani-fadida. Management des compétences et organisation par projets : une mise en valeur de leur articulation. Analyse qualitative de quatre cas multisectoriels. Gestion et management. Université de Nice Sophia Antipolis, 2006, p123.

³²Cité par Sabrina loufrani-fadida. Management des compétences et organisation par projets : une mise en valeur de leur articulation. Analyse qualitative de quatre cas multisectoriels. Gestion et management. Université de Nice Sophia Antipolis, 2006

On peut clarifier cette figure comme suite :

Les connaissances : informations spécifiques sur un sujet domaine.

Les capacités : aptitudes spécifiques qui permettent d'effectuer une tâche.

Le code génétique de l'entreprise : opportunité et limites intrinsèques l'organisation dans sa conception, les quelles restent indépendante des connaissances et compétence de l'entreprise.

Les aptitudes : talents naturels qui peuvent être utilisés dans le travail qui constituent la base de développement des connaissances et capacités.

Section 3 : Le développement des compétences : étapes et moyens.

Les entreprises sont de plus en plus en compétition sur le marché et doivent redoubler d'efforts et de créativité pour rester attractives auprès des candidats potentiels.

Avoir une main-d'œuvre qualifiée différenciera une entreprise d'une autre en lui permettant de planifier des successeurs dynamiques possédant les compétences dont elle a besoin.

Cependant, une fois qu'une entreprise attire de nouveaux employés, un autre défi de taille l'attend : les retenir, et les développer au fur et à mesure du temps. C'est le point que nous allons élargir durant cette dernière section.

3.1 Définition, objectifs et étapes du développement des compétences :

C'est un système dans lequel les connaissances (savoirs), les attitudes (savoir-être), les habiletés (savoir-faire) sont développées pour accroître la capacité de l'employé et de l'organisation à répondre aux besoins de l'entreprise. De plus, le développement des compétences comprend l'assimilation de connaissances spécialisées et de connaissances utiles dans un environnement professionnel. Il s'agit d'acquérir, de mettre à jour ou d'affiner les connaissances nécessaires à une bonne performance dans ses fonctions actuelles ou futures. C'est un énorme défi pour tous les professionnels, mais aussi une occasion pour ceux qui cherchent à élargir le champ de leurs opportunités. Il est également stratégique pour les

entreprises et les organisations qui cherchent à tirer parti de leurs connaissances internes et à optimiser leur performance globale.³³

Le développement des compétences est donc un processus par lequel s'effectue l'acquisition de nouvelles connaissances (savoir), de nouvelles attitudes (savoir-être), de nouvelles habiletés (savoir-faire).³⁴

3.1.1. Les étapes de ce processus sont :

1. L'apprentissage : est la première étape du processus de développement des compétences, car il est possible de créer de nouvelles pratiques en acquérant de nouvelles connaissances de diverses manières, et pas seulement par la formation.

2.étape d'intégration : facilite ensuite la connexion entre les nouvelles connaissances et la situation réelle de travail.

3. enfin, l'étape de transformation fait référence a la capacité des individus et des organisations à retraiter de nouvelles connaissances pour les rendre exploitables.

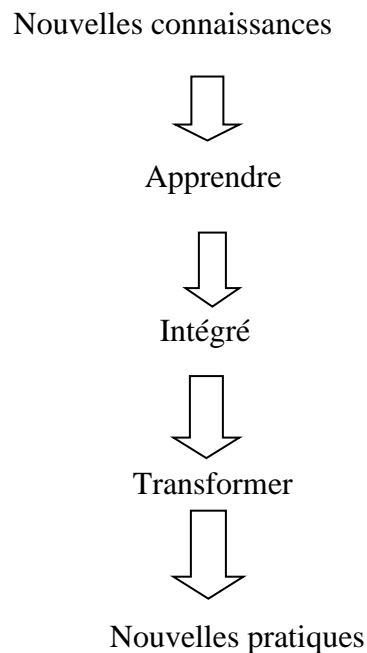
Apprentissage, intégration et transformation sont les trois temps inéluctables qui conduiront chaque salariés du statut d'« avoir des compétences » à celui d'« être compétant »³⁵.

³³<https://www.topformation.fr/guide/articles/developpement-des-competences-pourquoi-et-comment-12014>
consulté le 3 juin 2022

³⁴Benoit Bienvenue, Josée Blais, Josée Bouchard, Annie D'Anjou, Jacques Lacoste, « le développement des compétences en période de croissance, université de Sherbrooke 2017, p5

³⁵ Elizabeth lecoeur, gestion des compétences « le guide pratique », 1ere Edition, 2009, p163.

Figure 3: Les trois étapes du développement des compétences :



Source : idem

3.1.2. Les objectifs du développement des compétences :

- Un moyen d'accompagner les changements
- Un moyen de production des compétences
- Un processus de transformation d'éléments de départ en résultat en leurs apportant de la valeur ajoutée (AFNOR2004)³⁶

3.2 Définition, fonctions et étapes de mise en œuvre du plan de développement des compétences :

Le plan de développement des compétences est un document qui rassemble l'ensemble des actions de formation retenues par l'employeur pour ses salariés. Il intègre le concept de formation et va au-delà du plan de formation car ce dernier se limite à constituer la formation requise pour une équipe ou un groupe d'employés. Par contre le PDC comprend également ces sessions de formation, mais intègre tous les types d'activités de développement et ne se limite pas strictement à la formation.

³⁶ Op cit, p 160.

Le PDC de l'équipe est réalisé par le manager ou le responsable de formation. Il identifie les compétences à maîtriser et les compétences à acquérir pour un groupe de salariés. Il fixe également des objectifs de développement pour les mois ou années à venir.

C'est un outil très utile. Il remplit 3 fonctions essentielles :

- Permettre à chaque collaborateur de s'orienter selon les compétences souhaitées pour remplir sa mission ;
- Identifier et planifier la mise en place d'actions de formation, et plus généralement, d'actions de développement des compétences de l'équipe.
- Identifiez les zones à risque en fonction des compétences de l'équipe et/ou de l'entreprise.³⁷

3. 3. Les Modes de développement des compétences :

Par mode de développement des compétences, il faut comprendre les moyens ou les leviers dont dispose l'entreprise pour y parvenir.

Pour développer les compétences, les entreprises ont tendance à utiliser les programmes de développement du leadership, le travail d'équipe, la conduite du changement, etc. pour des formations sur mesure. Pour augmenter l'efficacité et la rapidité d'assimilation des compétences, Ce modèle de développement est utilisé, non seulement pour transférer les compétences techniques, mais aussi pour modéliser les comportements souhaités. Par exemple, le coaching utilisé dans la gestion du changement peut fournir une rétroaction systématique et immédiate en temps réel pour obtenir les comportements souhaités. Par conséquent, la rétroaction est continue et informelle. Cette façon d'apprendre permet également de juger du potentiel de développement à long terme d'une personne.³⁸

Nous allons à présent expliquer les différents modes ou moyens dont peut disposer les entreprises pour développer les compétences de leurs salariés. Nous allons nous intéresser à quelques-uns de ces leviers sans prétendre à l'exhaustivité car le choix d'un moyen adapté est

³⁷Marc Dennery, la formation en entreprise enjeux et mise en œuvre, « les clés du développement des compétences en entreprise », 2016, p 14

³⁸Marc Dennery, op. cit, p8

fonction du déficit des compétences identifié (non maîtrise d'aptitudes, non maîtrise de savoirs ou non maîtrise des pratiques professionnelles d'un métier).

3.3.1. Le coaching :

Le coaching en tant que métier des sciences humaines et sociales consiste à accompagner des individus des équipes et des organisations dans la définition et l'atteinte de leurs objectifs d'évolution, de développement, de décision, de transformation et de réalisation dans le respect des principes éthiques du « Comité d'Éthique du Coaching » et notamment le respect des droits des individus.

« Le coaching est un processus d'accompagnement psychologique d'un professionnel ou d'un groupe de professionnels sur leur terrain de travail orienté vers l'individu il lui permet d'atteindre un niveau d'équilibre et de performance optimale et un meilleur savoir sur soi, sur l'autre et l'environnement .il favorise l'expression de l'ensemble de son potentiel aussi bien intellectuel, émotionnel ,organisationnelles et créatif il aide enfin chacun à gérer son contact en explorant ses freins psychologiques et relationnelles. Le coaching et l'accompagnement d'une personne à partir de ses besoins professionnels pour le développement de son potentiel et de ses savoir-faire »³⁹

De plus Coaching en mentorat : le coaching est conçu pour encadrer et guider sur des tâches à court terme, il permet de développer les compétences nécessaires au sein d'un domaine fonctionnel. Le mentorat est basé sur des relations plus personnelles, soutient le développement personnel ou professionnel et aide à gagner de la confiance et une autonomie.⁴⁰

L'accompagnement managérial aussi appelé coaching professionnel vise à accompagner des personnes ou des équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire, dans le cadre d'objectifs professionnels.⁴¹

3.3.2 Les programmes de développement du leadership :

Le développement du leadership fait appel à toutes les formes de croissance ou les phases de développement dans le cycle de vie qui permettent de promouvoir le développement de la

³⁹Chantal higy-lang, Charles gellman, le coaching « préface de jean Gil boitouzet, fondateur de bourse direct » .p7

⁴⁰<https://www.topformation.fr/guide/articles/developpement-des-competences-pourquoi-et-comment-12014> consulté le 03 juin 2022

⁴¹Le guide du coaching professionnel dans la fonction publique Publié le 19 novembre 2021 par [Service « Accélération de la transformation »](#) consulté le 03 juin 2022

connaissance et de l'expertise requis, de l'encourager et d'y contribuer afin d'optimiser le potentiel et la performance de leadership de l'individu.

Un programme de développement du leadership est un programme complet utilisé par les entreprises pour soutenir le développement de l'un de ses employés à un poste de direction prédéterminé. La stratégie vise à maintenir certaines qualités jugées nécessaires pour occuper au mieux les postes de direction au sein de l'entreprise. Un programme efficace de développement du leadership encourage activement la promotion interne en fonction des objectifs de l'entreprise. C'est la clé du succès de toute entreprise ayant des objectifs à long terme.⁴²

3.3.3 Le travail d'équipe :

C'est faire partie d'un groupe d'individus avec lesquels on collabore pour réaliser des projets et atteindre des objectifs communs. Il exclut la concurrence entre collègues, qui reconnaissent leur appartenance au groupe et ont à cœur de soutenir les autres membres pour le bien commun..⁴³

3.3.4 Le développement des compétences par la formation :

La philosophie de la formation comme développement des compétences consiste en des actions organisées en fonction des besoins identifiés, puis consolidées dans le plan de formation. La formation ne peut être dissociée de la culture de l'entreprise, car au-delà de l'acquisition de connaissances, elle influe directement sur le comportement, les attitudes et les relations des personnes entre elles, qu'elles soient verticales, horizontales ou transversales.⁴⁴

Différents types de formation peuvent être mobilisé pour développer les compétences :

A) **Une formation courte** : qui présente l'avantage de diversifier rapidement ses missions, grâce à l'apprentissage de compétences techniques d'un autre domaine, ou de se spécialiser sur un aspect bien précis de sa profession. Ce type de formation est conçu afin que les stagiaires puissent immédiatement être opérationnels

⁴²<https://www.sage.com/fr-ca/ressources-humaines-logiciels/developpement-du-leadership> consulté le 12 juin

⁴³Marc Dennery, op cit, p 14

⁴⁴BRUNETAUX.J-B, « Gestion des Ressources Humaines et Communication », 4ème édition, Yaoundé, UCAC, 2007.

B) L'**autoformation** : désigne le fait de se former tout seul. Dans ce type de formation, le stagiaire doit être en mesure, comme dans le cadre d'une formation professionnelle, de définir :

- Des objectifs pédagogiques ;
- Un contenu ;
- Des méthodes d'évaluation, afin d'évaluer sa montée en compétences ;

C) Une formation de longue durée :

- La formation longue : pour évoluer en interne ou se réorienter
- La formation longue, d'une durée de quelques semaines à plusieurs mois, présente d'autres avantages.
- Les compétences acquises lors de ce type de formation ne sont pas immédiatement applicables, contrairement à celles d'une formation courte.
- Au-delà d'acquérir de nouvelles compétences techniques, nécessaires à l'exercice d'un métier, ce type de formation s'accompagne majoritairement par l'acquisition d'un diplôme ou d'une certification.
- Dans de nombreuses entreprises, l'évolution en interne nécessite un diplôme ou une certification. Dans ce cas, le salarié a la possibilité de faire financer sa formation diplomate par le biais de son entreprise, si celle-ci se réalise pendant son temps de travail⁴⁵

3.3.5 Le tutorat :

Le tutorat est une relation formatrice entre un tuteur et un tutoré dans un environnement professionnel. Cela signifie que l'environnement de travail doit être organisé de manière à faciliter l'apprentissage d'une industrie, d'une fonction, dans le cadre d'une relation d'accompagnement personnalisée et formalisée. Elle fait partie de l'organisation et implique toute l'équipe de travail : Il s'agit d'un projet institutionnel conçu pour rendre le travail formatif. ⁴⁶

⁴⁵<https://www.cnfce.com/dossier/quelle-formation-choisir-pour-developper-competences> consulté le 03 juin 2022

⁴⁶ GUIDE POUR LE TUTORAT, Editeur responsable : APEF asp., juillet 2020, P 5

Le tuteur joue un rôle clé dans le parcours du tuteur : il l'accueille et facilite son intégration dans l'institution, son adaptation au nouvel environnement de travail. Au-delà de son expertise, il sait être pédagogue pour l'informer et lui transmettre ses savoirs, soutenir l'acquisition et le développement de ses compétences en situation professionnelle, l'aider (sans faire le travail à sa place).⁴⁷

Conclusion :

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

Ce premier chapitre, a été l'occasion de revenir sur le contexte d'apparition de cette notion. Il nous a permis aussi au-delà de l'aspect général relatif aux définitions de cette notion, de ses caractéristiques et des différents niveaux d'analyse possibles (individuel, collectif et stratégique) d'aborder les enjeux autour des quels elle est prise en compte au sein des entreprises dans leur quête de performance économique et de garantie d'employabilité pour leurs salariés dans un contexte changeant et de plus en plus difficile pour toutes les parties. Un intérêt particulier a été également accordé à la question du développement des compétences vu son importance pour atteindre les objectifs tracés en termes d'adéquation entre les compétences disponibles et les compétences requises.

A la fin de ce chapitre, nous sommes donc outillés pour aborder plus en détail la démarche de gestion des compétences dans le deuxième chapitre consacré au volet opérationnel de la mise en place cette démarche.

⁴⁷Idem, p11

Chapitre II

La démarche de la gestion des compétences

Introduction :

La gestion de la compétence n'est pas seulement un concept théorique, mais également applicable dans la pratique. La mise en place d'une démarche de gestion des compétences nécessite une série d'étapes, d'acteurs et d'outils pour la mettre en place. Elle est également le fruit d'un cheminement d'étapes, faisant alterner pratiques d'entreprises et travaux de recherche, et aboutissant aujourd'hui à une instrumentation suffisamment stabilisée pour être reconnue et partagée.

L'objectif du chapitre deux est de présenter l'importance de la gestion des compétences, il est important de comprendre comment elle fonctionne au sein d'une entreprise, nous verrons qu'elle ne se fait pas au hasard et les méthodes utilisées pour la mettre en place doivent être soigneusement choisies. Ce chapitre est divisé en trois sections : la première concerne le processus de la gestion des compétences en l'occurrence, les étapes de ce processus, les acteurs qui contribueront à cette démarche, les niveaux de la gestion des compétences et les différents outils afin de gérer cette dernière. La deuxième section est dédiée à l'étape cruciale d'évaluation des compétences en examinant ses différentes méthodes et les acteurs concernés. Et enfin nous allons terminer avec la dernière section dans laquelle nous allons voir comment réussir et mener une gestion des compétences efficace pour une entreprise.

Section 1 : Le processus de la gestion des compétences :

Avant de détailler les différentes étapes qui constituent le processus de gestion des compétences, rappelons que cette dernière fait référence à la manière dont une organisation gère son capital humain et s'assure que les compétences et les connaissances de ses collaborateurs correspondent aux besoins de l'entreprise pour atteindre les objectifs de développement.⁴⁸ Les acteurs et les niveaux de la gestion des compétences seront également abordés dans cette section.

1.1 Les étapes du processus de la gestion des compétences : (selon la norme iso 9001, version 2015) :

La gestion des compétences en entreprise comporte des étapes. Pour faire le transfert des savoirs de façon durable, l'entreprise identifie les compétences requises, forme les experts de métier, utilise du matériel sur mesure et assure la coordination au comité de formation...

⁴⁸<https://www.skillup.co/blog/article/quest-ce-que-la-gestion-des-competences> le 27mars

Pour bien piloter une démarche de gestion des compétences, il est essentiel que l'entreprise suive un enchaînement d'étapes, que nous présenterons dans ce qui suit. Ses étapes sont au nombre de quatre :

1. Identifier les compétences nécessaires pour ceux qui effectuent un travail qui affecte la cohérence des produits/services ;
2. Identifier les compétences disponibles pour le personnel de l'entreprise ;
3. Évaluer les lacunes et identifier tout manque de compétences ;
4. Développer et maintenir les compétences.

Étape 1 : Identifier les compétences requises :

Cela implique de dresser une liste des compétences requises pour répondre aux exigences actuelles ou prévues de toutes les parties prenantes. Pour cela, il faut s'appuyer sur les processus identifiés. En effet, une approche processus doit permettre un meilleur contrôle des activités clés d'une entreprise.

Par conséquent, il est nécessaire de décomposer chaque processus en activités clés. Pour mettre en œuvre cette étape, réduire le risque de perte de compétences.

Cette grille de compétences, mise à jour au besoin, est le résultat principal de la première phase.

L'efficacité de l'identification des compétences requises peut être évaluée par la mesure dans laquelle les processus du système de management de la qualité sont couverts.

Étape 2 : Identifier les compétences disponibles :

Il s'agit de déterminer la "deuxième partie de l'équation", les compétences disponibles (aussi appelées "acquises"), sur la base de bilans de compétences.

L'ensemble des compétences acquises peut être le résultat d'entretiens (entretiens annuels d'évaluation), de questionnaires ou d'observations, voire de preuves documentées (diplômes, qualifications, certificats, etc.).

Les éléments de sortie sont présentés dans la grille de compétences. Comme c'est le cas pour l'identification des compétences requises, l'efficacité de l'identification des compétences requises peut être évaluée par la mesure dans laquelle les processus du système de management de la qualité sont couverts.

Étape 3 : Évaluation des lacunes :

Il s'agit de vérifier l'adéquation entre les compétences disponibles et les compétences requises. La grille multi-compétences ainsi créée permettra d'identifier rapidement d'éventuels déficits de compétences.

Plusieurs mesures peuvent être utilisées pour estimer l'efficacité du processus d'évaluation, telles que :

- Le taux ou le nombre d'échecs dus à une inadéquation entre compétences et activités ou postes ;
- Pourcentage de scores de compétences inférieurs à X (X est déterminée par les besoins de l'entreprise) ;
- Note moyenne de polyvalence de l'équipe

Étape 4 : Mise à disposition et développement des compétences

L'objectif ici est de définir et de mettre en œuvre des actions, notamment de formation, pour réduire les écarts identifiés à l'issue de l'évaluation. Par exemple :

Actions de développement des compétences, recrutement interne ou externe, spécialisation par des actions telles que formation (professionnelle), coaching, stages ou accompagnement personnalisé, attribution de ressources matérielles. Développer et délivrer des compétences en réponse à des besoins identifiés implique plusieurs actions et décisions, telles que :

- Utiliser des compétences extérieures à l'organisation (sous-traitance, externalisation, travail temporaire) ;
- Recrutement ;
- Réorganisation ;
- Actions de formation.

L'efficacité des actions décidées, c'est-à-dire leur capacité à atteindre leurs objectifs (faire face au manque de compétences), doit être définie en amont.

L'évaluation des formations peut porter sur la satisfaction des stagiaires, l'évaluation pédagogique (évaluation « à chaud ») ou le transfert de connaissances en contexte de travail

(évaluation « à froid »), notamment son impact sur la formation. La réalisation d'objectifs individuels ou collectifs fixés pour les parties pertinentes de l'organisation.

La réduction des écarts constatés est un critère clé de performance de ce processus de gestion des compétences.

Étape 5 : Maintenir et mettre à jour les compétences :

Il s'agit d'assurer la pérennité des compétences acquises au sein de l'entreprise, notamment lorsque les activités sont impactées par des changements (arrivées, départs) ou des rotations de personnel.

Les éléments d'entrée sont :

- Grille de poly-compétence,
- Indicateurs d'efficacité des initiatives de développement des compétences. De là, nous dériverons des données permettant de mettre à jour la grille multi-capacités. Le bon maintien des compétences est mesuré par des métriques pertinentes :

- La perte de connaissances et la capitalisation de l'expérience,
- Polyvalence, employabilité, flexibilité organisationnelle,
- Taux d'utilisation des compétences acquises,
- Système de transfert continu des connaissances (concept de gestion des connaissances).

Étape 6 : Développement des compétences à long terme :

La performance du développement des compétences doit prendre en compte l'évolution des attentes et des besoins de l'organisation (adaptation) et des salariés (attentes/employabilité) :

- Entreprise (perspective ISO 9001), par exemple en ce qui concerne l'estimation du cycle de vie d'un produit, l'obsolescence d'une technologie ou d'un équipement et donc l'évolution du type de compétences à mobiliser.
- Le salarié (perspective ISO 9004), par exemple sur son désir d'évolution, d'autonomisation, d'autorité, de reconnaissance, et sur son désir de mobilité fonctionnelle (type de travail) ou géographique (lieu de travail).

Cette approche de gestion qualitative distingue donc la formation adaptative et la formation de développement de l'employabilité.

Pour y parvenir, il est nécessaire d'identifier soigneusement ce qui doit être réalisé, notamment par le biais de normes conçues pour observer la mise en œuvre concrète de nouvelles connaissances sur le lieu de travail.

1.2. Les acteurs de la gestion des compétences :

La mise en place de la démarche compétence consiste à responsabiliser un certain nombre d'acteurs au sein de l'entreprise, chacun avec son rôle :

➤ **La direction générale** Le premier acteur de cette démarche est la direction générale. En effet, « il n'y a pas de management des compétences sans une vision stratégique, sans que ce projet soit porté par la direction... »⁴⁹

Elisabeth LEBOEUR souligne que la direction générale voit cette démarche comme un investissement, en effet, investir dans les compétences nécessite une analyse des besoins en compétences par rapport à la stratégie, au contexte de l'entreprise, aux évolutions de l'activité, aux évolutions des produits et services.⁵⁰

C'est pour cela, la DG met souvent des réserves face à cette approche considérée comme longue, coûteuse, et dont le retour sur l'investissement n'est pas directement visible.⁵¹

➤ **La direction des ressources humaines** : C'est elle qui organise le processus, comme elle détient l'expertise pour décrire les emplois, les regrouper par proximité des compétences, et de définir les métiers de l'entreprise. Elle met en place des référentiels métiers et compétences, elle s'appuie sur l'ensemble des directions opérationnelles pour l'aider dans cette analyse et d'assurer la mise à jour des compétences.⁵² Elle offre plus de transparence quant aux compétences à attirer, à conserver et à développer. Elle joue le rôle du conseil et d'orientation des managers dans la mise en œuvre de cette démarche.

➤ **Les salariés** : Le salarié est l'acteur qui donne du sens à la démarche compétences. En effet, ils sont directement concernés par l'approche compétences, car celle-ci est structurée

⁴⁹Anne Dietrich, « le management des compétences », 2^e édition, Vuibert, 2010, p 76

⁵⁰ Elisabeth lecoeur, op. Cit, 2008, p15

⁵¹ Annick Cohen. Annette Soulier, op.cit., 2004, p26

⁵²Idem

autour de leurs compétences. Par conséquent, rechercher la professionnalisation et le développement des compétences des collaborateurs pour leur permettre de servir la création de valeur en mettant en place un système de gestion des compétences.

➤ **Les partenaires sociaux :** les partenaires sociaux interviennent en général au moment de la mise en place des mesures d'accompagnement, ils négocient les accords en matière de gestion des compétences.⁵³

➤ **Les managers :** ils sont généralement consultés par la fonction RH pour aider à définir les métiers et les compétences associées.⁵⁴ Ils sont souvent consultés par les RH pour aider à définir les spécialités et compétences pertinentes. Les managers y voient souvent une source de travail supplémentaire, ce qui augmente la variété des tâches dont ils ont la charge. Ils sont donc en général peu porteurs de la démarche et sont le plus souvent perçus comme des Freins.

Plusieurs raisons expliquent cette attitude : Les managers ne pensent pas que cette approche aide directement à mieux gérer leurs équipes.

-Si la DRH persiste suffisamment avec de nouveaux outils pour manager et développer les équipes et leurs talents.

-Si l'approche compétences est présentée comme une méthode au service de la fonction de management.

-Si La DRH en a fait un véritable outil de partage avec les managers.⁵⁵

1.3 Les niveaux de la gestion des compétences :

Trois niveaux en matière de gestion des compétences sont identifiés. Ils sont détaillés dans le tableau n°4 suivants en indiquant pour chaque niveau, les intervenants, le processus, la finalité et la production.

⁵³ Annick Haegel, ressource humaine, savoir, savoir-faire, savoir être ,3° éditions, p 154

⁵⁴ Op cit p155

⁵⁵ Annick Haegel, toute la fonction ressource humaine ,3° édition, P155

Tableau 4 : les niveaux de la gestion des compétences

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

Source : Anne Dietrich, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeire avec la collaboration de Jacques Aubert, management des compétences « enjeux, modèles et perspectives p 51.

-Le premier niveau : s'intéresse à la logique compétence comme philosophie gestionnaire, mise en œuvre et traduite en système de gestion. Celle-ci est initiée par la Direction des Ressources Humaines afin de servir la stratégie d'adaptation de l'entreprise à son environnement, dont la finalité est avant tout économique et visant à améliorer la performance de l'entreprise. Dans cette perspective, la démarche compétences contribue à la rationalisation des opérations de l'entreprise.

La production de la DRH sous couvert de la direction est de deux ordres :

- La rhétorique, car elle produit les arguments nécessaires pour justifier les changements apportés ;
- Aide à construire des outils pour optimiser les ressources humaines.

-Le deuxième niveau : concerne la concrétisation des objectifs assignés à la direction dans l'environnement organisationnel et son inscription dans la durée ; elle oppose les superviseurs et les équipes de travail dans la définition de nouvelles règles d'organisation, notamment en ce qui concerne la redistribution des connaissances et des tâches. Cibler de nouvelles formes de coopération, interagir avec leur relation et des problèmes de gestion se sont posés. Le collectif de travail revient ici en force.

-Le troisième niveau : concerne les faits de compétence eux-mêmes et les conditions dans lesquelles ils surviennent. Il s'intéresse aux individus et aux déterminants de leurs comportements, de leur rapport au travail et des collectifs auxquels ils appartiennent.

• Un projet de gestion des compétences se cantonnant au premier niveau reste purement instrumental et n'irrigue guère les dimensions organisationnelles et les situations de travail qui peuvent demeurer inchangées. Pour atteindre ses objectifs, il doit être relayé au deuxième niveau par un apprentissage collectif, réunissant les encadrant et les salariés dans la construction d'accord sur la distribution des rôles et des savoirs. Le troisième niveau, celui de la mise en acte des compétences, vérifie la pertinence des nouvelles règles d'action et de coopération précédemment négociées, au regard des implications des acteurs eux – mêmes.⁵⁶

1.4 Les outils pour gérer les compétences :

Le modèle de compétence ira loin d'une simple structuration de compétence, la gestion des compétences dans son élaboration unit un ensemble d'outils qui lui permettra de réaliser les objectifs fixés par l'entreprise.

Il existe plusieurs types d'outils, nous allons présenter certains parmi eux sans prétendre à l'exhaustivité :

-La description de poste : Elle peut être réalisée par une personne de la DRH ou par un consultant extérieur par plusieurs méthodes telles que : l'entretien, l'inventaire écrit des activités, l'analyse d'une journée de travail, le questionnaire d'évaluation, l'analyse documentaire, l'observation directe, l'auto- description.

Les activités ainsi décrites sont analysées au regard de critères propres à certaines méthodes ou spécifiques à l'entreprise.

La description de poste est un préalable à tout processus de gestion des compétences afin de délimiter les missions données à un individu dans un poste, en effet, l'analyse du poste permet d'établir la description du poste et le profil de compétence.

La description du poste contient des renseignements généraux sur le poste, ses objectifs, la liste des tâches par ordre d'importance, les conditions particulières, le contexte, la durée du contrat, la date de révision et d'approbation ⁵⁷

⁵⁶ Op cit, p52

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

-**Le profil de poste** :(compétence) présente les connaissances (savoirs), les habilités (savoir-faire), les aptitudes (savoir-être) nécessaires pour être performant dans ce poste. Il doit être objectif et réaliste, il convient de déterminer les compétences utiles pour chaque tâche de la description du poste, et en suite de hiérarchiser et de pondérer ces compétences. ⁵⁸

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

En outre, Le profil de poste (et non la fiche de poste) permet d'éviter les erreurs de recrutement car il détermine le profil de candidat idéal pour un emploi. Selon les métiers, le secteur et les besoins de l'entreprise, le responsable des ressources humaines définit les critères indispensables et souhaités pour occuper la fonction.

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

Cet outil donne une vision globale et détaillée des compétences nécessaires à l'échelle :

- D'un métier ou d'une famille de métiers,
- D'une fonction,
- D'un service, etc.

Il permet ainsi de cerner tous les enjeux en matière de connaissances, qualités personnelles et savoir-faire requis pour exceller dans l'exercice de ses missions et répondre aux besoins stratégiques de l'entreprise.

Parmi ses différents usages, le référentiel sert à :

➤ Établir un plan de formation pour combler les écarts entre les compétences disponibles et celles exigées pour réussir ;

⁵⁸Idem, p117

- Anticiper les besoins en formation professionnelle ;
- Rédiger des fiches de poste ;
- Gérer les talents et la rotation du personnel afin de limiter le turn-over ;
- Attester la progression des collaborateurs, valider leur maîtrise de compétences clés pour réussir dans le cadre de leurs missions, lors de l'entretien annuel ;
- Gérer les possibilités de mobilité interne et les promotions ;
- Calculer une rémunération, etc.

-Le répertoire des métiers et des emplois : il inventorie à un moment donné, les métiers, les emplois et les postes de l'entreprise. Lié à l'organisation et à l'évolution des métiers, il sera régulièrement actualisé pour prendre en compte les évolutions des activités et des métiers.

Il regroupe l'ensemble des fiches métiers détaillées. Il est à destination des Directions des Ressources Humaines. Il décline en sous-activités les activités dominantes et dresse la liste exhaustive des compétences requises pour chacun des métiers.

Sa construction n'implique pas nécessairement la réactualisation des intitulés de postes et donc la modification des contrats de travail puisque la démarche porte en priorité sur les métiers sans nécessairement affecter les postes.

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

- Détecter les métiers sensibles ou stratégiques ;
- Déterminer les espaces de mobilité au sein de l'entreprise ;
- Hiérarchiser les emplois dans un métier ou dans une famille professionnelle ;
- Gérer les effectifs ;
- Concevoir et organiser des dispositifs pertinents de formation initiale ou continue ;
- Enfin, servi de base à la construction des autres outils : référentiels des compétences, fiches emplois...⁵⁹

-Les référentiels de compétence : c'est un outil de management utile aux services des ressources humaines. En effet, il s'agit de l'inventaire de l'ensemble des compétences d'une

⁵⁹Elisabeth leboyer, op. Cit, 2008, p24.

organisation. Il détaille les compétences qu'il faudra posséder pour pratiquer un métier ou occuper un poste. Il est le support privilégié de la gestion des compétences, son élaboration nécessite du temps, c'est un outil d'investigation du travail. Il se construit le plus souvent à partir de l'analyse des situations de travail et des activités exercées par le salarié. De ces activités sont inférées les compétences requises.

Il a pour objectif d'identifier et de nommer les compétences requises par un emploi ou un métier. Il se présente comme un inventaire plus au moins, listant et ordonnant les capacités attendues pour chaque emploi.

Il assure le lien entre les descriptifs d'emplois et l'entretien annuel d'évaluation.

Il adopte souvent une forme graphique : tableau à double entrée, roue, étoile, rangeant les compétences par catégorie.

Généralement, la catégorisation la plus connue et la plus utilisée est le (savoir, savoir-faire et savoir-être) qui permet d'inventorier les connaissances requises, instruites en formation ou dans l'entreprise, le savoir-faire formalisée ou issus de l'expérience et les comportements relationnels⁶⁰

-Le bilan compétence : Le bilan de compétences se présente comme un outil de mobilité, interne ou externe, avec un objectif d'évolution professionnelle. Il permet aux travailleurs d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles, ainsi que leurs aptitudes et leurs motivations afin de définir un projet professionnel et le cas échéant un projet de formation.⁶¹

-Le passeport compétence : Le passeport compétence est un outil au service du salarié et du manager. Ce passeport répertorie l'ensemble des compétences détenues par le salarié. Il prend en compte à la fois ses compétences actuelles et passées, son potentiel et ses souhaits.

Il est possible de formaliser l'ensemble des compétences et caractéristique d'un collaborateur dans la liste suivante :

- Compétence préférées (celles qu'il préfère développer ou utiliser).
- Compétences potentielles (celles dont il détient les aptitudes).

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

⁶¹ Michèle SAINT-JEAN, « LE BILAN DE COMPETENCES. Des caractéristiques individuelles à l'accompagnement de l'implication dans le projet », Université de Toulouse Le Mirail, 2002, p26

- Compétences détenues et validées mises en œuvre dans l'emploi actuel.
- Compétences validées non mises œuvre dans l'emploi actuel
- Compétences mise en œuvre dans des activités extraprofessionnelles.
- Compétences en cours de péremption (celle qu'il a développées mais qui sont en cours d'obsolescence).
- Compétences périmées (compétences non mises en œuvre et oubliées).⁶²

L'entretien professionnel : L'entretien professionnel est un moment d'échange entre l'employeur et le salarié afin d'étudier les perspectives professionnelles du salarié notamment en termes de qualifications et d'emploi. Cet entretien s'adresse à tous les salariés quelle que soit la taille de l'entreprise.⁶³

Tableau 5 Comparaison entre entretien annuel et entretien professionnel

	L'entretien annuel	L'entretien professionnel
Obligation légale	Cet entretien n'est pas imposé par la loi cet entretien relève du pouvoir de direction.	Cet entretien est obligatoire pour tous les salariés quelle que soit la taille de l'entreprise
Acteur	Collaborateur et manager direct	Collaborateur manager direct ou membre de la fonction RH éventuellement un consultant extérieur
Fréquence	À la fin d'un cycle annuel le plus souvent en fin d'année civile avec parfois un point à mi année	Tous les deux ans
Périmètre de l'analyse	Le collaborateur dans son emploi	Le collaborateur et son avenir professionnel

⁶² Annick Cohen, Annette Soulier, « manager par compétences », Edition liaisons, 2004, page 76

⁶³ Amélie BOUTERBIAT " Quels impacts à la nouvelle loi relative à la formation professionnelle dans les entreprises depuis Janvier 2015 concernant le compte personnel de formation et l'entretien professionnel ", mémoire d'étude préparation au diplôme européen d'études supérieures spécialité ressources humaines et du Bachelor ressources humaines université de Lyon ; 2015 ; p19

Rôle attendu du manager	<p>Évaluer</p> <p>Apprécier la contribution attendue et l'atteinte des objectifs</p> <p>Fixation de nouveaux objectifs pour l'année à venir et valider les compétences détenues par le collaborateur dans son emploi actuel</p>	<p>Développer</p> <p>Passer en revue le parcours professionnel du collaborateur, identifier son projet d'avenir et accompagner le projet professionnel du salarié</p> <p>Les trois P de l'entretien parcourent professionnel</p> <p>Projet professionnel</p> <p>Plan d'action</p>
Contenu	<p>Bilan de l'année N (mission objectif compétences liées à l'emploi actuel)</p> <p>Objectifs de l'année N +</p>	<p>Le manager doit t'informer le salarié sur les moyens d'accès au dispositif relatifs à l'orientation CEP et à la formation des salariés tout au long de leur vie professionnelle (plan de formation CPF)</p>

Source : Annick Haegel, toute la fonction ressources humaines, 3^e édition, p225

Pour synthétiser ses outils nous avons établi une différence en premier lieu de l'entretien professionnel et l'entretien d'évaluation puis entre le bilan compétence et le passeport compétence.

- L'entretien professionnel est obligatoire contrairement à l'entretien d'évaluation qui est considéré plutôt comme un accompagnement managérial et sans obligation.

L'entretien professionnel est un entretien qui a lieu tous les deux ans ou à la suite d'une longue absence entre le responsable donc le manager, le dirigeant ou le/la DRH (selon la taille de l'entreprise) et le collaborateur. Cet entretien a pour but de définir les perspectives d'évolution en réalisant un bilan du parcours professionnel du collaborateur.

On identifie ses besoins de formation et on l'oriente par rapport aux besoins de l'entreprise. Il favorise la mobilité interne.

Quant à l'entretien d'évaluation, il est beaucoup plus personnalisé. La finalité est complètement différente. En effet, cet entretien a lieu tous les ans entre le responsable et le collaborateur et a pour but de dresser un bilan d'une période écoulée et de définir des objectifs, tout en réalisant une évaluation de la qualité du travail de l'employé⁶⁴.

Il ne faut pas confondre l'entretien prof et l'entretien d'évaluation.

⁶⁴ <https://www.eurecia.com/blog/entretien-professionnel-vs-entretien-devaluation>.

« L'entretien d'évaluation est centré sur les résultats à court terme et favorise l'ajustement des compétences des salariés aux besoins immédiats du poste tenu.

Alors que l'entretien professionnel vise la projection des compétences des salariés à moyen et à long terme. »⁶⁵

-Le bilan de compétences est un dispositif d'accompagnement permettant aux bénéficiaires de faire le point sur leurs capacités, leurs aptitudes et motivations, afin de définir (ou confirmer) un projet professionnel et/ou un projet de formation. Il est réalisé par un prestataire spécialisé extérieur à l'entreprise, pendant le temps de travail ou en dehors. (Articles R6313-4 à R6313-8 du Code du travail).

Il permet de faire le point sur toutes vos compétences et aptitudes personnelles et professionnelles, prendre du recul sur votre parcours professionnel et vos motivations, distinguer vos points forts et les compétences que vous pourriez développer ; mieux connaître les compétences des collaborateurs et identifier leurs souhaits d'évolution ou de mobilité, dès lors qu'ils sont prêts à en partager les résultats ; élaborer un plan de développement des compétences « sur mesure » en faisant coïncider, autant que possible, les projets professionnels des salariés et les besoins de votre entreprise. Alors que le passeport compétence est au salarié ce que le carnet de santé est au patient. Concrètement, il permet de consigner par écrit tout ce que l'on sait faire dans un cadre professionnel, de mieux se connaître soi-même pour favoriser sa mobilité interne et externe, donne une meilleure lisibilité des compétences acquises tout au long du parcours professionnel et de formation.

Section 2 : L'évaluation des compétences :

À travers cette section vous allez remarquer que nous l'avons consacré que pour l'évaluation des compétences car c'est un facteur indispensable à la compétence, et une pratique complexe de la gestion des compétences qui sollicite un ensemble de méthodes, étapes et acteurs.

2.1 : Définition, objectifs et critères de l'évaluation des compétences :

L'évaluation est un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. L'évaluation peut être individuelle (c'est-à-dire effectuée par le supérieur

⁶⁵ ELISABETE LECOEUR, gestion des compétences, p133.

hiérarchique N+1) ou collectives effectuée par un ou plusieurs supérieures hiérarchiques et les collègues de travail).

2.1.1. Définition de l'évaluation :

Selon Jean Marie de Ketele, « l'évaluation est un processus qui consiste à recueillir un ensemble d'informations pertinentes, valides et fiables puis à examiner le degré d'adéquation entre cet ensemble d'informations et un ensemble de critères choisi adéquatement en vue de fonder la prise de décision ».

Le processus d'évaluation repose pour une large part sur un échange entre l'Agent et sa hiérarchie. Ce processus est :

- Fondé sur un esprit de dialogue et de concertation ;
- Basé sur l'entente et la compréhension dans la formulation et la détermination des besoins et attentes ;
- Dynamique, en ce sens, qu'il peut donner lieu à des ajustements ou adaptations en fonction des données qui apparaîtront en cours de mise en œuvre de la démarche ;
- Itératif, dans la mesure où les résultats obtenus sous forme de plans de développement individuels, deviennent des entrées fondamentales aux plans de formation court ou moyen terme.⁶⁶

2.1.2 Les Objectifs de l'évaluation des compétences :

L'évaluation des compétences est utile aussi bien à l'entreprise qu'à l'agent lui-même. Les objectifs de chaque partie peuvent être résumés ainsi :

❖ Pour l'entreprise :

- Connaître et suivre le niveau de compétence de la ressource humaine dont elle dispose ;

⁶⁶ M. Belouahem Abderrahmane, « l'évaluation des compétences outils d'application, séminaire l'évaluation de la ressource humaines au cœur des pratiques du management »p6. Lieux : entreprise CANDIA TCHIN-LAIT ;2019.

- Identifier les écarts entre les compétences disponibles et celles exigées par les postes de travail ;
- Mettre en œuvre des plans de développement tendant à faire acquérir les compétences exigibles par l'organisation ;
- Disposer de manière permanente d'une ressource prête au plan des compétences.

❖ Pour l'agent

- Situer son degré de compétence par rapport au poste de travail en s'auto évaluant ;
- S'impliquer dans le développement de ses compétences :
 - Identifier/ repérer des pistes de développement ;
 - Faire part de ses aspirations de carrière à sa hiérarchie ;
- Adhérer au processus de concrétisation de son parcours professionnel personnel.

2.1.3 -Les critères d'évaluation de la compétence :

L'évaluation de la compétence est une problématique récente dans le champ de la gestion des ressources humaines. Cette évaluation est basée sur une liste de compétences que doit maîtriser un individu dans un cadre donné. Plusieurs critères sont adjoints à la compétence :

→ **La performance** : Les relations entre performance et compétence ne sont pas biunivoques autrement dit, un niveau de compétence ne permet pas d'inférer un niveau de performance. La compétence est un élément des éléments déterminant de la performance, avec les contraintes d'environnement et de la motivation.

→ **L'expérience** : Compétence et expérience sont des notions proches. Leur relation s'établit selon deux modalités qui découlent des deux acceptions de l'expérience à la fois connaissance pratique où l'expérience s'intègre à la compétence comme une composante (le savoir-faire), et processus d'acquisition, elle correspond à un niveau de maîtrise dans une situation de travail donnée ou encore dans un parcours professionnel.

→ **Le mérite** : La notion de mérite est tendue entre une valeur morale et une valeur professionnelle, c'est à dire que le mérite est échangé entre attitude et résultats, le mérite est un mixte de compétence, de performance et de motivation.

→ **Le potentiel** : La notion de potentiel dispose de plusieurs proximités avec la compétence, et notamment avec un aspect structuré et dynamique et son caractère contingent. Et aussi que la compétence en tant que savoir en action peut s'avérer être un détour pertinent dans le cadre de développement de potentiel⁶⁷

2.2. Contenu de la démarche d'évaluation :

L'évaluation peut se faire selon quatre grandes étapes : la détermination du référentiel d'évaluation l'initiation des évaluateurs et des évalués aux techniques et outil, la réalisation de l'évaluation et la validation des résultats :

-Etape 1 : déterminer le référentiel d'évaluation

L'évaluation n'a de sens que lorsque la référence est identifiée et clairement affichée. Le référentiel est composé de deux (02) outils de base : Profil Métier et Compétences et Fiche Standard d'Evaluation des Compétences (ou Fiche de développement personnel) :

➤ Le profil d'emploi et de compétences ; e profil d'emploi et de compétences, est la référence principale. Il est constitué des rubriques suivantes : le libellé de l'emploi, la structure d'appartenance, la mission, les activités (tâches de l'emploi), les qualifications, l'évolution de carrière souhaitée, les compétences requises.

➤ La fiche type d'évaluation des compétences ou (fiche de développement personnel) ; Les compétences requises documentées dans le profil de poste sont rapportées sur un formulaire standard d'évaluation des compétences. Celle-ci est constituée des éléments suivants :

- Les compétences techniques et comportementales : C'est le libellé des compétences exigées par l'emploi en termes de Savoirs, de Savoirs Faire et de Savoir être.

- Les côtes : C'est un espace réservé à la transcription des degrés de compétences du titulaire par rapport à celles du poste.

⁶⁷SVALERIE MARBACH, « Evaluer et rémunérer les compétences », édition d'organisation, 1999, page14

- Les besoins de développement : C'est un espace réservé à l'identification des moyens de développement pertinents correspondants aux écarts (besoins) de compétences et que l'entreprise doit faire l'effort de fournir à son personnel.

Etape 2 : initier les évaluateurs et évalués aux techniques et outils :

Cette action importante dans la phase de mise en œuvre de la démarche est réalisée en réunissant les responsables concernés :

- Diffuser les informations liées aux objectifs, aux conditions de mise en œuvre, etc.
- Transmettre les techniques et supports utilisés lors des opérations.

Il s'agit de s'assurer de la fiabilité des outils en procédant à la vérification de leur caractère opératoire auprès des évaluateurs et des évalués.

Cette étape d'information, de formation et de sensibilisation permettra d'opérer les vérifications susceptibles d'être opérées :

- Les libellés des compétences ne donnent-ils pas lieu à des interprétations différentes ?
- La démarche ainsi que les outils sont-ils bien assimilés et appréciés à leur juste valeur
- Faire comprendre les vrais enjeux et chercher l'adhésion de l'ensemble des intervenants.

Etape 3 : Réaliser l'évaluation :

La réalisation de l'évaluation des compétences donne lieu à trois phases : l'auto évaluation, l'évaluation par la hiérarchie et la rencontre hiérarchie/agent.

1) Auto- évaluation : Les agents s'évaluent par rapport à chacune des compétences (techniques et comportementales) consignées sur la fiche d'évaluation (développement personnel) en utilisant une grille de cotation à quatre (04) Niveaux :

- Côte 1 : A acquérir
- Côte 2 : A développé
- Côte 3 : A parfaire

- Côte 4 : Acquise

Ces cotations doivent être comprises ainsi :

- A Acquérir (0 %) ne possède pas.
- A Développe (50 %) possède en partie.
- A Parfaire (75 %) à compléter ou couronner.
- Acquise (100 %) possède la compétence.

Il est impératif donc que soient remis à l'agent, les 02 outils que sont : le profil d'emploi et de compétences et la fiche type d'évaluation des compétences

2) Evaluation par la Hiérarchie : Parallèlement à l'Auto évaluation de l'agent, le supérieur hiérarchique direct, renseigne la fiche de d'évaluation (développement personnel) de chaque agent exerçant sous son autorité et ce, en utilisant la même grille de cotation.

3) Rencontre Hiérarchie/ Agent : Cette rencontre a pour objectif de valider les résultats consignés dans la fiche d'évaluation (développement personnel). Ce moment est à privilégier car il favorise :

- L'échange sur la manière de servir (de réaliser ses activités, de s'acquitter de ses tâches) de l'agent, ses besoins en assistance dans l'exercice de ses fonctions et en développement personnel et professionnel,
- Le rapprochement des points de vue des deux parties.

Le produit attendu de cette rencontre est une fiche type d'évaluation des compétences correctement renseignée, validée en commun accord et visée par le supérieur hiérarchique N+2 qui appose son visa au bas de l'imprimé.

Etape 4 : validation des résultats

Cette phase consiste à faire approuver par les Directeurs centraux ou régionaux, les besoins de développement des compétences identifiés.

Les listes et synthèses produites puis validées constituent une base référentielle pour la confection ultérieure des plans de développement individuels et collectifs.⁶⁸

2. 3 Les différentes méthodes d'évaluation :

Différentes méthodes d'évaluation peuvent être utilisées par les entreprises et l'évaluation peut se faire sous forme écrite ou orale. Quand l'évaluation se fait de manière écrite, un formulaire, un questionnaire ou une grille peut servir de support à l'appréciation.

a) L'auto évaluation du personnel : L'autoévaluation est une méthode peu utilisée, mais bénéfique pour l'entreprise comme pour le salarié. L'autoévaluation peut être proposée seule ou en complément d'une évaluation annuelle du personnel. Souvent, l'autoévaluation est mise en place dans les entreprises qui n'ont pas le temps de procéder à la fois aux évaluations et aux entretiens. L'autoévaluation est demandée dans les semaines précédant l'entretien annuel d'évaluation. Elle s'avère être un bon moyen de préparation pour les salariés.

Le tableau n°5 ci -dessous résume comment se fait l'auto évaluation avec ses différentes composantes, à savoir les principes, les pratiques, les avantages, les inconvénients et les conséquences.

Tableau 6: l'auto évaluation

Principe	L'auto évaluation peut accompagner l'évaluation. L'auto évaluation se pratique au moyen d'un questionnaire ou d'un formulaire rempli par l'évalué.
Qui le pratique ?	L'auto évaluation n'est pas systématique dans les entreprises mais peut se pratiquer dans les entreprises de toutes les tailles, tous les secteurs, une ancienneté minimale du salarié dans l'entreprise est néanmoins nécessaire.
Avantages	-un moyen, pour le salarié de se préparer à l'entretien individuel ; -un moyen de comparer la perception du manager à celle du salarié ; -une méthode qui permet d'impliquer d'avantage le salarié dans le processus d'évaluation.
Inconvénients	-l'archivage du document peut conduire le salarié à se censurer ; -une méthode qui peut être perçue négativement si le document ne correspond pas aux attentes du salarié.
Conséquences	Pendant l'entretien individuel, l'évaluation du manager peut être comparée à l'auto évaluation, les différences sont alors l'objet de discussion.

Source : Chloé Guillot-soulez, la gestion des ressources humaines, 7ème édition, 2014, 2015, page 81

⁶⁸ Op cit p7,9

b) L'entretien d'évaluation :

Le tableau n°7 ci-dessous résume comment se passe un entretien individuel avec ses différentes composantes, à savoir les principes, les acteurs, les avantages, les inconvénients, périodicité, durée et les conséquences.

Tableau 7 : l'entretien individuel

Principe	Il s'agit d'un entretien en face à face entre le salarié et son supérieur hiérarchique (N+1). L'objectif est de faire un bilan de l'année passée (points positifs et négatifs et de fixer des objectifs pour l'année à venir.
Qui le pratique	L'entretien individuel est aujourd'hui largement diffusé dans les entreprises de toute tailles et tous secteurs et quel que soit le poste ou la fonction.
Avantages	-L'entretien permet au supérieur d'exprimer son jugement sur le salarié en direct ; -l'entretien permet au salarié d'exprimer ses points de vue et de faire connaître ses souhaits, notamment en matière d'évolution de carrières ou de formation.
Inconvénients	-les facteurs liés à la personne et à l'environnement sont délicat à aborder et peuvent mettre l'évaluer mal à l'aise ; -les DRH reprochent souvent aux managers de manquer de courage durant les entretiens, entraînant des situations délicates et contraires aux attentes des salariés.
Périodicité	L'entretien individuel peut être annuel ou semestriel.
Durée	Entre une et quatre heures.
Conséquences	L'entretien individuel donne lieu à la production d'un document récapitulatif signé par le salarié et l'évaluateur et transmis à la DRH

Source : Chloé Guillot-soulez, la gestion des ressources humaines, 7ème édition, 2014, 2015, page76

Le tableau n°8 ci-dessous résume comment se fait l'entretien collectif avec ses différentes composantes, à savoir les principes, les pratiques, les avantages, les inconvénients et les conséquences.

Tableau 8: L'entretien collectif

Principe	Il s'agit d'un entretien de groupe il est néanmoins précédé ou suivi par un entretien individuel. L'évaluation collective est particulièrement adaptée dans le cadre d'un projet ou pour une équipe autonome de travail.
Qui le pratique ?	La pratique de l'entretien collectif est encore rare mais se développe.
Avantages	-un moyen de faire le point collectivement sur le fonctionnement et la performance d'une équipe ou la gestion d'un projet ; -une solution pour atténuer les effets de sympathie ou d'antipathie personnelle en situation d'évaluation
Inconvénients	-la conduite de l'entretien est peu évidente ; -une méthode couteuse en temps ; -une mise en place complexe ; -une méthode insuffisante pour une évaluation de l'individu.
Conséquences	L'entretien collectif est, en général, suivi d'un entretien individuel afin d'aborder des point plus précis et individuel.

Source : Chloé Guillot-soulez, la gestion des ressources humaines, 7^{ème} édition, 2014, 2015, page79

c) **Assessment center** « Un assessment center est un processus d'évaluation au cours duquel un individu ou un groupe sont évalués par plusieurs évaluateurs qui utilisent pour cela un ensemble intégré de techniques. La simulation, où l'observation des comportements est la base de l'évaluation, forment une part importante des techniques utilisées. »⁶⁹. Dans le même sens, l'Assessment center correspond en français au centre d'évaluation. « C'est un ensemble de méthodes d'évaluation en « situation » qui utilise différents moyens et outils à base de simulations de travail (études de cas, jeux de rôle, prise de poste), accompagnées d'entretiens et éventuellement de tests et de questionnaires de personnalité. Il repose sur le principe d'observation des comportements lors de mise en situation au sein d'un lieu unique. L'individu saura évaluer par une personne compétente, responsable, collègue, etc.». ⁷⁰Ces résultats, l'évaluateur les utilisent pour des jugements sur des compétences humaines dans le contexte d'une sélection, d'une promotion, d'un plan de carrière, et ou bien une détection des besoins en matière de formation. Elle génère des avantages tels que⁷¹:

⁶⁹Lou van Beirendonck, Tous compétents ! « Le management des compétences dans l'entreprise », 2006, p81.

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

⁷¹Lou van Beirendonck, op. cit, 2006, p88

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

Mais, elle a aussi des inconvénients :

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

Le tableau n°9 ci-dessous résume comment se fait l'assessment center avec ses différentes composantes, à savoir les principes, les pratiques, les avantages, les inconvénients et les conséquences.

Tableau n° 9 : Assessment center

Principe	L'assessment center permet d'évaluer la performance, les comportements, les compétences et les potentiels des individus, des simulations sont organisées en face à face ou en groupe mais l'évaluation est individuelle
Qui le pratique ?	Méthodes utilisées pour le recrutement, elle sert avant tout à l'évaluation des managers et des chefs de projets même si elle tend à se généraliser à tous les salariés, l'assessment center est surtout utilisé dans les grandes entreprises.
Avantages	-une évaluation par un regard externe ; -des simulations proches des situations de travail réelles ; -des résultats consolidés grâce à différents outils ou à différentes observations.
Inconvénients	-très couteux -des résultats parfois différents, notamment du fait des différents outils utilisés.
Conséquences	L'évaluation donne lieu à un rapport de restitution remis à l'évalué puis à l'entreprise.

Source : Chloé Guillot-soulez, la gestion des ressources humaines, 7^{ème} édition, 2014, 2015, page 80

d) La méthode 360° : C'est une méthode d'évaluation basée sur les informations provenant de l'entourage proche. Le concept 360° se fonde l'idée que les personnes avec lesquelles on travaille régulièrement (les collègues, les collaborateurs, les supérieurs,) sont considérés

comme des évaluateurs valables pouvant fournir des informations utiles sur le fonctionnement actuel d'une personne.

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

Le 360° permet d'identifier la capacité d'adaptation, le sens de l'innovation et leadership et les compétences transversales. Cette méthode peut également être perçue comme étant menaçante par les personnes impliquées.

D'une part, les individus évalués peuvent craindre la réception de rétroactions, souvent pour la première fois dans leur carrière.

D'autre part, les gens remettent souvent en question la confidentialité du processus et l'utilisation de l'information. Pour contrer ces craintes, une rencontre d'information dès le départ s'avère fort utile afin de bien positionner l'objectif visé : un moyen de valoriser les compétences acquises par un individu et d'identifier ses besoins de développement.⁷² L'avantage est que cette méthode toutes les informations sont utiles, où elles sont renvoyées à la personne évaluée sous forme d'un rapport clair. Il reflète les compétences fortes et moins fortes qui sont exprimées dans la pratique.

Le tableau n°10 ci-dessous résume comment se fait la méthode 360° avec ses différentes composantes, à savoir les principes, les pratiques, les avantages, les inconvénients et les conséquences.

⁷²J.Stéphanie « qu'est-ce que le feed back », CRHA, la presse le 20mars 2004 disponible sur www.portelrh.org consulté le 28/03/2022

Tableau 10 : La méthode 360°

Principe	Il s'agit d'une méthode d'évaluation des compétences managériales d'un cadre fait par son entourage professionnel. Le salarié commence par s'autoévaluer puis par ses collaborateurs et son N+1 l'évaluant. cette évaluation s'effectue à partir d'un formulaire distribué au maximum à une vingtaine de personnes et comprenant jusqu'à 200 questions.
Qui le pratique ?	Le 360° est applicable dans toutes les entreprises mais il concerne essentiellement les managers (dirigeants, cadres, responsables de projet) et parfois, les agents de maîtrise pour être pertinent, la personne évaluée doit avoir 1 à 2 ans d'ancienneté dans l'entreprise.
Avantages	-une évaluation anonyme ; -une durée limitée : le remplissage du questionnaire prend 30 minutes à 1 heure ; -une photographie complète de la réalité perçue par l'entourage sur des compétences précises.
Inconvénients	-le manque de disponibilité des évaluateurs ; -la subjectivité des réponses ; -l'implication des évalués nécessite celle de la direction ; -son cout : cout important lié au matériel (questionnaire et édition du rapport) et à l'intervention du consultant (min une journée).
Conséquences	Les résultats sont restitués au salarié par un consultant, un coach ou un psychologue sous forme de graphiques, de discussion. Un responsable des RH spécialement formé peut également les présenter. le 360° peut déboucher sur un plan de formation ou un programme de coaching.

Source : Chloé Guillot – soulez, la gestion des ressources humaines, 7° Edition 2014-2015, page 77

Cette évaluation se fait par plusieurs tests tels :

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

3.3 Les acteurs qui participent à l'évaluation :

Pour l'évaluation il existe un certain nombre d'acteurs au sein de l'entreprise qui convient de responsabiliser, chacun avec son rôle :

→ Les concepteurs décidant de la visée de l'évaluation : les dirigeants et Rh

→ Les spécialistes qui élaborent les procédures et veillent à leur bon fonctionnement (au service RH consultants) ;

→ Les évaluateurs (les responsables hiérarchiques) ;

→ Les évalués (salariés qui constituent la population à étudier).

Un même acteur peut être à la fois un concepteur, un évaluateur, et un évalué. Dans certaines entreprises, la population à évaluer est particulière : cadre, non cadre. Les outils utilisés seront alors spécifiques à cette population.⁷³

Ainsi, le processus d'évaluation des compétences exige l'intervention des acteurs suivants avec des rôles spécifiques :

a) L'Agent : il

- Prend connaissance du profil d'emploi et de compétence ;
- S'auto-évalue en renseignant la fiche d'évaluation ;
- Fait part, à sa hiérarchie, de son auto-évaluation au cours de la rencontre prévue à cet effet.

b) La Hiérarchie directe : il

- Conseille et assiste l'agent dans le cadre de l'auto-évaluation ;
- Évalue les agents ;
- Rencontre l'agent et valide avec lui les besoins en développement ;
- Soumet les fiches au visa du supérieur N+ 2 ;
- Communique les fiches d'évaluation au gestionnaire RH.

c) Le responsable RH : il

- Anime les sessions d'informations relatives au processus d'évaluation ;

⁷³ Fayçal Bencheman, Géraldine Galindo « gestion des ressources humaines », comprendre les pratiques actuelles de gestion des personnes au sein des organisations, 4^e édition, p65

- Anime les sessions d'initiation aux techniques et outils destinés au personnel concerné (évaluateurs et évalués)
- Met à la disposition des concernés les supports nécessaires ;
- Recueille les fiches d'évaluation de l'ensemble du personnel évalué ;
- Confectionne les consolidations et synthèses pour chaque élément du profil mesuré ;
- Elabore sur la base des résultats, et en relation avec les structures (du siège ou de la région), les plans de développement (individuels ou collectifs) ;
- Fait approuver par la Direction (Direction centrale/Régionale) les résultats de l'évaluation et les plans de développement.

d) La Direction (centrale ou régionale) :

- Approuve les résultats de l'évaluation ;
- Met en œuvre, les résultats de l'évaluation et les plans de développement approuvés.

e) Rôle particulier de la DRH :

- Consolide les plans de développement (collectifs) de l'ensemble des structures (centrales et régionales) pour en faire un « Plan de Développement des Compétences Entreprise » à soumettre au comité exécutif pour validation,
- Fait part au Comité une fois par an :
 - De l'état de mise en œuvre du système dans les différentes directions ;
 - De la qualité des travaux réalisés ;
 - Des principaux enseignements tirés et retours d'expérience en vue d'améliorer la démarche et les outils de mise en œuvre.
- Exploite la procédure « évaluation des compétences » dans le cadre de la fonction gestion et préparation de la relève au sein de l'entreprise.

Section 3 : Les conditions de réussite d'une démarche de gestion des compétences :

La compétitivité de l'entreprise et sa pérennité sont tributaires d'une gestion des compétences efficace et réussie. Cette dernière doit satisfaire certaines conditions afin de prétendre aider l'entreprise dans sa quête de performance économique dans un environnement de plus en plus concurrentiel et changeant.

3.1 La gestion des compétences pour assurer compétitivité et pérennité :

Aujourd'hui, la gestion des compétences doit être vue comme l'un des leviers permettant aux entreprises d'assurer leur compétitivité et donc leur pérennité. L'équilibre n'est pas toujours facile à trouver entre la gestion des compétences personnelles, les aspirations des salariés à faire carrière et les besoins en compétences des entreprises pour atteindre les objectifs de leur business plan. Une gestion moderne des compétences s'adaptant à un monde en mutation aidera à trouver ce chemin difficile vers le sommet. Pour ce faire, quelques préceptes et principes de base doivent être respectés :

- Avoir une connaissance détaillée de son Capital Humain à travers une cartographie des emplois et un référentiel de compétences. C'est le socle de base qui va conditionner la réussite future de toute démarche. Connaître les missions/activités et les besoins en compétences de chaque métier d'une part, et disposer d'une vision précise des compétences détenues par chacun des collaborateurs d'autre part ;

- Être capable de définir, le plus précisément possible, quel sont les besoins de l'entreprise de demain. C'est-à-dire, d'une part savoir anticiper quels vont être les pré-requis en termes de compétences pour des métiers déjà existants qui vont évoluer, et d'autre part évaluer les besoins pour de nouveaux métiers qui vont intégrer l'entreprise au fil du temps ;

- Mettre en place les outils de la démarche compétence et les procédures qui vont permettre de tenir à jour ces données car les compétences requises pour un métier évoluent sans cesse tout autant que les compétences détenues par les collaborateurs (sans parler des départs et des arrivées de nouveaux salariés) ;

- Définir les actions à mettre en œuvre pour aligner les compétences d'aujourd'hui sur celles envisagées pour demain : réflexions sur les plans de formation à mettre en place ou sur les opérations de recrutement à conduire à court et moyen terme, en résumé sur la planification

globale de la politique Ressources Humaines de l'entreprise pour répondre aux objectifs fixés dans son projet de développement.

3.2 Les conditions de réussite de la gestion des compétences :

Créer une politique cohérente de management et de développement des compétences est un objectif ambitieux. Un certain nombre de conditions de succès doivent être réunies :

➤ **Engagement fort, visible et continu de la haute direction.** : Sans elle, l'approche par compétences serait rapidement abandonnée ou limitée à quelques expérimentations locales. Ils ne résisteront pas à l'épreuve du temps... et seront bientôt perçus comme "uniquement des enjeux RH ou sociaux". Cet engagement auprès de la direction générale doit être communiqué par la direction locale (site, entreprise, etc.). Les approches par compétences ne se contentent pas de poser des questions techniques sur des « outils » (entretiens professionnels, benchmarks, critères d'évaluation, etc.). Elle nécessite des choix politiques importants en matière d'organisation du travail, de localisation conférant de la polyvalence, de classification et de systèmes de rémunération.

➤ **Consulter les partenaires sociaux** : Une approche par compétences n'est possible que dans le cadre d'un accord avec les partenaires sociaux. Il semble nécessaire de s'entendre sur la notion de compétence, les principes directeurs et les règles de fonctionnement, les méthodes et les personnes à suivre. Il est important de souligner que ces protocoles, tout en développant des lignes directrices claires et solides, doivent laisser suffisamment de place à l'expérimentation et à l'innovation locales. ⁷⁴

➤ **Impliquer tous les acteurs** : La réussite d'un projet de démarche compétence passe bien sûr par la direction générale, qui en donne l'impulsion en statuant sur l'orientation stratégique des trois prochaines années. Mais elle nécessite aussi la mobilisation du comité d'entreprise et de la commission de suivi compétence. Cette dernière est chargée d'assurer le suivi des actions mises en œuvre : elle veille à l'application de l'accord et réfléchit aux axes d'amélioration. Enfin, pas de démarche compétence aboutie sans l'implication du DRH, des managers et des collaborateurs.

⁷⁴GUY LE BOUTERF « construire les compétences individuelles et collectives », les réponses à 90 questions, 3^e édition 237, 239

➤ **Définir clairement la stratégie de l'entreprise :** La gestion des compétences constitue la déclinaison RH de la stratégie de l'entreprise. Il faut donc que celle-ci soit clairement définie et formalisée en mettant en avant certains axes de développement prioritaires.

➤ **Faire un état des lieux des ressources :** Autre étape essentielle : l'entreprise doit connaître précisément les profils et compétences de tous ses collaborateurs. Certes, ce diagnostic constitue un travail de fourmi et nécessite la participation active des managers. Mais la construction de ce référentiel des emplois constitue l'une des étapes clés de la démarche.

➤ **Identifier les besoins :** Cet état des lieux établi, il faut maintenant déterminer ce qu'il manque pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise : quels sont les besoins ? Les scénarios d'évolution des métiers et des compétences envisageables ? Pour cette étape, il peut être pertinent de recourir à des consultants extérieurs qui feront preuve de plus de neutralité et de recul.

➤ **Définir un plan d'action :** C'est ici que le DRH a un rôle particulièrement important à jouer : il dispose d'une série d'outils pour évaluer les compétences des salariés, élaborer un plan de professionnalisation et les accompagner ainsi dans l'évolution de leur parcours professionnel. Parmi ces outils, on retrouve notamment l'entretien annuel d'évaluation, les dispositifs de formation, le bilan de compétences ou encore la mobilité professionnelle. C'est aussi au DRH de définir les différentes étapes et les priorités en matière de GPEC en réalisant des plans d'action par service et par métier.

➤ **Assurer la pérennité de la démarche compétence :** Une fois l'accord signé et validé par les partenaires sociaux, la réussite d'une démarche compétence se vérifie dans la durée. Tout le défi consiste donc à ne pas perdre de vue la finalité de la démarche et à conserver le même niveau d'investissement tout au long du processus. Le succès de la démarche passe notamment par une évaluation récurrente des salariés et par une anticipation constante des besoins du marché. Les différents acteurs investis dans la démarche compétence doivent continuellement garder un œil attentif sur la performance des équipes, le développement des compétences, l'implication des employés ou encore la fidélité des collaborateurs⁷⁵.

⁷⁵<https://www.monster.fr/recruter/ressources-rh/conseils-en-ressources-humaines/formation-gpec-et-management/gestion.consulté> le 20 mai 2022

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de comprendre le déroulement de la gestion des compétences, à savoir ses étapes, ses acteurs, outils et sa mise en place, ça nous a conduits à ce que la gestion des compétences est d'une importance capitale pour toutes les entreprises. Il est nécessaire de disposer de compétences actualisées ou renouvelées pour faire face aux évolutions des métiers et de son environnement économique. Sans ce renouvellement, de nombreuses entreprises s'exposent à de nombreux risques, du fait qu'elles ne se préparent pas suffisamment aux évolutions du marché.

Chapitre III

La gestion des compétences au sein de l'entreprise CO.GB « LA BELLE »

Introduction

Aujourd'hui, la gestion des compétences est une nécessité pour les entreprises, elle permet de mieux gérer les salariés dans l'attribution des tâches de chacun, elle permet aussi le suivi des collaborateurs et de faire en sorte d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Les entreprises algériennes opèrent de plus en plus dans un contexte économique difficile et elles sont appelées à trouver des leviers pour améliorer leur compétitivité et assurer leur maintien sur un marché de plus en plus concurrentiel. Les ressources humaines considérées comme richesse peuvent être un moyen pour y parvenir à condition d'être bien valorisées. La gestion des compétences devient alors un impératif de survie et un facteur d'évolution à travers le développement de nouveaux savoirs et savoir-faire utiles pour améliorer la performance des salariés dans la réalisation des missions confiées mais aussi et surtout la performance de l'entreprise dans son ensemble.

Ce présent chapitre vise à étudier la réalité de la gestion des compétences au sein d'une entreprise agroalimentaire, un secteur stratégique et fortement concurrentiel.

Après avoir présenté la partie théorique de notre étude, nous allons passer à l'étude pratique, dans ce chapitre, répartie en deux sections : la première est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil CO.GB la belle, la seconde section contient outre la méthodologie suivie pour réaliser ce travail de recherche, l'analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête par entretiens auprès de quelques cadres (10) de l'entreprise CO.G.B La belle relativement à la manière dont sont gérées les compétences au sein de cette entreprise et les difficultés rencontrées en la matière.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil CO.G.B « la Belle » :

Le complexe industriel agroalimentaire « C.O.GB la Belle », est spécialisée dans la fabrication d'huiles végétales, margarine, et savon, elle dispose de deux usines :

- Usine principale : complexe corps gras LA BELLE route des aurés-BP406- Bejaia.
- Usine secondaire : savonnerie des quatre chemins-BP245-Bejaia.

Implanté dans la zone industrielle de la capital des Hammadides, est considéré comme l'un des plus grands complexes en Algérie, disposant d'une technologie de pointe, il s'étend sur une superficie de 108 800 m², dont 56 500 m² couverts.

Dans cette section nous servira à présenter l'organisme d'accueil ainsi que notre étude d'une façon générale.

1. Historique de CO.G.B « la Belle » (corps gras de Bejaia) :

Le CO.G.B. La Belle a été fondée en 1902 par un industriel français sous l'appellation de SIAN (société industrielle de l'Afrique du nord). En 1953, cette unité de production s'est lancée dans la production de savon de ménage pour qu'il soit conditionné après l'indépendance en 1966.

En 1974, ce complexe a été nationalisé de la SINA au profit de la SO.GE. DI. A (société de gestion et développement de l'industrie alimentaire). Le complexe a exercé son activité pendant huit ans sous la tutelle de la SO.GE. DI. A, qui a été restructurée en 1982 avec la naissance de l'ENDG (entreprise nationale des corps gras)

En 1988 une autre unité de production est installée à la zone industrielle de Bejaia qui est le complexe corps gras de Bejaia.

En 1990, il y a eu démarrage de la production de la graisse végétale et du produit végétal aromatisé (Soumaa).

En 1997, il y a eu naissance de filiale CO.G.B, après deux ans il y a eu démarrage de la margarinerie.

En 2005, le complexe CO.G.B, a lancé les produits d'électrolyse et de L'hydrogénation.

En 2006 l'état a cédé 70% des parts de complexe CO.G.B, au profit du groupe la Belle et fut pour la dernière fois le baptême de complexe pour qu'il soit (CO.G.B La Belle). Au cours de la même année, une chaîne PET a été acquise pour la fabrication d'emballage transparent 5 litres et le lancement d'un nouveau conditionnement Bonnal, et la reprise de l'activité du savon de ménage (La caille)

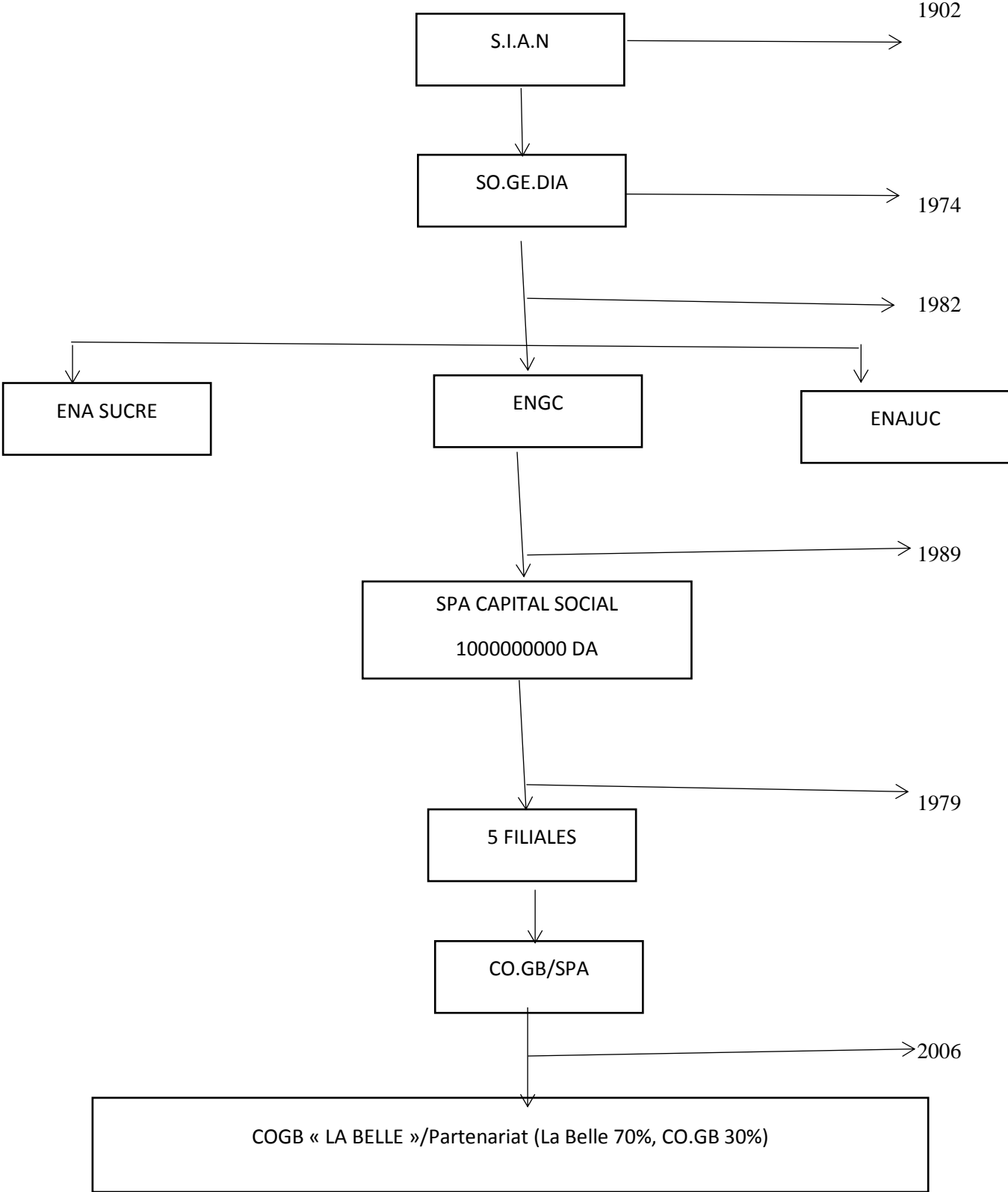
En 2007, une chaîne de conditionnement de la graisse végétale à usage industriel a commencé son activité avec des cartons de 25kg. Actuellement, l'entreprise exerce son activité sous la direction du groupe CO.G.B, la Belle qui dispose de différentes entreprises dans le secteur de l'agro-alimentaire.

1.1 Evolution d'historique de la CO.G.B « la Belle » :

La figure n°4 est un schéma récapitulatif qui retrace les différentes restructurations de l'entreprise :

Chapitre III La gestion des compétences au sein de l'entreprise CO.GB « LA BELLE »

Figure N°4: L'organigramme de l'évolution de la « CO.GB LA Belle »



Source : Document interne de l'entreprise

SIAN : Société Industrielle D'Afrique Du Nord

SO.GE.LA : Société De Gestion D'industrie Alimentaire

E.N.C.G : Entreprise Nationale Des Corps Gras

CO.G.B : Corps Gras De Bejaia

CO.G.B LA BELLE : Corps Gras De Bejaia Et Groupe La Belle

1.2 Situation géographique de l'unité de production :

L'entreprise se situe dans la wilaya de Bejaia, d'une distance d'environ 250km d'Alger, implantée dans la zone industrielle de la ville de Bejaia a et elle est limitée par :

- 1) Par la route nationale N°09 à l'est.
- 2) Par la voie ferrée à l'ouest.
- 3) Par la Sonatrach au nord.
- 4) Par l'oued Soummam au sud.

1.3 Les objectifs tracés par les dirigeants de groupe « la Belle » sont :

- 1) Satisfaire dans une large mesure les besoins nationaux des produits alimentaires.
- 2) Répondre aux besoins des consommateurs en termes de qualité.
- 3) Accroître les capacités de production par la création d'autres unités de production.
- 4) Lancement de nouveaux produits et élargir leur gamme de productions.
- 5) Affirmer sa présence sur le marché et dans toutes les régions algériennes.
- 6) Exploiter, gérer et développer les activités de productions d'huile alimentaire et industrielle du savon, de margarine et d'autres activités industrielles liées à son projet.

1.4 Missions et activités de l'entreprise :

1.4.1. Les missions :

Le complexe a pour mission :

- Elaborer et réaliser des plans annuels de production et vente.
- Assurer les ventes des produits sur le marché national ou l'exportation dans le cadre des surplus de production.
- Procéder à l'étude de marché et en suivre son évolution.
- Organiser et développer des structures de maintenance permettant d'optimiser les performances de l'appareil de production.
- Assister les unités de production pour assurer une politique uniforme en matière de production, distribution, maîtrise des coûts.
- Mettre en place des voies et moyens en vue d'une assimilation progressive de technologie et de son activité.
- La satisfaction des besoins consommateurs en matière d'huile alimentaire, avec margarine et autres dérivés des corps gras.
- La satisfaction de matières d'origines animale et végétale pour la fabrication des produits de grande consommation et des produits destinés à l'industrie.

1.4.2. Les activités :

*Fabrication d'huile végétale.

- Fabrication de produit végétaux aromatisés.
- Fabrication de graisse végétale à usage industriel, de glycérine, d'acides gras distillés et du savon industriel.

2. Structuration de l'entreprise :

2.1 Service maintenance : ses missions sont

Chargé d'assurer l'organisation, la coordination des structures de maintenance de l'usine et de la réalisation des objectifs de production, assisté la direction d'usine.

2.2 Service utilité ses missions sont :

Chargé d'assurer l'organisation la coordination des activités des services et de la réalisation des objectifs de production.

Assisté la direction d'usine dans l'exploitation et les maintenances de l'outil production.

2.3. Service laboratoire ses missions sont :

•chargé de veiller

• analyse des produits en matière qualité

2.4. Service audit et contrôle de gestion ses missions sont :

* l'élaboration des budgets

*La mise en place de la procédure de gestion et des règles opératoires

* le suivi des résultats

2.5 Service management ses missions sont :

•S'assurer du meilleur taux d'occupation des locaux

*Rechercher et sélectionner, avec le service commercial

2.6. Service production ses missions :

•Superviser une production et gérer son budget.

*Gérer les besoins financiers d'une production et y répondre.

*Gérer les ressources humaines et matérielles (Recrutement, location, commande de repas, etc.)

2.7. Service informatique ses missions sont :

- * Développer et maintenir des bases de données pour la gestion des Ressources Humaines et Financières.
- * Assurer le support technique, la mise à jour, la maintenance et l'inventaire du matériels et logiciels.
- * Sélectionner et implanter des progiciels de gestion intégrée.

2.8. Service transport ses missions sont :

- Organiser et optimiser le transport de marchandises d'une plateforme logistique dans le respect du budget et du cahier des charges de l'entreprise.
- Garantir le respect du planning de livraison Magasin en optimisant en permanence les moyens humains et matériels

2.9 Service comptabilité : ses missions sont

- Proposé les orientations financières et la politique de l'entreprise direction générale.
- Assure la mise en œuvre et des décisions de planification financière arrêtée au niveau de la direction générale.

2.10 Service commercial ses missions sont :

- Il est représenté par un chef de département qui a pour rôle de coordonner et d'organiser toutes les taches qui révèlent de sa responsabilité.

2.11 Service approvisionnement ses missions sont :

- Assure l'approvisionnement des structures de l'entreprise à des couts qui renforcent la compétitivité de l'entreprise.
- Négocie les contrats d'achat et de présentation aux les conditions les avantageuses pour l'entreprise.
- Assure le transit des produits destinés à l'exploitation.

- Elabore les conventions et contrats d'achat en accord avec les besoins budgétés.

2.12 Service sécurité ses missions sont :

- Veille à diriger et coordonner l'action de la fonction sécurité de la filiale dans le cadre de la réglementation en vigueur au double plan de l'interne et sécurité industrielle.

2.13 Service gestion des ressources humaines ses missions sont :

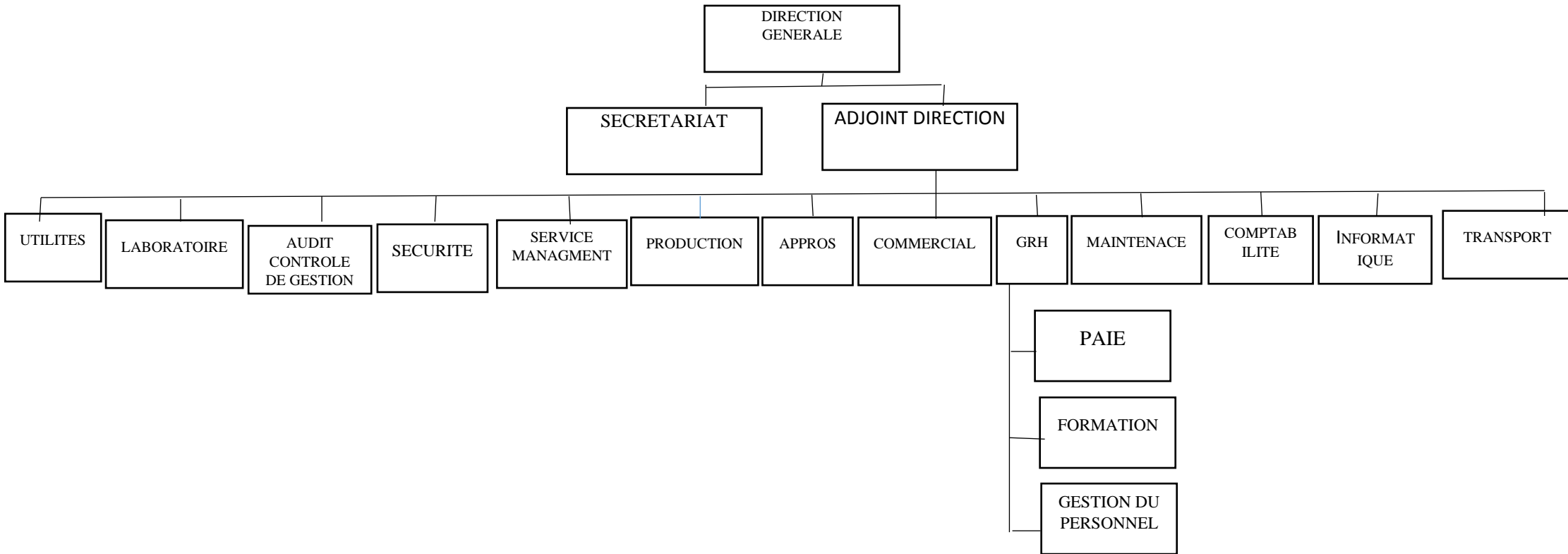
- Section gestion du personnel : Cette section assure le pointage (entrée, sortie) et la gestion du personnel (la paie, carrière...etc.)

- Section formation : Elle s'occupe de gérer les formations interne et externe des salariés afin de mieux les aider à s'intégrer dans leur poste.

- Section paie : cette section assure que tous les salariés encaissent bien leurs salaires avec fiche de paie.

L'organigramme de l'entreprise est présenté dans la figure n°5 (page suivante).

Figure 4 : organigramme CO.GB « LABELLE »



Source : l'organisme d'accueil

Section 2 : Méthodologie de la recherche et résultats de l'enquête sur la gestion des compétences au sein de l'entreprise CO.G.B Labelle

Cette section est divisée en deux sous sections, la première a pour but de présenter la démarche méthodologique adoptée pour mener notre recherche. La seconde vise à restituer les résultats de notre enquête sur les outils, les acteurs et les obstacles de la gestion des compétences au sein de l'entreprise CO.G. B Labelle. L'enquête a eu pour objectif principal de connaître la réalité de la démarche de la gestion des compétences et les difficultés rencontrées.

2.1. Démarche méthodologique :

Pour déterminer la méthode et technique en adéquation avec notre recherche à utiliser dans notre investigation du terrain, nous avons procédé en deux temps : une pré-enquête comme première phase, pour nous permettre d'avoir une vue d'ensemble sur le terrain et de recueillir des informations et des données générales sur l'entreprise pour mieux préparer la phase 2 de notre travail à savoir l'enquête. Les conditions de réalisation de cette dernière ainsi que le contenu du guide d'entretien sont précisées dans le dernier point de cette sous-section.

2.1.1. Pré-enquête :

La pré-enquête est la première étape qui nous a permis de se rapprocher de notre terrain d'étude, d'avoir un contact direct avec le personnel visé par notre enquête et avoir une idée de comment les questionner. Nous avons procédé à la pré-enquête en premier lieu à travers les visites qu'on a fait aux différents départements de l'entreprise subdivisés en plusieurs services pour établir un premier contact avec les salariés, Elle nous a permis aussi d'éclairer et préciser notre champ d'étude, et de déterminer la technique de recherche la plus adéquate à notre thème, et au problème de notre recherche grâce à nos échanges avec le personnel.

La réalisation de cette pré-enquête nous a aidé à vérifier la possibilité de réaliser notre recherche au sein de cette entreprise et préciser les personnes susceptibles d'être interrogées (notre échantillon). Il s'agit de 10 salariés occupant des postes d'encadrement aux différents services de l'entreprise :

- 4 personnes dans le service gestion du personnel.
- 2 personnes dans le service de la paie.

- 1 personne dans le service informatique.
- 1 personne dans le service comptabilité.
- 1 personne dans le service commercial.
- 1 personne dans le service maintenance.

2.1.2. L'enquête :

Une enquête est de manière générale une recherche méthodique reposant sur des sondages, des reportages et des questionnaires pour arriver aux résultats⁷⁶. Notre enquête a pour objectifs principal d'étudier la gestion des compétences au sein de l'entreprise COGB La belle en essayant de connaître outre le sens de la compétence selon cette entreprise à travers nos interlocuteurs et les objectifs de cette démarche, les outils mobilisés et ceux manquants, les intervenants et les principaux problèmes rencontrés.

Cette enquête est menée lors de notre stage pratique au sein de cette entreprise qui a eu lieu durant le mois de juin. Au cours de stage, nous avons été affectés à la structure chargée de la gestion des ressources humaines, du fait de notre spécialité et aussi parce que les gestionnaires des ressources humaines sont les premiers concernés par cette problématique de gestion des compétences au sein de l'entreprise et aussi surtout ils sont considérés comme des acteurs majeurs dans cette démarche. Mais nous nous ne sommes pas contentés de nos entretiens menés au sein de cette structure car d'autres intervenants jouent un rôle pour gérer les compétences (les managers des autres services).

C'est ainsi que durant cette phase, nous avons procéder à des entretiens avec les personnes identifiées lors de la phase précédente.

Nous tenons à préciser que les salariés n'ont pas été interrogés dans le cadre de cette enquête en dépit qu'ils sont considérés comme des acteurs de cette démarche de gestion des compétences, du fait que notre travail a une visée exploratoire et par manque de temps.

⁷⁶ Larousse 2008, dictionnaire français

2.1.3. Présentation du guide d'entretien, déroulement de l'enquête et difficultés rencontrées :

L'entretien représente un type de communication assez particulier, il est suscité dans le but de faire parler les autres sur le sujet voulu, car il suffit juste de leur demander⁷⁷. Là, nous définissons l'entretien comme une démarche préparée qui s'inscrit dans un plan préétabli et qui obéit à des règles relativement précises pour en faire aux exigences d'objectivité et de rigueur de la méthode scientifique.

Le choix de cette méthode est motivé par le fait que la conception de l'entretien est relativement peu coûteuse en temps, et par le fait qu'elle permet d'accéder à une matière première riche et unique. Il s'agit de recueillir des informations directement issues des acteurs impliqués dans la gestion des compétences.

Pour mener à bien notre recherche et assurer une meilleure collecte de données, nous nous sommes entretenues d'abord avec le responsable en ressources humaines puis avec quelques cadres de l'entreprise considérés comme personnes ressources pour notre thématique du fait de leur positionnement comme managers auprès des collaborateurs.

Ainsi donc, l'entretien est un questionnaire de face à face qui nous permet de récolter des informations et des données sur notre domaine d'une manière objective et qui s'effectue avec un plan fait au préalable : le guide l'entretien.

Ce dernier est un document qui regroupe l'ensemble des questions à poser sur le thème, il vise à référencer la principale thématique à aborder et les questions à poser aux interviewés.

Pour notre cas, comme nous l'avons déjà mentionné précédemment, nous avons mené 10 entretiens avec les cadres de l'entreprise enquêtée. La durée de l'entretien était d'environ 20 minutes pour chaque personne, et chacun dans son bureau. Les questions posées sont les suivantes :

- Question 1 : Qu'est-ce que la compétence selon Labelle ?

- Question 2 : Votre entreprise est-elle engagée dans une démarche de gestion des compétences ?

⁷⁷ MADELEINE GRAWOULE, « méthodes des sciences sociales », 11^{ème} édition, Paris, 2001, p.657.

- Question 3 : Lors de l'introduction de cette démarche compétences votre entreprise est-elle confrontée à des difficultés ?

- Question 4 : Comment l'entreprise procède pour attirer une compétence ?

- Question 5 : Donnez-vous une importance à la compétence ou bien vous vous référez à l'expérience ?

- Question 6 : Quels sont les outils que vous utilisez pour pouvoir gérer vos compétences ?

- Question 7 : Comment la démarche fondée sur les compétences a-t-elle modifiée les pratiques de l'entreprise en matière de ressources humaines ?

- Question 8: Quels sont les acteurs qui ont contribué dans cette démarche ?

- Question 9 : Quels sont les objectifs poursuivis par l'entreprise à travers cette démarche ?

Nous pouvons regrouper ces questions autour de 4 points essentiels à savoir :

1. Définition de la compétence par l'entreprise, sa distinction de l'expérience et les moyens utilisés par l'entreprise pour attirer les compétences ;

2. L'engagement de l'entreprise dans une démarche compétence, les objectifs poursuivis et les difficultés rencontrées ;

3. Les outils mis en œuvre pour concrétiser cet engagement et les acteurs qui participent à cette démarche ;

4. Les changements ou modification des pratiques RH (recrutement, formation, mobilité et gestion de carrière, évaluation, rémunération) du fait de l'introduction de la démarche compétence.

À travers les réponses des personnes interrogées lors des entretiens, **nous** sommes parvenus à collecter les informations nécessaires pour répondre à la question principale de ce travail : comment procède l'entreprise enquêtée pour gérer les compétences ?

Nous tenons à signaler que nous n'avons pas procédé à l'enregistrement vocal des entretiens mais nous avons procédé par prise de notes que nous avons par la suite récapitulé sous formes de tableaux en essayant de rester fidèles aux propos tenus par les interlocuteurs. Durant cette phase d'entretiens, nous avons rencontrés quelques difficultés qu'on peut résumer comme suit :

- Un manque de connaissance à ce sujet et difficulté à faire transmettre l'information ;
- Absence de réponses pour certaines questions;
- Le manque d'engagement de l'entreprise dans cette démarche de gestion des compétences

2.2. Analyse et interprétation des résultats des entretiens relativement à la gestion des compétences au sein de COGB-labelle :

Pour l'analyse et l'interprétation des résultats de nos entretiens auprès d'une dizaine d'employés de « labelle », nous avons opté pour l'étude du discours de l'ensemble des salariés interviewés.

Avant de discuter les résultats de nos entretiens à la lumière de notre hypothèse de recherche, nous allons d'abord procéder à la présentation des réponses des interrogés à nos questions sous formes de tableaux récapitulatifs avant de les commenter par rapport à notre cadre théorique. Une synthèse des résultats de ce travail est par la suite faite autour des points essentiels abordés :

→ Définition de la compétence par les personnes, sa distinction de l'expérience et les moyens utilisés par l'entreprise pour attirer les compétences ;

→ L'engagement de l'entreprise dans une démarche compétence, les objectifs de la gestion des compétences et les obstacles pour réussir cette démarche ;

→ Les outils mobilisés et les acteurs qui participent à cette démarche ;

→ Les conséquences d'une gestion des compétences sur les pratiques RH (recrutement, formation, mobilité et gestion de carrière, évaluation, rémunération)

2.2.1 Présentation et commentaires des résultats des entretiens :

Il s'agit dans ce point de restituer les réponses de nos interlocuteurs aux questions posées lors des entretiens puis de les commenter au regard des éléments abordés dans les chapitres théoriques.

Tableau 11 : Réponses obtenues du premier entretien : (cadre en ressources humaines)

Questions	Réponses
<p>Q1 : qu'est-ce que la compétence selon Labelle ?</p>	<p>Aptitudes, savoir-faire et savoir être qui permet de bien gérer ses missions mais de trouver aussi des solutions dans des situations nouvelles.</p> <p>Savoir-faire : lié à sa fonction ; + compétences complémentaires.</p> <p>Savoir être : ensemble de comportement qui fait qu'une personne puisse vivre dans un environnement relationnel.</p> <p>Types : compétence individuelle, compétence collectives (savoir-faire et savoir être d'un groupe).</p> <p>Pour les travailleurs : compétences comportementales</p> <p>Pour les managers les compétences : managériales c'est avoir le sens d'organisation.</p> <p>La gestion des compétences est fondée sur quatre principaux critères :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. L'anticipation : sans recrutement chercher une compétence qui est prête en interne via les entretiens, tests. Bien en externe par cv 2. La formation pour 2 raisons : <ul style="list-style-type: none"> ○ Le perfectionnement, recyclage ○ Pour l'acquisition de nouvelles compétences 3. La motivation : compétence cachée, motiver une personne pour faire exprimer sa compétence intérieure 4. La fidélisation : garder les compétences en interne
<p>Q 2 : votre entreprise est-elle engagée dans une démarche de gestion des compétences ?</p>	<p>Oui</p>
<p>Q3 : lors de l'introduction de cette démarche compétences votre entreprise est-elle confrontée à des difficultés ? Si oui, citez-les.</p>	<p>Oui, car le marché de travail ne fournit pas tout le temps les compétences nécessaires, il faut toujours les former en interne ;</p> <p>La résistance au changement un problème générationnel (ex refuser la nouvelle technologie)</p>

<p>Q 4 : comment vous procédez pour attirer une compétence au sein de votre entreprise ?</p>	<p>La rémunération</p>
<p>Q5: donnez-vous une importance à la compétence ou à l'expérience ?</p>	<p>Les deux ; trouver des solutions nouvelles repose sur le potentiel.</p>
<p>Q6 : quels sont les outils que vous utilisez pour pouvoir gérer vos compétences ?</p>	<p>L'évaluation : de faire un constat sur les compétences existantes par rapport aux missions de l'entreprise ou à ses objectifs futurs.</p> <p>-Le plan de formation : plan prévisionnel qui peut être semestriel ou annuel, sert à détecter le manque en formation, Ex (nouvelle technologie, décrit exécutif</p> <p>-L'inventaire : c'est un constat sur les compétences existantes et les compétences requises</p> <p>-Création de niveau : séparer les niveaux d'emploi, (hiérarchisation)</p> <p>-Création de matrice : fusionner le niveau + l'inventaire pour savoir placée les personnes</p> <p>-Le plan de développement individuel : tout salarié a droit de se développer</p>
<p>Q 7 : comment la démarche fondée sur les compétences a-t-elle modifié les pratiques de l'entreprise en matière de ressources humaines ?</p>	<p>Elle a permis de revoir le mode de gestion ; changement de logiciel ; mise du capital humain au centre d'intérêt des RH</p>
<p>Q8: qui sont les acteurs qui ont contribué dans cette démarche ?</p>	<p>-Les stratèges : ce qui définissent la stratégie de l'entreprise</p> <p>-Les organisateurs : administration, gestionnaire RH</p> <p>-Les destinataires : ce qui seront touché par cette logique de gestion des compétences (gérer les compétences des salariés)</p>

Q9 : quels sont les objectifs poursuivis par l'entreprise à travers cette démarche ?	<ul style="list-style-type: none">-Développer le capital humain,-Adopter les compétences aux emplois-Recruter les profils pertinents-Motiver les collaborateurs-Offrir une mobilité interne au sein de l'entreprise.
--	--

Source : Notre enquête de terrain, 2022.

Ce premier entretien est mené avec un jeune (40 ans) cadre en ressources humaines de formation juridique (service gestion du personnel). Il considère que la notion de compétence est une combinaison d'aptitudes de savoir-faire et de savoir être, cela dépend des expériences et des compétences qui reposent sur des capacités qui ne sont pas exprimés ou dévoilés tels que les compétences inconscientes et la créativité. Selon l'interviewé, toute entreprise doit mettre en place une démarche de gestion des compétences, comme le cas de son entreprise qui a préparé un plan de développement du capital humain dont les objectifs cités sont entre autres : l'adaptation des compétences aux emplois et le recrutement de profils pertinents et la motivation des collaborateurs ; La rémunération est le principal élément utilisé pour attirer les compétences

Afin de gérer les compétences, un ensemble d'acteurs et d'outils sont évoqués. Pour les acteurs, ceux cités sont les stratèges, qui définissent la stratégie de gestion des compétences. Les organisateurs (administration et gestionnaires ressources humaines) et les destinataires (ceux qui seront touché par cette logique de gestion des compétences). Dans ce cas nous remarquons que ce cadre considère à raison les salariés comme un acteur important dans la gestion des compétences car c'est eux qui les détiennent.

Enfin pour les outils : les évaluations, les formations, et la création de niveaux (hiérarchisations) et de matrices pour placer les personnes. Nous remarquons que les outils mentionnés dans le chapitre 1 tel que : le répertoire des emplois et des compétences, le bilan de compétence, le référentiel compétence, l'entretien professionnel... ne sont pas évoqués par cet interlocuteur.

En mettant en place cette démarche l'entreprise rencontre des difficultés les plus courantes sont la pénurie des compétences sur le marché du travail ce qui place l'entreprise dans l'obligation de les former en interne en plus d'une résistance au changement.

Chapitre III La gestion des compétences au sein de l'entreprise CO.GB « LA BELLE »

Grace à cette gestion des compétences, le capital humain a retrouvé la place qui lui revient au centre d'intérêt des gestionnaires des ressources humaines sans donner plus de détail concernant les pratiques modifiées (recrutement, Le seul élément évoqué est l'informatisation de la gestion à travers le recours à des logiciels.

Tableau 12: Réponses obtenues du deuxième entretien (cadre administratif) :

Questions	Réponses brutes
Q1 : qu'est-ce que la compétence selon Labelle ?	Être diplômé dans les Rh Avoir de l'expérience en dehors du travail, savoir appliquer les connaissances dans son emploi, le bien être
Q2 : votre entreprise est-elle engagée dans une démarche de gestion des compétences ?	Oui elle a préparé un plan développement du capital humain
Q3 : Lors de l'introduction de cette démarche compétences votre entreprise est-elle confrontée à des difficultés ? Si oui, citez-les	Instabilité des effectifs ; le déficit des compétences de certains employés
Q 4 : comment vous procédez pour attirer une compétence au sein de votre entreprise ?	La rémunération, proposer des formations
Q5: donnez-vous une importance à la compétence ou à l'expérience ?	Se base sur l'expérience des anciens
Q6 : quels sont les outils que vous utilisez pour pouvoir gérer vos compétences ?	Outils de prospection : - Candidatures en interne - Candidature en externe - La près sélection : éliminés les candidats contre indiqués - Les cvs -l'entretien d'embauche -test d'aptitude technique
Q7 : comment la démarche fondée sur les compétences a-t-elle modifié les pratiques de l'entreprise en matière de ressources humaines ?	Une certaine stabilité d'effectifs, la rapidité d'exécution des tâches, la fluidité avec les gens externe, la perfection dans le travail
Q8: qui sont les acteurs qui ont contribué dans cette démarche ?	Le DG, les chefs de départements, les cadres GRH
Q9 : quels sont les objectifs poursuivis par l'entreprise à travers cette démarche ?	Développer le capital humain, gains de productivité, la stabilité, la concurrence, placé l'entreprise au sommet

Source : Notre enquête de terrain, 2022.

Cadre administratif, âgé de 34 ans, titulaire d'un master en GRH (service paie). Il considère que la compétence est de savoir appliquer les connaissances dans son emploi, ajoutant à cela le bien-être au travail, malgré sa formation de base en ressources humaines il n'a pas évoqué une définition complète de la notion compétence mais il a réduit la compétence à des connaissances à mettre en œuvre et à des expériences extra-professionnelles. Certes les connaissances et les expériences en dehors du travail peuvent être utiles pour l'individu mais il existe d'autres composantes de la compétence que celles citées par ce cadre. Par ailleurs, l'expérience qui est confondue avec l'ancienneté dans le poste est plus importante que la compétence.

Il déclare que l'entreprise a préparé un plan de développement du capital humain ; c'est la direction générale, les chefs de département et les cadres GRH qui vont mettre en place cette démarche. Contrairement au cadre interviewé précédemment, celui-ci ne mentionne pas les salariés comme acteurs dans la démarche de gestion des compétences, d'après lui les salariés sont secondaires et n'ont pas de prise de décisions dans la réalisation de la démarche compétence. Pour les outils il s'est contenté de citer ceux qui sont relatifs au recrutement : les entretiens, et les tests d'aptitudes techniques. Donc la gestion des compétences selon notre interlocuteur n'est établie que dans la phase du recrutement (acquittions de compétences), alors que cette première se fait tout au long de la vie du salarié dans l'entreprise. En termes des conséquences de la gestion des compétences sur les pratiques RH, il a parlé d'une perfection dans le travail et une rapidité dans l'exécution des tâches et d'une certaine stabilité sans pour autant citer de manière explicite des changements concrets en matière de recrutement, d'évaluation...Même les pratiques de rémunération et de formation citées comme moyens pour attirer les compétences n'ont pas été citées comme ayant changé avec la gestion des compétences. Pour les difficultés, il pointe le déficit (limite selon les termes de cadre) de compétences de certains employés sans préciser comment est procédée au sein de l'entreprise pour détecter ce manque et comment elle fait pour y remédier à côté de l'instabilité des effectifs.

Tableau 13 : Réponses obtenues du troisième entretien (cadre administratif):

Questions	Réponses brutes
Q1 : qu'est-ce que la compétence selon Labelle ?	Education, la discipline, les diplômes, la connaissance, la maîtrise de techniques
Q: votre entreprise est-elle engagée dans une démarche de gestion des compétences?	Oui
Q 3 : lors de l'introduction de cette démarche compétences votre entreprise est-elle confrontée à des difficultés ? Si oui, citez-les	Oui, instabilité des effectifs, perte des effectifs en raison de la retraite anticipée
Q 4 : comment vous procédez pour attirer une compétence au sein de votre entreprise ?	La rémunération.
Q5: donnez-vous une importance à la compétence ou bien à l'expérience ?	L'entreprise se base sur la compétence et l'expérience
Q6 : quels sont les outils que vous utilisez pour pouvoir gérer vos compétences ?	Pas de réponse
Q7 : comment la démarche fondée sur les compétences a-t-elle modifié les pratiques de l'entreprise en matière de ressources humaines ?	Changement dans l'organisation du travail, fluidité, rendement.
Q8: qui sont les acteurs qui ont contribué dans cette démarche ?	Le DG et le service de management
Q9 : quels sont les objectifs poursuivis par l'entreprise à travers cette démarche ?	Améliorer la production, innovation de nouveau produit, placé l'entreprise au niveau mondial

Source : Notre enquête de terrain, 2022.

Cadre administratif, âgé de 60 ans, niveau terminal, sans diplôme (acquis avec expérience), (service paie). Il définit la compétence comme étant un ensemble de connaissances, de discipline d'éducation, et de la maîtrise des techniques au travail, malgré son âge il met l'accent sur la combinaison de l'expérience et de la compétence contrairement au suivant, car la compétence est une validation des acquis de l'expérience.

Il affirme que l'entreprise est engagée dans une démarche de gestion des compétences dans l'objectif de positionner l'entreprise au niveau mondial, d'améliorer la production et générer de nouvelles innovations produit (en excluant les autres types d'innovations : d'organisation...); c'est la direction générale et le service de management -sans citer explicitement la DRH censé s'occuper du volet instrumental (outils)de la démarche- qui sont donnés comme réponse à la

Chapitre III La gestion des compétences au sein de l'entreprise CO.GB « LA BELLE »

question relative aux acteurs. De plus, il ne donne aucune réponse à la question des outils utilisés comme il ne mentionne pas les salariés comme acteurs et partenaires à responsabiliser pour gérer leurs propres compétences. Selon l'interviewé, cette démarche est confrontée à des difficultés telles que l'instabilité et la perte des effectifs en raison des retraites anticipées ce qui peut poser le problème de la relève au sein de l'entreprise.

Tableau 14: Réponses obtenues du quatrième entretien (agent administratif):

Questions	Réponses brutes
Q1 : qu'est-ce que la compétence selon Labelle ?	Être apte à faire les tâches convenablement
Q2 : votre entreprise est-elle engagée dans une démarche de gestion des compétences ?	Oui
Q3 : lors de l'introduction de cette démarche compétences votre entreprise est-elle confrontée à des difficultés ? Si oui, citez-les	Non, grâce à l'encadrement des anciens
Q 4 : comment vous procédez pour attirer une compétence au sein de votre entreprise ?	La rémunération, la motivation par des récompenses (primes, cadeaux...)
Q5: donnez-vous une importance à la compétence ou bien à l'expérience ?	L'expérience
Q6 : quels sont les outils que vous utilisez pour pouvoir gérer vos compétences ?	Les entretiens, les fiches d'évaluations
Q7 : comment la démarche fondée sur les compétences a-t-elle modifié les pratiques de l'entreprise en matière de ressources humaines ?	Etre dans les normes juridiques
Q8: qui sont les acteurs qui ont contribué dans cette démarche ?	DG, chef de départements
Qst 9 : quels sont les objectifs poursuivis par l'entreprise à travers cette démarche ?	Une bonne organisation de l'entreprise, améliorer la production et le personnel en termes d'amélioration de compétences et sa fidélisation à son entreprise

Source : Notre enquête de terrain, 2022.

Agent administratif, âgé de 59 ans, de niveau terminal (service gestion du personnel) définit la compétence comme la capacité à réaliser les tâches convenablement sans mentionner d'autres composantes de la compétence comme le savoir être par exemple. Pour lui, l'expérience est plus importante que la compétence ce qui cadre avec sa définition réductrice de la compétence

Chapitre III La gestion des compétences au sein de l'entreprise CO.GB « LA BELLE »

comme exécution convenable de tâches répétitives sans chercher d'améliorations. La rémunération ainsi que la motivation par les récompenses sont utilisées pour attirer les compétences

Il affirme que l'élaboration de la gestion des compétences est une responsabilité qui incombe à la DG et aux chefs de départements (sans préciser la DRH) et sans citer encore une fois les salariés, grâce aux entretiens qui se déroulent lors du recrutement et aux fiches d'évaluations. Donc ce sont les seuls outils utilisés pour pouvoir gérer les compétences, alors qu'une multitude d'outils (profils de poste, référentiel métier, référentiel de compétences.....) ont été recensés dans le chapitre 2 de ce travail sans pour autant dire qu'une entreprise est dans l'obligation d'avoir tous les outils existants mais seulement ceux qui répondent à ses objectifs. Dans le cas de cet interlocuteur, il a cité l'amélioration de la production, du personnel et une bonne organisation de toute l'entreprise comme objectifs de la gestion des compétences et affirme que l'entreprise ne rencontre pas de problèmes pour cela grâce à l'encadrement des anciens (ce qui appuie sa réponse précédente concernant l'importance de l'expérience comprise dans le sens de l'ancienneté). Cette démarche a également permis à l'entreprise de respecter la législation en termes de gestion des ressources humaines selon la même source sans pour autant nous donner des changements concrets en la matière.

Tableau 15: Réponses obtenues du cinquième entretien (technicien programmeur) :

Questions	Réponses brutes
Q1 : qu'est-ce que la compétence selon Labelle ?	C'est la maîtrise du travail
Q 2 : votre entreprise est-elle engagée dans une démarche de gestion des compétences ?	Oui, car chaque personne est affectée à une tâche, responsabiliser le personnel.
Q3 : lors de l'introduction de cette démarche compétences votre entreprise est-elle confrontée à des difficultés ? Si oui, citez- les	Non, parce que les situations sont contrôlées il n'y a pas lieu à l'erreur.
Q 4 : comment vous procédez pour attirer une compétence au sein de votre entreprise ?	L'adéquation du recrutement (cv), la franchise dès la phase du recrutement et en assurant de bonnes conditions de travail
Q5: donnez-vous une importance à la compétence ou bien à l'expérience ?	La compétence car le monde évolue.
Q 6 : quels sont les outils que vous utilisez pour pouvoir gérer vos compétences ?	Les formations (long terme), les séminaires (court terme)

Chapitre III La gestion des compétences au sein de l'entreprise CO.GB « LA BELLE »

Q7 : comment la démarche fondée sur les compétences a-t-elle modifié les pratiques de l'entreprise en matière de ressources humaines ?	Une main d'œuvre compétente
Q 8 : qui sont les acteurs qui ont contribué dans cette démarche ?	Les salariés, les cadres, la DG,
Q9 : quels sont les objectifs poursuivis par l'entreprise à travers cette démarche ?	Agrandir le secteur d'activité

Source : Notre enquête de terrain, 2022.

Technicien programmeur, âgé de 45ans, niveau terminal, titulaire d'un Technicien en informatique (service informatique). D'après ce technicien, la compétence est de savoir maîtriser son travail et elle est très importante comparativement à l'expérience en raison de l'évolution de l'environnement ce qui oblige les salariés à s'adapter en permanence en mettant à jour leurs compétences mais l'expérience, comprise comme toute occasion d'apprendre, est également une occasion pour acquérir de nouvelles compétences et évoluer dans son travail. L'entreprise assure de bonnes conditions de travail et cherche à trouver des candidats qui cadrent parfaitement avec les exigences des postes tout en agissant avec franchise ou transparence lors du recrutement pour pouvoir attirer les compétences requises par l'entreprise.

La gestion des compétences est une démarche essentielle pour l'entreprise selon lui car elle responsabilise le personnel et elle permet une bonne répartition du travail entre les salariés. Mais cet interlocuteur réduit ou confond cette démarche avec la formation car les seuls outils évoqués sont justement les séminaires et formations. Il cite trois types d'acteurs en commençant par les salariés alors qu'ils sont le dernier maillon de la chaîne puisque c'est d'abord la direction générale et la DRH qui initient la démarche, relayée en suite par les cadres (les managers) qui joue le rôle de relai entre le sommet et la base. Paradoxalement, il n'évoque que des objectifs stratégiques (agrandir le secteur d'activité selon ses propos) et pas d'objectifs strictement dans le domaine des RH comme sa réponse à la question 7 qui est trop générale (main d'œuvre compétente) sans précision aucune concernant les pratiques modifiées.

Tableau 16 : Réponses obtenues du sixième entretien (cadre comptable) :

Questions	Réponses brutes
Q1 : qu'est-ce que la compétence selon Labelle ?	C'est le savoir-faire, le sérieux
Q 2 : votre entreprise est-elle engagée dans une démarche de gestion des compétences ?	Oui
Q3 : lors de l'introduction de cette démarche compétences votre entreprise est-elle confrontée à des difficultés ? Si oui, citez-les.	Oui, manque de moyens humains et matériels, pas de suivi
Q 4 : comment vous procédez pour attirer une compétence au sein de votre entreprise ?	Les séduire par le salaire, le bien-être au travail, l'image de marque de l'entreprise, le suivi des évolutions de carrière
Q5: donnez-vous une importance à la compétence ou bien à l'expérience ?	L'expérience
Q6 : quels sont les outils que vous utilisez pour pouvoir gérer vos compétences ?	Les formations et suivi de carrière
Q7 : comment la démarche fondée sur les compétences a-t-elle modifié les pratiques de l'entreprise en matière de ressources humaines ?	La productivité, la richesse humaine, l'innovation à travers les compétences
Q8: qui sont les acteurs qui ont contribué dans cette démarche ?	Tous les employés de l'entreprise
Q 9 : quels sont les objectifs poursuivis par l'entreprise à travers cette démarche ?	Augmenter le chiffre d'affaire.

Source : Notre enquête de terrain, 2022.

Selon ce cadre comptable âgé de 58 ans (service comptabilité). La compétence est le savoir-faire et le sérieux au travail, ce savoir-faire peut être acquis par expérience, donc elle est plus importante que la compétence. L'entreprise attire les compétences désirées par son image de marque, le salaire et l'évolution de carrières entre autres.

La démarche de la gestion des compétences est présente dans l'entreprise, ou tout le personnel y contribue et l'objectif mentionné par ce cadre est purement commercial (augmentation du chiffre d'affaires). En terme instrumental, il a cité également la formation à côté du suivi de carrière mais pas de référence aux entretiens professionnels et d'évaluation, aux référentiels métiers.... Le manque de moyens à la fois matériels et humains et une absence de suivi de carrière sont les problèmes que l'entreprise rencontre pour gérer ses compétences. Les

Chapitre III La gestion des compétences au sein de l'entreprise CO.GB « LA BELLE »

conséquences évoquées comme réponse à la question 7 sont aussi d'ordre général (productivité, innovation...).

Tableau 17 : Réponses obtenues du septième entretien (cadre en ressources humaines) :

Questions	Réponses brutes
Qst 1 : qu'est-ce que la compétence selon Labelle ?	C'est la capacité à être débrouillard, et à développer l'organisation.
Qs2 : votre entreprise est-elle engagée dans une démarche de gestion des compétences ?	Oui, car c'est une obligation primordiale pour l'entreprise, dans le but de préserver sa place sur le marché du travail.
Q 3 : lors de l'introduction de cette démarche compétences votre entreprise est-elle confrontée à des difficultés ? Si oui, citez-les	Non
Q 4 : comment vous procédez pour attirer une compétence au sein de votre entreprise ?	La rémunération.
Q5: donnez-vous une importance à la compétence ou à l'expérience ?	L'expérience et la compétence
Q 6 : quels sont les outils que vous utilisez pour pouvoir gérer vos compétences ?	La formation, gestion de carrière
Q7 : comment la démarche fondée sur les compétences a-t-elle modifié les pratiques de l'entreprise en matière de ressources humaines ?	Nouvelles technologies, logiciel de la gestion de la carrière et de paie
Q 8: qui sont les acteurs qui ont contribué dans cette démarche ?	La DG, les chefs de services.
Q 9 : Quels sont les objectifs poursuivis par l'entreprise à travers cette démarche ?	Donner de la valeur aux salariés Augmenter la production et le chiffre d'affaire, l'organisation.

Source : Notre enquête de terrain, 2022.

Selon ce jeune cadre en RH (service de gestion du personnel) de formation en informatique, la compétence est une capacité à être débrouillard et à développer l'organisation de façon optimale, afin d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise. Elle est indissociable de l'expérience. La rémunération est l'élément unique cité par ce cadre afin d'attirer les compétences.

Chapitre III La gestion des compétences au sein de l'entreprise CO.GB « LA BELLE »

La gestion des compétences est une préoccupation obligatoire pour l'entreprise afin d'assurer sa pérennité et sa place sur le marché, l'adapter aux changements de l'environnement qu'il soit interne ou externe. La DG et les chefs de services pilotent cette démarche en s'appuyant sur la formation et la gestion des carrières comme outils, mais en n'évoquant pas les salariés comme acteurs de la démarche malgré le fait que le premier objectif cité pour cette démarche par cet interlocuteur est « donner de la valeur au salarié » en plus des objectifs d'organisation, d'augmentation de la production et du CA. Aucune difficulté n'a été signalée.

Tableau 18 : Réponses obtenues du huitième entretien (délégué commercial):

Questions	Réponses brutes
Q1 : qu'est-ce que la compétence selon Labelle ?	c'est l'expérience de la personne dans un domaine, ses études, sa spécialité, et son savoir.
Q2 : votre entreprise est-elle engagée dans une démarche de gestion des compétences?	Oui, considère l'humain comme une comme vertébrale de l'entreprise.
Q3 : lors de l'introduction de cette démarche compétences votre entreprise est-elle confrontée à des difficultés ? Si oui, citez-les	Manque de moyens matériels, absence de motivation des salariés.
Q 4 : comment vous procédez pour attirer une compétence au sein de votre entreprise ?	Offre d'emploi, le salaire, motiver les cadres par des récompenses
Q5: donnez-vous une importance à la compétence ou bien référez à l'expérience ?	L'expérience La compétence évolue
Q 6 : quels sont les outils que vous utilisez pour pouvoir gérer vos compétences ?	Formations, séminaires
Q 7 : comment la démarche fondée sur les compétences a-t-elle modifié les pratiques de l'entreprise en matière de ressources humaines ?	Gagner des parts de marché
Q8: qui sont les acteurs qui ont contribué dans cette démarche ?	La DG
Q 9 : quels sont les objectifs poursuivis par l'entreprise à travers cette démarche ?	Améliorer le processus de production, Augmenter les parts de marché, valoriser l'image de marque, chiffre d'affaires

Source : Notre enquête de terrain, 2022.

Ce délégué commercial âgé de 53ans de niveau 9eme année (service commercial), considère la compétence comme synonyme d'expérience et de savoirs théoriques, parce que durant son parcours professionnel il a acquis des compétences qui lui ont permis d'évoluer dans sa

Chapitre III La gestion des compétences au sein de l'entreprise CO.GB « LA BELLE »

fonction. L'expérience et la compétence sont importantes en affirmant que cette dernière n'est pas figée mais évolue grâce aux expériences. Les offres d'emplois, le salaire ainsi que la motivation par les récompenses destinée aux cadres sont utilisés pour combler les besoins de l'entreprise en compétences.

La démarche compétence est introduite dans l'entreprise par la direction générale comme seul acteur à travers les formations et séminaires, sachant que la formation ne peut être le seul outil à gérer les compétences. Les objectifs sont d'ordre stratégique et commercial (CA, part de marché, image de marque.) Les difficultés se résument dans le manque de moyens matériels et la faible motivation pour changer. Encore une fois, l'impact de la démarche fondée sur les compétences sur les pratiques de l'entreprise en matière de ressources humaines a été réduit à un élément commercial (gagner des parts de marché).

Tableau 19: Réponses obtenues du neuvième entretien (correspondant sociale):

Questions	Réponses brutes
Q1 : qu'est-ce que la compétence selon Labelle ?	Gérer son travail comme il se doit
Q 2 : votre entreprise est-elle engagée dans une démarche de gestion des compétences?	Oui
Q 3 : lors de l'introduction de cette démarche compétences votre entreprise est-elle confrontée à des difficultés ? Si oui, citez-les	Oui, dans le sens ou on a beaucoup de responsabilités à gérer.
Q 4 : comment vous procédez pour attirer une compétence au sein de votre entreprise ?	Les avantages du poste, la rémunération
Q 5: donnez-vous une importance à la compétence ou bien à l'expérience ?	En reliant entre les deux
Q 6 : quels sont les outils que vous utilisez pour pouvoir gérer vos compétences ?	Pas de réponses
Q 7 : comment la démarche fondée sur les compétences a-t-elle modifié les pratiques de l'entreprise en matière de ressources humaines ?	Pas de réponses
Q 8: qui sont les acteurs qui ont contribué dans cette démarche ?	Pas de réponses
Q 9 : qu'els sont les objectifs poursuivis par l'entreprise à travers cette démarche	Pas de réponses

Source : Notre enquête de terrain, 2022.

Chapitre III La gestion des compétences au sein de l'entreprise CO.GB « LA BELLE »

Selon ce correspondant social âgé de 47ans, de niveau terminal, sans diplôme (service gestion du personnel). la compétence est la capacité à gérer son travail comme il se doit. La compétence est autant importante que l'expérience et c'est grâce à la rémunération et aux avantages de postes que l'entreprise attire les compétences dont elle a besoin.

La gestion des compétences est une grande responsabilité pour l'entreprise. Le manque de réponses aux questions 6, 7, 8 et 9 nous laisse penser qu'il manque de connaissances sur le sujet et/ou il ne veut pas se livrer à nous. Ceci témoigne de son manque d'investissement dans cette démarche de gestion compétence, car pour lui sa tâche est d'assurer l'assistance des salariés pour l'ensemble des dispositifs sociaux en liaison avec le service de l'action sociale.

Tableau 20 : Réponses obtenues du dixième entretien (chef de service):

Questions	Réponses brutes
Q 1 : qu'est-ce que la compétence selon Labelle ?	Le travail, la compétence professionnelle
Q 2 : votre entreprise est-elle engagée dans une démarche de gestion des compétences?	Oui, elle est adaptée à la politique de formation et de développement des compétences, elle doit être à jour à la nouvelle technologie
Q 3 : lors de l'introduction de cette démarche compétences votre entreprise est-elle confrontée à des difficultés ? Si oui, citez-les	Oui, gestion administrative.
Q 4 : comment vous procédez pour attirer une compétence au sein de votre entreprise ?	Le salaire
Q 5: donnez-vous une importance à la compétence ou bien à l'expérience ?	elles sont complémentaires
Q 6 : quels sont les outils que vous utilisez pour pouvoir gérer vos compétences ?	La sélection avant de recruter Entretien écrit et oral pour la nouvelle recrue Test psychotechnique, visite médicale
Q 7 : comment la démarche fondée sur les compétences a-t-elle modifié les pratiques de l'entreprise en matière de ressources humaines ?	Rendement de la productivité, augmenter les bénéfices, moins d'arrêt sur le fonctionnement des machines
Q 8: qui sont les acteurs qui ont contribué dans cette démarche ?	La GRH, la DG, tous les salariés
Q 9 : quels sont les objectifs poursuivis par l'entreprise à travers cette démarche ?	Amélioration de la production, la continuité satisfaire le marché

Source : Notre enquête de terrain, 2022.

Pour ce jeune chef de service de niveau universitaire (service maintenance). La compétence est définie en fonction de son diplôme de base (qualification).

Pour que l'entreprise en phase avec les nouvelles technologies et les pratiques modernes de gestion de la main d'œuvre, elle s'est engagée dans une démarche de gestion des compétences pour répondre aux défis de l'environnement actuel en matière d'organisation, de formation et de développement des compétences. La DG, la GRH ainsi que tous les salariés sont concernées par cette dernière en s'appuyant sur les entretiens et les évaluations pour les nouvelles recrues ainsi que les tests psychotechniques (lors de la sélection des candidats). Cet ingénieur de formation ne mentionne pas d'autres outils en dehors de cette phase d'acquisition des compétences lors du recrutement.

Les objectifs sont aussi relatifs à la satisfaction du marché et à l'amélioration de la production en assurant la continuité. D'ailleurs, dans le même ordre d'idées, il évoque le rendement ; les bénéfices et la réduction des arrêts comme conséquences de cette démarche sur le plan ressources humaines (sans référence directe aux pratiques RH) . La principale difficulté rencontrée est la persistance d'une la gestion administrative du personnel car les anciennes pratiques sont toujours présentes au niveau de l'entreprise.

Section 3 : Interprétation des résultats et discussion de l'hypothèse :

D'après nos chapitres théoriques, la démarche de gestion des compétences pour une entreprise est un facteur majeur qui contribue à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise. Ceci est confirmé également par les réponses des personnes interrogées dans le cadre de notre enquête de terrain comme il a été mentionné à maintes reprises par nos interlocuteurs.

À cet égard, l'un des interrogés considère que le facteur humain pour une entreprise peut être comparé à la colonne vertébrale de l'être humain ; c'est à dire que si l'entreprise valorise le facteur humain, prend soin de ses compétences, elle sera sur la bonne voie et réalisera les objectifs tracés.

Mais il nous reste à discuter les résultats de notre enquête à la lumière de notre hypothèse de travail qui rappelons-le a été formulée comme suite :

« Gérer les compétences requiert la mise en place de processus et d'outils adaptés pour atteindre les objectifs fixés et la participation d'acteurs multiples est une condition de réussite de cette démarche. Dans le cas de « COGB-Labelle », la gestion des compétences pratiquée reflète

l'importance du facteur humain dans un contexte économique difficile, mais elle n'est pas suffisamment formalisée car le volet opérationnel ou instrumental n'est pas assez développé et les acteurs ne partagent pas de vision commune ».

Définition de la compétence, liens avec l'expérience et moyens de les attirer selon les personnes interrogées :

Rappelons que nous avons présentés de multiples définitions de la notion de compétence dans notre chapitre 1 à l'instar de celle de Gilbert et Parlier qui définissent la compétence est : « un ensemble de connaissances, capacités d'actions et de comportements structurés en fonction d'un but dans un type de situation donnée »⁷⁸. La compétence comporte plusieurs sens, c'est ce qui ressort également des réponses de nos interlocuteurs qui ont donné des définitions variées de la compétence.

L'une des personnes interrogées a donné une définition synthétique des compétences en les présentant comme une combinaison d'aptitudes, de savoir-faire et savoir être qui permet de bien gérer ses missions mais de trouver aussi des solutions dans des situations nouvelles ; le Savoir-faire : est lié à sa fonction ; de plus, des compétences complémentaires. Le Savoir être : est lié à la personne elle-même, c'est un ensemble de comportements qui fait que la personne puisse vivre dans un environnement relationnel.

Par ailleurs, 4/10 des personnes interrogées considèrent que la compétence est le fait de disposer d'un diplôme, un savoir théorique, un bien-être et de discipline au travail.

Tandis que 5/10 des personnes interrogées considère la compétence comme une bonne maîtrise des techniques du travail, de bien mener ses tâches, et de faire son travail convenablement.

Donc, nous concluons que la compétence est une notion complexe d'un savoir, d'un savoir technique, et d'un savoir comportemental. On ne peut pas considérer une personne compétente si l'un de ses trois critères est absent.

Concernant l'expérience et la compétence, la majorité des interrogés, soit 6/10, les considèrent comme complémentaires tandis que, 3 des personnes interrogées ont estimé que l'expérience est plus importante que la compétence en confondant l'expérience avec l'ancienneté et en ne précisent pas que la compétence peut être acquise avec l'expérience (les occasions

⁷⁸ Gilbert, M. Parlier, La compétence : du « mot-valise » au concept opératoire. N° 116, janvier février 1992, P16

d'apprendre). Enfin, une seule personne a affirmé que la compétence est l'élément essentiel pour une entreprise parce qu'être expérimenté n'est pas forcément être compétent. C'est comme si la personne est juste habituée à faire sa tâche de manière répétitive donc elle la réalise correctement mais sans évolution dans le temps.

Selon nous, la compétence n'est pas synonyme d'expérience. L'expérience est perçue comme ce qui est produit sur l'homme par sa pratique, c'est-à-dire par la réalisation des tâches, d'un domaine sur un temps relativement long.

Pour attirer les compétences au sein de l'entreprise enquêtée, un facteur clé est avancé par l'ensemble des interrogés, à savoir le salaire. En effet, la rémunération ou la motivation par le salaire est un élément important. Mais d'autres facteurs peuvent aussi avoir une influence comme les bonnes conditions de travail, des formations pour acquérir de nouvelles compétences et pouvoir évoluer dans sa carrière.

Certes, la rémunération est un moyen très séduisant pour attirer une compétence, mais cela est insuffisant car d'autres moyens sont importants pour attirer et fidéliser une compétence tels que: offrir des possibilités de promotions, procurer un climat social favorable, l'image de marque de l'entreprise...

L'engagement de l'entreprise dans une démarche de gestion des compétences, les objectifs et les obstacles selon les personnes interrogées :

La totalité des personnes interrogées a confirmé que leur entreprise est engagée dans une démarche de gestion des compétences, certains l'ont même qualifiée d'obligation de former et de développer les compétences des salariés pour les maintenir à jours en termes de savoirs et de savoirs faire et de pouvoir conserver ces compétences au sein de l'entreprise.

En outre, gérer les compétences au sein d'une entreprise lui permet d'atteindre l'objectif principalement cité qui est celui de parvenir à satisfaire le marché Algériens, d'augmenter la productivité et les parts de marché, de placer l'entreprise à l'échelle internationale, d'encourager les innovations de nouveaux produits ; et le plus important c'est de faire évoluer et de conserver le capital humain car c'est le poumon de chaque entreprise.

D'après les réponses des interrogées concernant les objectifs poursuivis à travers cette démarche nous remarquons que les réponses tournent autour d'objectifs commerciaux, stratégiques et économiques sans s'attarder sur les objectifs liés aux salariés. Par exemple, la

question de l'employabilité n'a été évoquée à aucun moment par les personnes interrogées. Nous pouvons dire que nos interlocuteurs ne parviennent pas à faire le lien entre ces objectifs stratégiques en termes de quête de performance économique et qui concernent l'entreprise dans son ensemble et ceux des salariés qui doivent réfléchir à leur avenir professionnel au sein de l'entreprise ou en dehors. La gestion des compétences doit s'inscrire dans une relation gagnant-gagnant pour les deux parties : l'entreprise et les salariés.

En termes d'obstacles pour gérer les compétences 7 des personnes interrogées ont confirmé la rencontre de difficultés lors de l'adoption de cette démarche dans l'entreprise et celle qui est citée majoritairement est le problème générationnel car la plupart des employés de cette entreprise sont des retraités actifs qui présentent une forte résistance au changement par exemple (refuser les nouvelles technologies) ; une autre difficulté ou obstacle qui menace l'entreprise est l'instabilité et la perte d'effectifs ; une problématique sérieuse à gérer dans cette entreprise. Un autre point crucial à prendre en considération est le manque de moyens matériels (absence de centre de formation, une carence en outils RH et l'absence du suivi de gestion de carrière) à côté du déficit de compétence au niveau interne et le manque de profils sur le marché du travail.

Trois autres personnes interrogées ont affirmé que l'entreprise n'a pas rencontré de difficultés grâce à l'encadrement des anciens, le tutorat est très présent au niveau de l'entreprise selon eux.

Les outils utilisés et les acteurs de la gestion des compétences au sein de l'entreprise COGB- LABELLE selon les personnes interrogées :

En matière d'outils la moitié des interrogés ont confirmé que l'outil le plus utilisé en gestion de compétence est la formation et les séminaires tandis que 4/10 ont cité les entretiens est les évaluations, mais cela n'est destiné que pour les nouvelles recrues, les tests d'aptitudes sont également mentionnés pour cerner la personnalité l'état mental des candidats à l'embauche.

A travers ces réponses plusieurs personnes confondent la formation avec la gestion des compétences. Certes, la formation est un outil de développement des compétences mais elle ne peut être le seul outil de gestion des compétences, d'autres outils sont aussi essentiels tels que le référentiel des compétences, le bilan compétence, le passeport compétence, les entretiens professionnel et d'évaluation ... Dans le cas cette entreprise, la formation est réservée aux cadres hors que c'est un droit pour chaque salarié. Les entretiens et les évaluations ne se font

qu'à l'occasion du recrutement pour sélectionner les nouvelles recrues alors que la gestion et le développement des compétences doit se faire tout au long de la vie du salarié dans l'entreprise.

Un ensemble d'acteurs sont amené à participer ou à intervenir dans le processus de gestion des compétences au sein d'une entreprise. Dans le cas étudié, selon les personnes interrogées, la liste des acteurs énumérés est différente d'une personne à une autre.

Ainsi, uniquement deux personnes interrogées ont affirmé que toutes les structures de l'entreprise et tous les salariés sont concernées par cette gestion alors que le reste soit la majorité (8/10) déclarent que l'implication de la DG et de la DRH suffit pour l'élaboration d'une démarche de gestion des compétences sans aucune référence aux salariés, considérées dans le cadre des recherches théoriques comme des partenaires responsables. Les acteurs cités ont certes un rôle important en matière d'initiation de la démarche et en matière d'instrumentation et d'accompagnement mais ne peuvent pas être les seuls responsables impliqués, ils doivent être relayés par les managers intermédiaires auprès des collaborateurs et des équipes et les salariés eux même doit prendre conscience de la nécessité de gérer leurs compétences et y participer. Rappelons au passage que parmi les conditions de réussite d'une démarche compétence, l'engagement et la participation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise figure au premier plan, ajoutant à cela une définition claire de la stratégie de l'entreprise, un état des lieux des compétences acquises ou disponibles afin de pouvoir déterminer les besoins manquants eu égard de la stratégie afin d'atteindre les buts escomptés et assurer la pérennité de la démarche et de l'entreprise.

L'impact de la gestion des compétences sur les pratiques de GRH selon les personnes interrogées :

La gestion des compétences a influencé la GRH de l'entreprise positivement, car elle a permis de revoir le mode de gestion, de remplacer les anciennes méthodes traditionnelles (implanter de nouveaux logiciels), de valoriser le capital humain et de le mettre au centre d'intérêt des ressources humaines, de procurer une certaine stabilité des effectifs, de la rapidité dans l'exécution des tâches, de la fluidité, et de disposer d'une main d'œuvres compétente de manière générale. Néanmoins, l'influence de cette démarche sur les différentes pratiques de GRH (recrutement, formation, mobilité, évaluation ...) n'a pas été évoquée de manière spécifique et explicite par l'ensemble des interviewés en réponse à cette question même dans le cas des personnes appartenant au département RH. Les conséquences ainsi évoquées peuvent être

qualifiées de superficielles et générales et témoignent de l'ignorance de l'ampleur des changements que peut apporter la démarche pour l'entreprise en la matière.

La gestion des compétences doit permettre de moderniser la pratique de recrutement en permettant de sélectionner des candidats qui correspondent certes au profil recherché mais qui sont également susceptibles d'acquérir des compétences dans l'avenir (importance du potentiel et du savoir évoluer). En matière de formation, cette dernière doit être en mesure de développer de nouvelles compétences et répondre aux besoins particuliers des salariés et ne pas se contenter de formations standards destinées à tous les salariés quel que soit la nature du manque de compétence identifié (pratique, savoirs, aptitudes), il s'agit donc d'individualiser la formation.

La gestion des compétences doit permettre également d'évaluer le niveau des compétences détenues des salariés et de détecter les compétences manquantes à acquérir ou à mettre à jour afin de prendre les décisions adéquates et à orienter les salariés vers des dispositifs adaptés à chaque situation. Les entretiens d'évaluations et d'appréciation doivent donc être menés pour pouvoir placer les salariés dans des parcours de progrès en référence aux objectifs tracés précédemment et par rapport à des normes établis dans des référentiels de métiers et de compétences.

Les décisions de mobilité et de gestion de carrière ainsi que la rémunération (selon les performances réalisées et les compétences mobilisées) doivent aussi être reconsidérées pour pouvoir inciter les salariés à s'impliquer dans le développement de leurs compétences eu égard à leurs objectifs personnels de carrières et compte tenu des objectifs de l'entreprise assignés pour chaque salarié dans le cadre des missions de son poste.

Le pivot central de la gestion des compétences est le tandem évaluation-formation du personnel. L'évaluation et la formation sont au cœur du dispositif et conditionnent l'acquisition des compétences et leur reconnaissance.

Selon notre analyse des réponses obtenues lors des entretiens et en référence à notre cadre théorique, nous pouvons dire que la gestion des compétences de l'entreprise enquêtée ne correspond pas à ce que nous avons développé dans le chapitre 2. Elle reflète certes l'importance du capital humain comme moyen de développement des entreprises dans le contexte économique actuel mais les outils ne sont pas suffisamment élaborés et sont réduit à certains moments tels que le recrutement et la formation. Les acteurs aussi ne sont pas bien sensibilisés par rapport à l'intérêt de cette démarche pour tous, ils ne mesurent pas à sa juste

valeur la contribution que chacun d'entre eux peut apporter pour faire réussir la démarche dans son ensemble. La compétence est d'abord l'attribut d'un individu mais paradoxalement beaucoup d'interlocuteurs ne considèrent pas le salarié comme acteur de cette démarche !

Pour finir, nous pouvons dire que la gestion des compétences au sein de COGB-Labelles n'est pas formalisée mais elle a le mérite d'exister. Par conséquent notre hypothèse est confirmée.

Conclusion :

La compétence est un concept très utile à l'entreprise, elle relève à la fois de l'individu et de l'entreprise, elle résulte d'une combinaison optimale de ressources. Sa gestion est devenue un élément indispensable dans le contexte actuel.

L'objectif de ce chapitre a été justement d'étudier la manière dont sont gérées les compétences au sein d'une entreprise algérienne en l'occurrence CO. GB-Labelle. Cette entreprise à l'instar de toutes les entreprises sur le marché a pris conscience de l'importance des ressources humaines et de leurs compétences pour sa compétitivité. Aucune entreprise ne peut d'ailleurs se risquer de dire que les compétences ne sont pas importantes pour la pérennité de l'entreprise. Mais entre le discours et la réalité, le fossé peut être important.

C'est à partir de cette idée que nous avons décidé d'étudier la réalité de la gestion des compétences au sein des entreprises en se focalisant sur un seul cas. Nous tenons au passage à signaler que nous avons rencontrés des difficultés pour trouver un terrain adéquat pour notre recherche.

Notre travail est de nature exploratoire et s'inscrit dans une démarche qualitative, l'entretien est l'outil utilisé pour récolter les données concernant les compétences, les outils, les acteurs et les difficultés de les gérer au sein d'une entreprise.

D'après l'étude de cas fait à CO.GB « LABELLE » et à partir des entretiens menés avec les cadres de l'entreprise, nous pouvons dire que la démarche de gestion des compétences au sein de cette entreprise est semi-introduite, ou peu formalisée. Les compétences sont gérées de manière insuffisante, les outils sont spécifiques à certains domaines (recrutement, formation) sans modifications profondes des autres pratiques de gestion des RH à l'exemple de l'évaluation par les entretiens annuels considérée comme moteur des démarche compétence mais qui est totalement absente au sein de cette entreprise. Le rôle des salariés comme partenaires responsables de leur avenir professionnel est également ignoré par les cadres interrogés malgré

Chapitre III La gestion des compétences au sein de l'entreprise CO.GB « LA BELLE »

leur positionnement dans le haut de la hiérarchie de l'entreprise. La plupart des interrogés considèrent à tort que la gestion des compétences est l'affaire exclusive de la direction générale et de la direction des ressources humaines. Des obstacles sont également mentionnés par beaucoup de nos interlocuteurs mais il nous semble que les difficultés fondamentales pour gérer les compétences au sein de cette entreprise résident dans le manque de communication et de sensibilisation autour de cette démarche, le manque de formation sur la gestion des compétences et le manque d'implication afin de réussir à mettre en place une gestion des compétences efficace en répondant aux principales problématiques en matière de ressources humaines : la rareté de certains profils en externe, le déficit de compétences en internes, la perte de compétences dû aux départs...

Conclusion générale

Aujourd'hui, la gestion des compétences s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise et représente une approche managériale qui définit de nouvelles règles d'organisation du travail et de gestion des hommes en fonction des standards d'efficacité économique, de performance et d'innovation.

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

Le marché des entreprises étant en évolution continue, chaque entreprise doit prêter une attention particulière à la gestion des compétences, l'évolution professionnelle du capital humain est primordiale pour l'évolution de l'entreprise.

Par ailleurs, ce que nous pouvons retenir de ce travail à travers ses deux volets théorique et empirique est que, gérer les compétences pour une entreprise est un besoin essentiel et vital. Il apporte des changements positifs à l'entreprise et aux employés. Mais seulement si des conditions sont réunies et les limites surmontées. Des objectifs clairement identifiés, des étapes suivies, des outils nécessaires au développement utilisés, des acteurs engagés, responsabilisés et impliqués sont entre autres importants pour mener à bien la démarche compétence.

A ce titre, l'apport de la gestion des compétences pour l'entreprise est de chercher à tirer le meilleur profit pour celle-ci ainsi que son capital humain. C'est dans cet ordre d'idée qu'il nous est apparu nécessaire d'étudier les différentes pratiques et aspects liés à la gestion des compétences dans le cadre de la préparation de notre mémoire de master en gestion des ressources humaines.

Ce travail a tenté de répondre à une problématique explorée dans l'entreprise algérienne CO.GB LABELLE, en menant une enquête par entretiens auprès d'une dizaine de cadres des différents services durant notre stage pratique d'une durée d'un mois. Par ce stage et à travers les entretiens réalisés nous avons tenté d'étudier la gestion des compétences de cette entreprise en se focalisant sur une question principale à savoir : Quelle est la démarche suivie par l'entreprise pour mettre en place la gestion des compétences et quels sont les obstacles rencontrés ? Concrètement, nous avons tenté de vérifier au sein de COGB-Labelle l'existence d'une telle démarche (l'engagement), les objectifs assignés, les outils mobilisés, les acteurs impliqués, les conséquences en termes de pratique RH et les difficultés rencontrées en faisant un passage

obligé par la définition de la notion de compétence. Les réponses obtenues à nos interrogations ont été commentées et analysées à la lumière de ce qui a été avancé dans les premiers chapitres théoriques dans lesquels nous avons développés les points essentiels à la gestion des compétences : les définitions, les enjeux, les types, les outils et les acteurs, l'évaluation et le développement des compétences, les conditions de réussites.

Pour rappel, notre hypothèse s'est portée sur le fait de savoir si l'entreprise s'engage dans une démarche de gestion des compétences en suivant un enchaînement d'étapes, d'outils et un investissement des employées.

Nous pouvons synthétiser les résultats auxquels nous sommes arrivés comme suite :

- ✓ Importance du facteur humain et des compétences détenues pour la compétitivité de l'entreprise,
- ✓ Variété des définitions de la notion de compétences au sein de l'entreprise ;
- ✓ Un manque de formalisme de la gestion des compétences ;
- ✓ Un manque d'instrumentation de la démarche compétence ;
- ✓ Absence de changements dans les pratiques RH
- ✓ Non-participation de tous les acteurs à gestion des compétences (à l'exemple des salariés) ;
- ✓ Existence de difficultés notables en matière de gestion des compétences

En effet, les résultats de l'enquête, montrent que du fait des problèmes rencontrés en matière de rareté de certains profils recherchés sur le marché du travail, du déficit de compétence en interne et de la perte de compétences du fait du vieillissement de la population au sein de cette entreprise, elle doit aller dans le sens d'une gestion plus efficace en essayant d'anticiper les besoins de l'entreprise compte tenu de sa stratégie et de l'évolution de l'environnement. Pour cela, l'intégration de la gestion des compétences doit être plus poussée et doit toucher toutes les fonctions de l'entreprise. La fonction ressources humaine doit être à l'avant-garde pour mener à bien les changements qui incombent en la matière. Au-delà chaque acteur doit s'investir

réellement dans cette démarche pour pouvoir atteindre les objectifs organisationnels et personnels.

Nous pouvons dire que la gestion des compétences n'est pas menée convenablement car les compétences sont gérées de manière insuffisante et notre hypothèse de départ est confirmée.

Tout compte fait, l'élaboration de ce mémoire nous a permis de satisfaire notre curiosité vis-à-vis d'une telle thématique et de prendre conscience du fossé existant entre les discours et les pratiques. Malgré les contraintes rencontrées (difficulté d'accès au terrain, manque de temps, de documentation sur le thème...), nous estimons qu'avec ce travail, en dépit de ses insuffisances, nous avons contribué à défricher un terrain pas ou peu étudié dans le cas algérien en général et celui de notre wilaya en particulier. Il peut ouvrir la voie à d'autres travaux dans l'avenir en élargissant le travail à d'autres entreprises, en interrogeant d'autres types d'acteurs non intégrés dans cette enquête (la DG et les salariés).

Bibliographie

Ouvrages :

1. **AFNOR**, processus de management La démarche compétences 3 Outil, Page 3 VIII - 44 - 01 Compétences, Mai 2012
2. **ANNE DIETRICH**, Management des compétences, 4ème édition, édition Vuibert
3. **ANNICK HAEGEL**, ressource humaine, savoir, savoir-faire, savoir être ,3° éditions
4. **B. LANSON**, A quoi sert la gestion des compétences ? la gestion des compétences en France : des approches, des méthodes, des outils,
5. **BRUNETAUX.J-B**, « Gestion des Ressources Humaines et Communication », 4ème édition, Yaoundé, UCAC, 2007.
6. **C. DEJOUX, A. DIETRICH**, « manager par les compétences : le cas Manpower » Pearson Education France, 2005.
7. **Cathy krohmer**, la compétence collective, maillon clé de la gestion des Compétences. Université De Nantes,
8. **Cécile DEJOUX** « la gestion des compétences et GEPC »
9. **Chloé Guillot-soulez**, la gestion des ressources humaines, 7° edition, 2014 /2015
10. **Chloé Guillot-soulez**, la gestion des ressources humaines, 7°édition ,2014 2015,
11. **Christian BATAL**, « La gestion des ressources humaines dans le secteur public, Organisation », Paris, 1996, p.150.
12. **Claude Lévy-Leroy**, « La gestion des compétences », Éditions d'Organisation, Paris
13. **D. Duchamp, I. Guery**, la gestion des ressources humaines,
14. **Damien brocher**, la gestion des compétences acteur et pratique
15. **Duchamp, L. Guery** « la gestion des ressources humaines retenir l'essentiel », repères pratique
16. **Elisabeth leboyer** « la gestion des compétences »
17. **Estelle Mercier, Géraldine Schmidt**, « gestion des ressources humaines », Pearson, 2004
18. **Fayçal Bencheman, Géraldine Galindo** « gestion des ressource humaines », comprendre les pratiques actuelles de gestion des personnes au sein des organisations, 4°edition
19. **Gilbert, M. Parlier**, La compétence : du « mot-valise » au concept opératoire. N° 116, janvier février 1992,
20. **GUIDEPOUR LE TUTORAT**, Editeur responsable : APEF asp., juillet 2020,

21. **GUY LE BOUTERF** « construire les compétences individuelles et collectives », les réponses à 90 questions, 3^e édition 237.
22. **J. Aubret, P. Gilbert et F. Pigeyre,**), « *élaboration et application des règles de gestion*, 2002
23. **JEAN YVE BUCK**, « Le management des connaissances et de compétences en pratique », éditions d'organisation, Paris, 2003,
24. **JEAN-MARIE PERETTI**, Dictionnaire des ressources humaines, 7^{ème} édition, Vuibert, 2015
25. **JOZEF NIEMIEC**, Restructurations et compétences collectives, Un guide pour les représentants syndicaux,
26. Le guide du coaching professionnel dans la fonction publique « Accélération de la transformation » ,2021
27. **LECOEUR.E** « La gestion des compétences », Edition de Boeck, Bruxelles, 2008,
28. **M. FRANCE WAXIN. C.BARMEYER**, « gestion des ressources humaines international », édition liaison, 2008
29. **MARC DENNERY**, la formation en entreprise enjeux et mise en œuvre, « les clés du développement des compétences en entreprise », 2016
30. **MATTHEUS PINOTTI MOREIRA, SOPHIE D'AMOURS**, Constance VAN HORNE, Compétences organisationnelles et transfert de connaissances : Un cas dans l'industrie forestières,
31. **P. CHARPENTIER** « organisation et gestion de l'entreprise »
32. **PHILIPPE ZARAFIAN**, « Objectif compétence, éditions liaisons », 2001
33. **S. BELLIER**, Les compétences en action, Vuibert, 2000.
34. **SOLVEIG FERNAGU OUDET**, « Organisation du travail et développement des compétences ; construire la professionnalisation » préface de MICHEL DEVELAY, édition l'Harmattan, paris, 2006
35. **SVALERIE MARBACH**, « Evaluer et rémunérer les compétences », édition d'organisation, 1999
36. **TARIK TARIK** management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques, 2006, Accelerating the world's research. Les actes de la DGESCO.
37. **VALÉRIE DEVOS, LAURENT TASKIN**, Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace, revue françaises de gestion, ,

* Mémoires :

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

2 Michèle SAINT-JEAN, « LE BILAN DE COMPETENCES. Des caractéristiques individuelles à l'accompagnement de l'implication dans le projet », Université de Toulouse Le Mirail, 2002,

3 Amélie BOUTERBIAT " Quels impacts à la nouvelle loi relative à la formation professionnelle dans les entreprises depuis Janvier 2015 concernant le compte personnel de formation et l'entretien professionnel ", mémoire d'étude préparation au diplôme européen d'études supérieures spécialité ressources humaines et du Bachelor ressources humaines université de Lyon ; 2015.

4 Benoit Bienvenue, Josée Blais, Josée Bouchard, Annie D'Anjou, Jacques Lacoste, « LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES EN PÉRIODE DE CROISSANCE, université de Sherbrooke 2017,

*Séminaire :

1 SIMINAIRE M. BELOUAHEM Abderrahmane, « L'Evaluation des Compétences Outil d'application, séminaire l'évaluation de la ressource humaine au cœur des pratiques du management » p6. Lieux : entreprise CANDIA Tchir-lait ;2019.

*Sites :

1 <https://www.skillup.co/blog/article/qu'est-ce-que-la-gestion-des-compétences>

2 <https://www.skillup.co/blog/article/qu'est-ce-que-la-gestion-des-compétences>

3 <http://www.cref-rhn.fr/sites/default/Eclairage-compétences-cles-1-internet.pdf>

4 <https://www.topformation.fr/guide/articles/developpement-des-competences-pourquoi-et-comment-12014>

- 5 <https://www.topformation.fr/guide/articles/developpement-des-competences-pourquoi-et-comment-12014>
- 7 <https://www.cnfce.com/dossier/quelle-formation-choisir-pour-developper-competences>.
- 8 <https://www.skillup.co/blog/article/quest-ce-que-la-gestion-des-competences>.

Table des matières

Table des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Sommaire	
Liste des abréviations	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Introduction générale.....	1

Chapitre I: Généralités sur la gestion des compétences

Introduction	5
Section 1 : La gestion des compétences, genèse, approches et enjeux	6
1.1. Genèse et contexte d'émergence de la logique compétence.....	6
1.2 Les approches de la compétence :	9
1.2.1. L'approche par le savoir :	9
1.2.2. L'approche par le savoir- faire :.....	10
1.2.3. L'approche par les compétences (savoir être) :	10
1.2.4. L'approche mixte :	11
1.2.5. L'approche cognitive :	12
1.3. Les enjeux de la gestion des compétences.....	12
Section 2 : Les compétences : définitions, caractéristiques et typologies.....	15
2.1 Définitions de la notion compétences et des concepts de la gestion des compétences ..	15
2.1.1. Définitions de la compétence	15
2.1.2. Définition de la gestion des/par les compétences et du management des /par les compétences	17
2.2 Les catégories de compétences	20
2.3 Les caractéristiques des compétences :	21
2.4 Les typologies des compétences :	21
Section 3 : Le développement des compétences : étapes et moyens.....	24
3.1 Définition, objectifs et étapes du développement des compétences :.....	24
3.1.1. Les étapes de ce processus sont :	25
3.1.2. Les objectifs du développement des compétences :.....	26
3.2 Définition, fonctions et étapes de mise en œuvre du plan de développement des compétences :	26
3.3. Les Modes de développement des compétences :	27

3.3.1. Le coaching :	28
3.3.2 Les programmes de développement du leadership :	28
3.3.3 Le travail d'équipe :	29
3.3.4 Le développement des compétences par la formation :	29
3.3.5 Le tutorat :	30
Conclusion :	31

Chapitre II: La démarche de la gestion des compétences

Introduction :	32
Section 1 : Le processus de la gestion des compétences :	32
1.1 Les étapes du processus de la gestion des compétences : (selon la norme iso 9001, version 2015) :	32
1.2. Les acteurs de la gestion des compétences :	36
1.3 Les niveaux de la gestion des compétences :	37
1.4 Les outils pour gérer les compétences :	39
Section 2 : L'évaluation des compétences :	45
2.1 : Définition, objectifs et critères de l'évaluation des compétences :	45
2.1.1. Définition de l'évaluation :	46
2.1.2 les Objectifs de l'évaluation des compétences :	46
2.1.3 -Les critères d'évaluation de la compétence :	47
2.2. Contenu de la démarche d'évaluation :	48
3.3 Les acteurs qui participent à l'évaluation :	56
Section 3 : Les conditions de réussite d'une démarche de gestion des compétences :	59
3.1 La gestion des compétences pour assurer compétitivité et pérennité :	59
3.2 Les conditions de réussite de la gestion des compétences :	60
Conclusion.....	62

Chapitre III: La gestion des compétences au sein de l'entreprise CO.GB « LA BELLE »

Introduction	63
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil CO.G.B « la Belle » :	63
1. Historique de CO.G.B « la Belle » (corps gras de Bejaia) :	64
1.1 Evolution d'historique de la CO.G.B « la Belle » :	64
1.2 Situation géographique de l'unité de production :	66
1.3 Les objectifs tracés par les dirigeants de groupe « la Belle » sont :	66
1.4 Missions et activités de l'entreprise :	67
1.4.1. Les missions :	67

1.4.2. Les activités :	67
2. Structuration de l'entreprise :	68
Section 2 : Méthodologie de la recherche et résultats de l'enquête sur la gestion des compétences au sein de l'entreprise CO.G.B Labelle	72
2.1. Démarche méthodologique :	72
2.1.1. Pré-enquête :	72
2.1.2. L'enquête :	73
2.1.3. Présentation du guide d'entretien, déroulement de l'enquête et difficultés rencontrées :	74
2.2. Analyse et interprétation des résultats des entretiens relativement à la gestion des compétences au sein de COGB-labelle :	76
2.2.1 Présentation et commentaires des résultats des entretiens :	76
Section 3 : Interprétation des résultats et discussion de l'hypothèse :	91
Conclusion :	97
Conclusion générale	99
Bibliographie	
Annexes	
Résumé	

Annexes

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Département des sciences de gestion

Option : management des ressources humaines

Guide d'entretien

Thème :

La Gestion des compétences au sien de l'entreprise

CO.GB « LABELLE » WILAYA DE BEJAIA

Dans le cadre de l'obtention d'un diplôme de Master en management des ressources humaines, nous tenons à vous remercier d'avance pour votre contribution à notre recherche dont nous garantissons l'anonymat et vos réponses seront exploitées à des fins scientifiques.

Préparé par :

KASSA Nour Imene

CHERIEF Imane Zoulikha

Encadré par :

M^{me}. ZOUAOU Nabila

Année universitaire

2021/2022

Les questions de l'entretien

A. Les données personnelles

- Age :
- Niveau d'instruction :
- Diplôme (s) obtenu (s) :

B. Les questions :

Qst 1 : qu'est-ce que la compétence selon Labelle ?

Qst 2 : votre entreprise est-elle engagée dans une démarche de gestion des compétences ?

Qst 3 : lors de l'introduction de cette démarche compétences votre entreprise est-elle confrontée à des difficultés ?

Qst 4 : comment l'entreprise procède pour attirer une compétence ?


Qst 5 : donnez-vous une importance à la compétence ou bien à l'expérience ?

Qst 6 : qu'elles sont les outils que vous utilisez pour pouvoir gérer vos compétences ?

Qst 7 : comment la démarche fondée sur les compétences a-t-elle modifier les pratiques de l'entreprise en matière de ressources humaines ?

Qst 8 : quelles sont les acteurs qui ont Contribué dans cette démarche ?

Qst 9 : qu'elles sont les objectifs poursuivis par l'entreprise à travers cette démarche ?

	ENREGISTREMENT : FICHE HISTORIQUE INDIVIDUELLE FORMATIONS ET EXPERIENCES	NOM :
		Prénom : Entré(e) : 03.01.1990 Poste : Chef de Quart PAGE : 1/1

DATES, LIEUX, ORGANISME ou TUTEUR INTERNE	Voir Paragraphes de la fiche de Qualification correspondante		
	§ 2 – Formation initiale	§ 3 – Formations complémentaires	§ 5 – Expériences guidées / Atelier
AVANT l'EMBAUCHE			
-CFPA DE BEJAIA 31/05/1989	-CAP TOURNAGE		
APRES l'EMBAUCHE			
-UP 07 03/01/1990			-OPERATEUR CONDITIONNEMENT HULE
-UP 07 01/02/1992			-CONDUCTEUR EXTRUDEUSE
-30.12.2008			-OPERATEUR CDT MARGARINE
-01.10.2010			-CONDUCTEUR EXTRODEUSE
-01.11.2010			-OPERATEUR CDT MARGARINE
-10.010.2013			-CHEF DE QUART
16.09.2019			Chef d'atelier margarine

	DEFINITION DE FONCTION	Edition du : 13.03/2013
	Poste : Chef de Service CDT Margarine	Référ.: DFB-5-CEG Page : 1/1

DEPENDANCE HIERARCHIQUE :

- Directement du : Directeur général

MISSIONS PRINCIPALES :

- Chargé d'assurer l'organisation, la coordination des activités des services et de la réalisation des objectifs de production. Assisté la maintenance de l'outil de production.

TACHES PRINCIPALES :

- Veille à la réalisation des objectifs de production et élabore les programmes de travail.
- Coordonne entre les différentes activités des services.
- Etablit les besoins en matières et veille à la rationalité de ces dernières.
Etablit périodiquement les situations et rapports de gestion liés au champ d'application.
- Recense tous les équipements soumis au contrôle réglementaire.
- Recense toutes les réserves et prescriptions établies par les organismes de contrôle.
- Assiste aux réunions de travail et remplace le responsable hiérarchique en cas d'absence.

TACHES PRINCIPALES / QUALITE ET ENVIRONNEMENT:


- Emet toute étude technique d'amélioration des performances de l'outil de production, de la qualité, protection de l'environnement et de la sécurisation des équipements.
- Veille au contrôle qualitatif et quantitatif ainsi qu'au respect des normes de qualité.
- Contrôle l'amélioration des rendements et l'allégement des coûts de production.
- Contrôle l'application des conditions de travail et de la discipline au sein du département.

DOCUMENTS A CONNAITRE ET A RESPECTER :

- Respecter les consignes des documents et procédures identifiées par un ♥, sur le, « Tableau d'Affectation des documents » DG-5, et avoir pris connaissance générale des consignes des documents identifiées par un ● sur ce « Tableau de Connaissance des documents »,
- Respecter les consignes de sécurité et le règlement intérieur de la société.

Visa d'Approbation du contenu (fond) de cette section par le GRH, Mr.	Visa de vérification / consignes de maîtrise documentaire par le RMI, Mme. I

Le présent document est amené à évoluer. Veuillez vous assurer que cet exemplaire est bien l'édition en vigueur, par comparaison de sa date d'édition avec celle figurant dans la liste des documents en vigueur. Ce document est un document à usage interne, ne devant pas être ni photocopié ni amené en dehors des locaux de l'Entreprise. Merci pour le respect des directives qu'il contient.

	DEFINITION DE FONCTION	Edition du : 13.03.13
	Poste : AGENT D'ADMINISTRATION Décision et Suivi de Carrières	Référ.: DFB-5-ATD Page : 1/1

DEPENDANCE HIERARCHIQUE :

- Directement du : Chef de Service

MISSIONS PRINCIPALES :

- Chargé des dossiers administratifs du personnel.

TACHES PRINCIPALES :

- Exécute selon les instructions du responsable hiérarchique toutes les tâches administratives.
- Etablit les correspondances (décisions, contrat de travail,...).
- Gère les dossiers du personnel.
- Suit la main d'œuvre temporaire.
- Etablit les attestations et certificats de travail.
- Suit le mouvement du personnel.
- Exécute certaines tâches ayant un rapport avec le poste ou l'activité de son service.

TACHES PRINCIPALES / QUALITE ET ENVIRONNEMENT:

- Contrôle la bonne tenue des dossiers et du fichier du personnel ainsi que la discipline générale.
- Coordonne certaines opérations entre le service GRH et la direction de l'unité (signature des dossiers, décisions, titres de congé).
- Classe les différents dossiers après contrôle.
- Tient et contrôle les registres obligatoires (entrées et sorties, observations et mise en demeure de l'inspection du travail ...).

DOCUMENTS A CONNAITRE ET A RESPECTER :

- Respecter les consignes des documents et procédures identifiées par un ♥, sur le « Tableau d'Affectation des documents » DG-5, et avoir pris connaissance générale des consignes des documents identifiées par un ● sur ce « Tableau de Connaissance des documents »,
- Respecter les consignes de sécurité et le règlement intérieur de la société.

Visa d'Approbation du contenu (fond) de cette section par le GRH, M ^r .	Visa de vérification / consignes de maîtrise documentaire par le RMI. ,

Le présent document est amené à évoluer. Veuillez vous assurer que cet exemplaire est bien l'édition en vigueur, par comparaison de sa date d'édition avec celle figurant dans la liste des documents en vigueur. Ce document est un document à usage interne, ne devant pas être ni photocopié ni amené en dehors des locaux de l'Entreprise. Merci pour le respect des directives qu'il contient.

	DEFINITION DE FONCTION	Edition du : 13.03.13
	Poste : Chef Service GRH	Référ.: 3 - SRF
		Page : 1/1

DEPENDANCE HIERARCHIQUE :

- Directement du : Directeur General.

MISSIONS PRINCIPALES :

- Veiller à la coordination, au suivi et au contrôle de la gestion de toutes les opérations relatives à la carrière et à la situation administrative du personnel du siège.

TACHES PRINCIPALES :

- Assure la coordination des activités des différentes sections.
- Suit le développement des carrières des travailleurs.
- Met en œuvre les procédures de gestion dans le cadre de la réglementation du travail et de la formation.
- Participe à l'élaboration des prévisions d'effectifs et des salaires.
- Assure le suivi des statistiques et dresse le bilan périodique.
- S'assure d'une utilisation rationnelle des moyens humains et matériels.
- Elabore les instructions et notes de services dans le cadre de la politique du personnel.
- Suit l'établissement des données de calcul de la paie et veille au respect des échéances.
- Elabore le plan de formation après analyse des besoins et le budget y afférent.
- Etablit le plan de charge et assure le suivi et l'exécution.
- Assure l'exécution du plan de formation (en relation avec les organismes de formations).
- Tient à jour les fiches historiques du personnel (formations et expériences), les fiches d'évaluation de la formation, les fiches de définition de fonction, les fiches de qualification et les tableaux de polyvalence.
- Exécute les instructions et circulaires et maintient la discipline au sein du service.

TACHES PRINCIPALES / QUALITE ET ENVIRONNEMENT:

- Contrôle la bonne tenue des dossiers et du fichier du personnel.
- Analyse la situation des effectifs et dresse les bilans et rapports aux instances concernées.
- Recense et analyse (contrôle) les besoins en formation et les évaluations périodiques.
- Analyse l'étude des programmes de formation proposés par les divers organismes.

DOCUMENTS A CONNAITRE ET A RESPECTER :

- Respecter les consignes des documents et procédures identifiées par un ♥, sur le « Tableau d'Affectation des documents » DG-5, et avoir pris connaissance générale des consignes des documents identifiées par un ● sur ce « Tableau de Connaissance des documents ».
- Respecter les consignes de sécurité et le règlement intérieur de la société.

Visa d'Approbation du contenu (fond) de cette section Par le GRH, Mr.	Visa de vérification / consignes de maîtrise documentaire par le RML. ,

Le présent document est amené à évoluer. Veuillez vous assurer que cet exemplaire est bien l'édition en vigueur, par comparaison de sa date d'édition avec celle figurant dans la liste des documents en vigueur. Ce document est un document à usage interne, ne devant pas être ni photocopié ni amené en dehors des locaux de l'Entreprise. Merci pour le respect des directives qu'il contient.



SOCIETE DES CORPS GRAS DE BEJALA. "LaBelle"
CO.G.B. "LaBelle" /SPA

Capital social : 1 000 000 000 DA RC : 018 23 93 B 98

Siège social : Route des Aurès - B.P. 406 BEJALA 06000

☎ 034.21.26.84 Fax 034.20.24.38

FICHE D'EVALUATION

Mr : I

Fonction: CHEF D'ATELIER CDH/PLASTIQUE

DU : 01/02/2020

AU 30/04/2020

Structure:CDH/PLASTIQUE

1^{er} Notateur:

Date: 12/04/2020

2^{ème} Notateur:

COMPETENCE	Très expérimenté dans son travail		A	
	Connait bien son travail, mais manque d'expérience		B	
	Manque d'expérience et de connaissance		C	
EFFICACITE	Efficacité normale		A	
	Travail valable mais plus lent que la moyenne		B	
	Se soucie peu de travailler avec efficacité		C	
ATTITUDE	Relations confiantes, pas de difficultés de commandement		A	
	Attitude convenable		B	
	Fréquentes difficultés de relations		C	
ESPRIT D'INITIATIVE	Sait prendre les initiatives adaptées		A	
	prendre les initiatives que comporte le poste		B	
	Doit être stimulé, contrôlé dans son travail		C	
ASSIDUITE	Ponctuel		A	
	peu d'absences et retards, mais motivé		B	
	Retards et absences excessifs		C	
SECURITE	Respecte et fait respecter les règles de sécurité		A	
	Pas d'attitudes négatives dans le respect de la sécurité		B	
	Ignore les règles de sécurité		C	
Avis motivé du notateur	Réservé à l'administration			
	Compétence		Visa du CDS GRH	
	Efficacité			
	Attitude			
	Esprit d'initiative			
	Assiduité			
	Sécurité			
	TOTAL		BEJALIA LE:	

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE LA FORMATION ET DE L'ENSEIGNEMENT PROFESSIONNELS

DIRECTION DE LA FORMATION ET DE L'ENSEIGNEMENT
PROFESSIONNELS DE LA WILAYA DE BEJAIA

**ATTE STATION JUSTIFIANT L'EFFORT
DE FORMATION CONTINUE**

Vu la demande formulée par Monsieur le Directeur de **S P A**
SOCIETE DES CORPS GRAS DE BEJAIA « CO.G.B LA BELLE », de
la wilaya de Bejaia en date du 13/01/2019. .

Le procès-verbal N° 287 du 18 Février 2019 de la
Commissions spécialisée chargée de l'examen des demandes de
détermination du taux de la taxe continue.

La Directrice de la Formation et de L'enseignement
Professionnels, atteste que le taux de la taxe continue au titre de la
période du 01 janvier 2018 au 30 juin 2018 est de 0,66 %, soit un
montant de 704 809 DA (SEPT CENT QUATRE MILLE HUIT CENT
NEUF DINARS).

Cette attestation est délivrée en double exemplaire pour servir
et valoir ce que de droit.

Fait à Bejaia Le..... 2019

LA DIRECTRICE

Vérifié et Contrôlé par:
Z. KADHER



عن الوزير وبتفويض منه
مديرة التكوين والتعليم المهنيين بالنيابة

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE LA FORMATION ET DE L'ENSEIGNEMENT PROFESSIONNELS

DIRECTION DE LA FORMATION ET DE L'ENSEIGNEMENT
PROFESSIONNELS DE LA WILAYA DE BEJAIA

**ATTESTATION JUSTIFIANT L'EFFORT
DE FORMATION PROFESSIONNELLE
APPRENTISSAGE**

Vu la demande formulée par Monsieur le Directeur de S P A
SOCIETE DES CORPS GRAS DE BEJAIA « CO.G.B LA BELLE, de
la wilaya de Bejaia en date du 13/01/2019.

Vu le procès-verbal N° 287 du 18 Février 2019 de la
Commission spécialisée chargée de l'examen des demandes de
détermination du taux de la taxe de la formation professionnelle
d'apprentissage.


La Directrice de la Formation et de L'enseignement
Professionnels, atteste que le taux de la taxe de formation
professionnelle d'apprentissage au titre de la période du 01 janvier
2018 au 30 juin 2018 est de 0 %, soit un montant de 0 DA (Exonération).


Cette attestation est délivrée en double exemplaire pour servir
et valoir ce que de droit.

Fait à Bejaia Le..... 19 19

LA DIRECTRICE



Gpe ENCG  CORPS GRAIS DE BEJAIA CO.G.B.	ENREGISTREMENT : FICHE HISTORIQUE INDIVIDUELLE		NOM : Prénom : Entré(e) : 12.11.1989 Poste : CHEF DE QUART	
	FORMATIONS ET EXPERIENCES		PAGE : 1/1	
DATES, LIEUX, ORGANISME ou TUTEUR INTERNE		Voir Paragraphes de la fiche de Qualification correspondante		
		§ 2 – Formation initiale	§ 3 – Formations complémentaires	§ 5 – Expériences guidées / Atelier
AVANT L'EMBAUCHE				
-C.F.P.A DE BEJAIA 29.04.2018		CAP plombier sanitaires et gaz		
APRES L'EMBAUCHE				
-UP 07	21.02.2013			- OPREATEUR CDT MARGARINE
-UP 07	01.03.2020			-CONDUCTEUR DE PROCES MARGARINE
-UP 07	13.04.2022			- CHEF DE QUART MARGARINE

	FICHE DE QUALIFICATION	REFERENCE : FQ-(6-QCE)
	Chef quart conditionnement	EDITION : 13.03.13 PAGE : 20
Qualification non obligatoire	<input checked="" type="checkbox"/>	Qualification obligatoire

1.- Besoin de Qualification préalable :

2.- Niveau minimum de Formation initiale :

- Technicien supérieur en corps gras – BAC ou 3^{ème} A.S. + 3 Semestres

3.- Formation spécifique complémentaire :


- formation spécialisée en technologie des corps gras

4.- Expérience générale et/ou Ancienneté dans notre Sté. :

- expérience supérieure à 2 ans

5.- Expérience préalable du poste :

- Opérateur + expérience > à 5 ans

VISA de la DIRECTION Pour APPROBATION DU CONTENU :		VISA Resp. Administration et Pers Pour VERIFICATION des Règles documentaires :	
--	---	--	---

AZAR

	DEFINITION DE FONCTION	Edition du : 13.03.13
	Chef de quart Conditionnement	Refer.: DFB-6-QCP
		Page : 1/1

DEPENDANCE HIERARCHIQUE :

- Directement du : Chef de Service

MISSIONS PRINCIPALES :

- Chargé d'exécuter les opérations de fabrication et de conditionnement des Margarines.
- Chargé de veiller à l'obtention des objectifs de production .

TACHES PRINCIPALES :

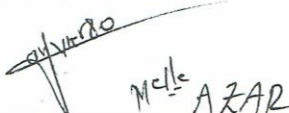

- S'assure de la disponibilité des matières (premières, consommables et emballages).
- Relève les paramètres d'exploitation; des consommations et la cadence de production.
- Tenue correcte des documents de travail (registre de consigne et établissement des états de production par quart).
- Prend en charge les problèmes liés à son activité (Pannes techniques et autres).
- S'assure de la conduite correcte des installations.
- Exécute les consignes du responsable.
- Transfert des produits finis vers la chambre froide.
- Signale à ces supérieurs hiérarchiques tout problème pénalisant la production .
- Exécute certaines tâches ayant un rapport avec le poste ou l'activité de son service.

TACHES PRINCIPALES / QUALITE : ENVIRONNEMENT

- S'assure de la qualité des matières premières et consommables.
- S'assure du suivi correct des analyses.
Assure l'hygiène des installations
- Nettoyage des sols, locaux et abords
- Degagement de tous les rebuts et déchets
- Tenues de travail correcte
- Respecte les consignes de securite

DOCUMENTS A CONNAITRE ET A RESPECTER :

- Respecter les consignes des documents et procédures identifiées par un ♥, sur le « Tableau d'Affectation des documents » DG-5, et avoir pris connaissance générale des consignes des documents identifiées par un ● sur ce « Tableau de Connaissance des documents »,
- Respecter les consignes de sécurité et le règlement intérieur de la société.

Visa d'Approbation du contenu (fond) de cette section par le GRH, M.  Melle AZAR	Visa de vérification / consignes de maîtrise documentaire par le RMI. Mme. BRAHMI 
--	---

Le présent document est amené à évoluer. Veuillez vous assurer que cet exemplaire est bien l'édition en vigueur, par comparaison de sa date d'édition avec celle figurant dans la liste des documents en vigueur. Ce document est un document à usage interne, ne devant pas être ni photocopié ni amené en dehors des locaux de l'Entreprise. Merci pour le respect des directives qu'il contient.

Résumé

Aujourd'hui, dans un monde plus changeant et complexe qu'autrefois, La gestion des compétences représente une priorité qui implique non seulement de savoir identifier les compétences clés, mais aussi d'être capable de prévoir celles qui vont devenir centrale pour occuper un poste. Mettre en place une gestion des compétences au profit de ses employés à un impact positif sur l'image de l'entreprise.

Les résultats de notre étude auprès de l'entreprise CO.GB « LABELLE » nous a permis de démontrer que gérer les compétences d'une entreprise procure la réalisation de ces objectifs attendu. Ces résultats démontrent donc l'importance de valoriser les compétences de son capital humain malgré les difficultés rencontrées, Ceci peut avoir une influence directe sur la l'évolution des salariés et sur la réussite organisationnelle.

Abstract

Today, in a world That Is more changing and complex than before, skills management is a priority that involves not only knowing how to identify key skills, but also being able to predict those that will become central to occupying a position. Implementing skills management for the benefit of its employees has a positive impact on the image of the company.

The results of our study with the company CO.GB "LABELLE" allowed us to demonstrate that managing the skills of a company provides the achievement of these expected objectives. These results therefore demonstrate the importance of enhancing the skills of its human capital despite the difficulties encountered. This can have a direct influence on the development of employees and on organizational success.