

Université Abderrahmane MIRA de Bejaia
*Faculté des Sciences Economiques, de Gestion
et Commerciales*

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Management des Ressources Humaines

Thème

Management des Compétences et Valorisation des Ressources Humaines

Cas de « ENAFOR SPA » Hassi Messaoud

Réalisé par :

MOKRANE Faïz

Encadré par :

Dr. BOUDACHE Souad

Session Juin 2022

Remerciements :

Je remercie ALLAH, le tout puissant, de m'avoir donné le courage et la détermination pour mener à terme ce travail, et mes sincères remerciements à mes enseignants, pour leurs encadrements durant le cycle de master, aussi mes remerciements vont également à la société ENAFOR Hassi Messaoud, tous son personnel plus particulièrement M. LAADJOUZI, à mes collègues de travail, à mon encadreur, Mme. BOUDACHE Souad, et à tous ce qui ont aidé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicace :

Je tiens à dédier ce modeste travail à mon défunt père, à ma mère que je lui espère longue vie pleine de santé et bonheurs, ceux qui ont veillé, et m'ont soutenu tout au long de ma vie, à mes frères et sœurs, à mon épouse Soraya et à mes anges Lyna et Massyl.

Sommaire :

Remerciement.....	2
Dédicace.....	3
Sommaire.....	4 – 7
Chapitre I : La Gestion Des Compétences.....	10
SECTION 1 : La compétence, définition et éléments de son acquisition.....	10
1. Définition de la notion compétence.....	10
2. selon les spécialistes.....	10
I. Les Ressources de La Compétence	12
1. Le savoir théorique.....	14
2. Le savoir-faire.....	15
3. Le savoir être	15
II. Les autres éléments de la compétence.....	16
1. Le savoir mobiliser (le savoir agir).....	16
2. Le vouloir mobiliser.....	16
3. Le pouvoir agir.....	17
SECTION 2 : Compétences, typologie et moyens de son acquisition.	17
I. Typologie De Compétences	17
1. La compétence individuelle et la compétence collective.....	17
2. Les compétences réelles et compétences requises.....	18
II. Les moyens d’acquisition de la compétence.....	20
1. La formation.....	21
2. L’expérience professionnelle et extra professionnelle.	22
SECTION 3 : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.....	25
I. Définition de la GPEC et ses enjeux.....	26

1. Définition.....	26
2. Les Objectifs de la GPEC	26
3. Les concepts de base de la GPEC.....	27
4. Les Différentes manières d’entrer dans une GPEC.....	27
II. Les étapes clés de la démarche	
GPEC.....	28
1. Identification des métiers et leurs évolutions.....	28
2. Analyse quantitative des Ressources de l'entreprise.....	28
3. Diagnostic des écarts et évaluation des compétences.....	29
III. Rôles de la GPEC :	
1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un outil stratégique de management des compétences.....	30
2. La GPEC est un outil stratégique de management pour l’entreprise.....	30
2.1. Outil de recrutement et de justification de rémunération.....	33
2.2. Outil de formation.....	33
2.3. Outil d’appréciation des personnes et de gestion des carrières.....	33
2.4. Outil d’employabilité.....	34
IV. Les conditions de succès d’une GPEC	34
1. La prise en compte des enjeux sociaux économiques.....	34
2. Favoriser l’implication et la communication entre dirigeants et salariés.....	34
3. La pérennité du système.....	34
Conclusion du chapitre.....	35
CHAPITRE 2 : Management Des Compétences.....	36
SECTION 1 : Management des Compétences : Définition et Contexte.....	36
I. Définition de Management des Compétences.....	36
1. Définition Générique.....	36
2. Concept Unificateur.....	37
II. Diversités des Intitulés et des Termes.....	37
1. Le management des compétences.....	37
2. La gestion des compétences.....	37
3. La gestion par les compétences.....	37
III. Contexte D’émergence Du Management Des Compétences.....	38

1. Mutation technologique.....	38
2. Les mutations du travail.....	38
3. Les mutations socio-économiques.....	39
4. Les mutations organisationnelles.....	39
5. Déqualification Sur le plan professionnel.....	40
6. Déresponsabilisation.....	40
7. Démultiplication des postes.....	40
SECTION II : Les outils du management des compétences.....	40
I. Un partage de la fonction ressources humaines.....	40
1. Le management de proximité.....	40
2. L'évaluation Au Cœur Du Management.....	41
II. Le référentiel de gestion des compétences.....	45
1. Définition.....	45
2. Objectifs du référentiel.....	46
3. Usages du référentiel.....	46
4. Les fonctions essentielles de référentiel.....	47
5. Elaborer un Référentiel de Compétences.....	49
A. Processus d'élaboration d'un Référentiel Compétence « Métier ».....	49
B. La démarche de l'élaboration d'un référentiel de compétences.....	51
III. Les cartographies des compétences.....	52
IV. Les grilles d'évaluation.....	54
Conclusion de chapitre	55
CHAPITRE 3 : Etude de pratique de management des compétences dans une – Cas ENAFOR SPA - Hassi Messaoud.	
Introduction.....	56
Section I : Présentation de la société	56
1. Historique de l'entreprise	56
2. Missions de l'entreprise	57
3. Organisation de l'entreprise	58
3.1. Organisation de l'entreprise	59
Section II. La gestion des compétences au sein d'ENAFOR SPA	60
I. Définition des fiches de poste	60
1. La collecte des données	61

2. Rédaction des fiches de poste	61
3. Elaboration d'une instruction relative aux fiches de poste.....	61
4. La validation et la diffusion.....	61
II. Élaboration du référentiel compétences.....	62
1. Repérages des compétences clés par poste et rédaction de la matrice des compétences.....	62
III. Identification des écarts de compétences et les besoins de formation.....	62
1. Comparaison des deux matrices et identification des besoins de formation.....	62
Conclusion de Chapitre	62
Conclusion Générale.....	63

INTRODUCTION GENERALE

Dans le contexte actuel des changements majeurs surviennent dans la compétence et de leurs développements partout à travers le monde. Les entreprises étatiques ou privés ne sont pas immunisées contre cette révolution des pratiques de la compétence car subissant de nombreuses pressions pour réviser leurs performances de gestion et pour se restructurer. Des lors, ces dernières sont confrontées à la nécessité de gérer de façon optimale leurs compétences et de faire les développer. C'est ainsi que les évaluations dans ces domaines peuvent être graves de conséquences compte tenu du climat de très forte concurrence qui règne dans tous les secteurs.

La compétence est en combinaison des connaissances, savoirs faire, expériences, attitudes dans une situation de travail. Les compétences sont individuelles mais l'addition de compétences individuelles conduit à parler de compétences collectives. Ces compétences collectives de l'entreprise constituent un actif spécifique et un avantage concurrentiel.

Justement, à cet effet, l'entreprise se doit donc d'assurer une actualisation et une avancée permanente de ses ressources humaines, d'où l'importance du management des compétences afin d'assurer l'actualisation concurrentielle des compétences

Le management des compétences comprend l'attraction, le développement et le maintien des compétences stratégiques avec lesquelles l'organisation peut obtenir un avantage compétitif. Le tout en adéquation avec les objectifs de la société. A la base du management des compétences se trouve le profil de compétence. Celui-ci est établi en analysant en détail la fonction et les critères de succès de celle-ci. Le résultat est une description des compétences exigées en termes de comportement souhaitable.

PROBLEMATIQUE

L'objectif de ce mémoire va être illustrer comment le management des compétences peut être considéré comme un outil stratégique de management des ressources humaines. Afin de valider ce thème, nous nous sommes posé les interrogations suivantes dont les réponses constitueront l'ossature de travail : Il y a de plus en plus de parutions au sujet des compétences. On peut alors se demander pourquoi un tel intérêt pour les compétences et la valorisation des ressources humaines ? Comment l'entreprise ENAFOR SPA a telle procédé à l'installation du management des compétences ?

LES HYPOTHESES.

La compétence est très importante à l'entreprise du fait qu'elle est liée à une reconnaissance sociale, relève à la fois de l'individu et de l'entreprise, contingente dans son adaptabilité à la situation, résulte d'une combinaison optimale de ressources, finalisée et liée à un acte professionnel. Le management des compétences fait partie

intégrante de la gestion globale d'une entreprise. En effet, dans des environnements changeants et compétitifs, il constitue un des leviers principaux de la performance économique de l'entreprise, par son intégration dans la stratégie générale de l'entreprise ENAFOR SPA, qui doit se doter de tous les outils de gestion des compétences; lui permettant d'être performante et faire face aux défis liés à la concurrence internationale, entre autres ; en capital humaine pour opérer en tant que tel.

METODOLOGIE

Nous présentons dans les développements suivant une synthèse théorique et l'autre pratique : Au plan théorique, nous essayons de découvrir la notion de la compétence, concept de la gestion des compétences et en terminer par la présentation du management des compétences. Compte à la partie pratique : Nous allons faire adopter la méthode analytique dans le but de dévoiler la réalité d'application de management des compétences au sein d'ENAFOR SPA.

La diversité des intitulés nous engage d'abord à mettre l'accent sur la difficulté de définir simplement et précisément le management des compétences. Bien qu'elle semble désormais bien installée parmi les activités essentielles de management l'entreprise en générale et en particulier le management des ressources humaines, sa définition est moins simple qu'il ne paraît.

Le thème des compétences prend une place de plus en plus importante dans la réflexion scientifique et sociale et ce débat s'inscrit dans le cadre de l'émergence de nouvelle forme d'organisation et de performance productive dans lesquelles les compétences semblent prendre une place déterminante.

Le premier chapitre porte sur la base de cette étude. Nous en préciserons les concepts clés. Il s'agit en clair des définitions des concepts de la compétence et des compétences.

Et pour mieux détailler le contenu de ce chapitre on réfère de diviser ce dernier en trois sections.

La première section de ce chapitre permet de dresser un panorama de la compétence et de définir les éléments de son acquisition.

La seconde section de ce chapitre est consacrée à la description de typologie de mots compétence.

Et la dernière section de ce chapitre parle sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, où nous toucherons la définition, principe générale de la gestion des compétences, les étapes de démarche et principaux outils de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Enfin, la dernière partie de ce mémoire sera consacrée pour une étude de cas : cas de ENAFOR SPA en matière de pratiques pour les le management des compétences, on présentera aussi un essai de gestion des compétences.

CHAPITRE 1 : La gestion des compétences

Section 1 : La Compétence, Définition et les éléments de son acquisition :

Cette section introductive de ce chapitre commence par un développement de la notion compétence, et puis nous toucherons les éléments de cette dernière.

Définition de la notion compétence :

Pour expliquer l'émergence de la notion compétences que connaît le monde de l'organisation, il faut remonter aux années 1980 où les organisations face à la crise économique vécue au cours des années 1970 se sont repliées vers des stratégies prônant la recherche de la qualité des produits et services¹

Sachant que ce type de stratégie implique une main d'œuvre ayant des compétences importants (contrairement à celle exerçant sous l'ère de l'OST) les organisations ainsi que les chercheurs se sont mis à s'intéresser au concept de la compétence.

La notion de compétence a été définie selon plusieurs approches, le tableau ci-dessous offre un aperçu sur la conception de la compétence à travers de ces dernières.

Avant de donner une définition sur la compétence, il est essentiel de connaître les diverses approches de la notion de compétence.

¹Quélin Bertrand et arrègle Jean-Luc, « le management stratégique des compétences », ellipes Edition Marketing, Paris 2000, p :263.

CHAPITRE 1 : La gestion des compétences

Tableau 1 : Les différentes approches de la notion de compétences.

Approches compétences	Principaux auteurs	spécificités
Approche psychologique	David Mc Cleland Boyatzis Bernaud	Les compétences se réfèrent à des attitudes. Des traits de la personnalité et des connaissances.
Approche sociologique	Witorski Zarifian Stroobants	La compétence se situe à l'intersection de trois champs : - La formation - L'expérience. - Le parcours de socialisation.
Approche de l'éducation	Malgalive	La compétence est la capacité à faire usage des savoirs.
Approche stratégique	Hamel Prahlad	La compétence comme source de l'avantage compétitif/création de la valeur ajoute.
GRH	Le Boterf1 Martinet Silem	La compétence comme savoir agir face à des situations problèmes tout en satisfaisant certains critères de performance

Source : AFNOR (Formation professionnelle terminologie 1996) Normes Françaises NF W 50-750 de 07/96.

La définition de la notion compétences a fait objet de plusieurs travaux. Selon Maurice de Montemolin : « Un ensemble hiérarchise de savoir-faire, de conduites-types de procédures standard, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre dans un apprentissage nouveau »².

P. GOIRAND : « il s'agit d'une activité du sujet qui réussit de façon systématique »³.

P. MEIRIEVE : il s'agit d'un « savoir identifié mettant en jeu des capacités dans un champ notionnel ou disciplinaire déterminé »⁴.

Guy LE BOTERF : « la capacité d'un individu à mobiliser ses ressources (savoir, savoir-faire, savoir être) afin de ressouder des problèmes dans un contexte professionnel donne de manière à répondre aux exigences de l'organisation »⁵.

² De MONTMOLLIN Maurice, « L'intelligence de la tâche », Peter Lang, 1986.25

³ Ibid

⁴ Ibid

⁵ Guy Le Boterf, *De la compétence : essai sur un attracteur étrange*, Paris, éditions d'Organisation, 1994, p. 175.

CHAPITRE 1 : La gestion des compétences

« La compétence ne réside pas dans les ressources (connaissances, capacités, cognitives, capacités relationnelles...) à mobiliser mais même de ces ressources, la compétence de l'ordre du " savoir mobiliser " ». P. ZARIFIAN : « la compétence est une la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles au quelles il est confronté »⁶.

Pour synthétiser, nous considérons la compétence est une intelligence pratique qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augment.

I. Les Ressources de la compétence :

Dans un premier temps nous identifierons les ressources de la compétence, plus connus sous le terme « le triptyque de la compétence », puis nous attellerons à clarifier les autres éléments de la compétence.

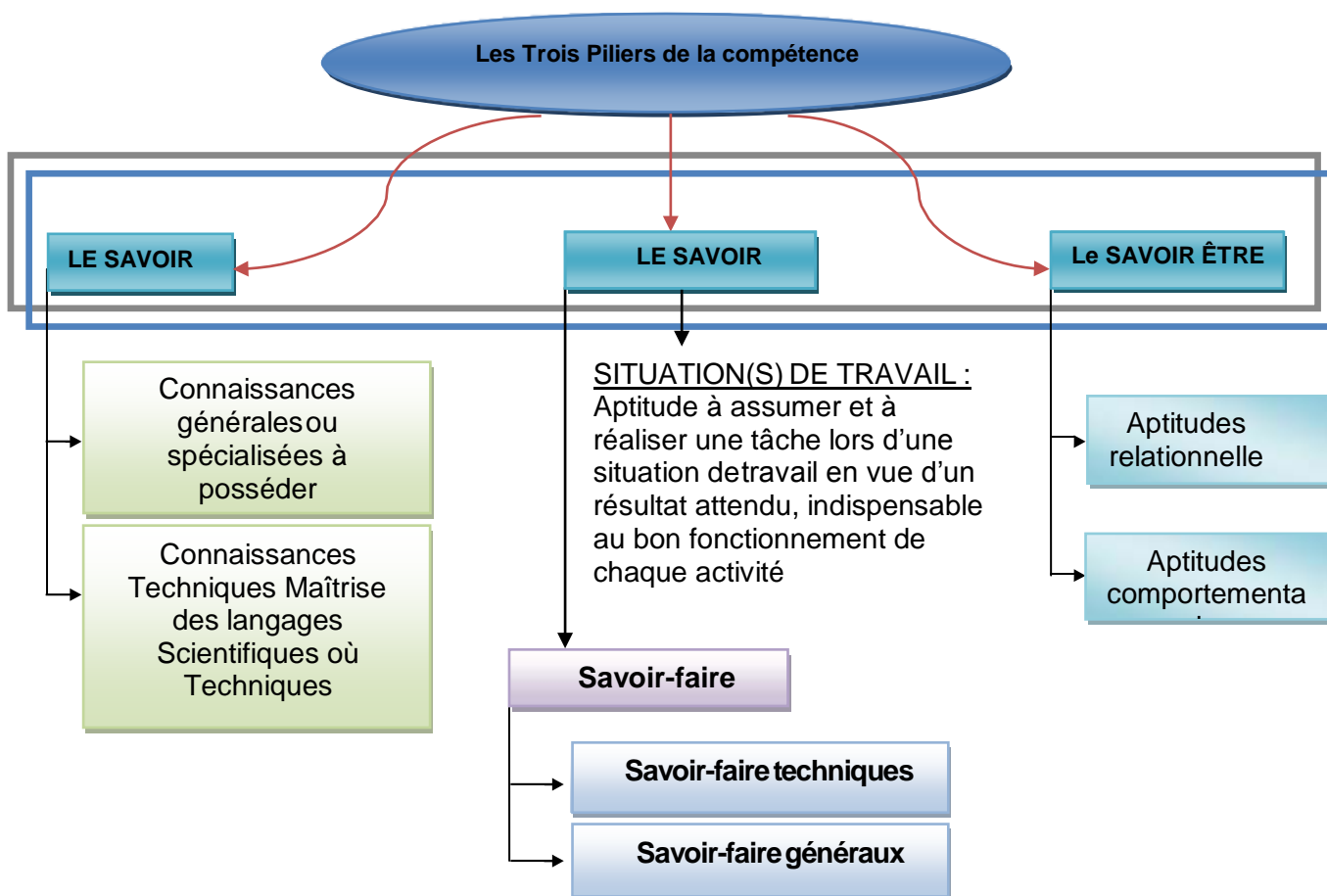
Comprendre la notion de compétence passe irrémédiablement par la définition du triptyque composant la notion de compétence (savoir, savoir-faire, savoir être).

« De nombreuses approches ont décomposé la compétence en trois savoir : des savoirs (connaissances), des savoir-faire (pratique professionnelle, expérience) et des savoirs être (comportement, attitude, capacité d'adaptation) sur ce point, un large consensus domaine dans la littérature.

⁶ Philippe Zarifian. Manager par la compétence, manager les compétences. <http://perso.orange.fr/philippe.zarifian/page63.htm> 12 :49-18-04-2012.

Source : Dominique LARUE (2005), La gestion par les compétences, un outil au servicedu projet stratégique, mémoire CNAM Ingénierie des compétences – université 2005. p.3.

Figure 1 : Schéma du Triptyque compétence.



1. Le savoir théorique :

Le savoir est défini habituellement comme un ensemble de connaissances reproductibles, acquise en formation initiale et continue, (ou par l'expérience) elles confèrent l'aptitude présumée à obtenir un résultat défini en situation de travail.

Le savoir théorique⁷ appartient au domaine des connaissances explicites, ces dernières peuvent être définis ainsi : « les connaissances explicites se résument à ce qui est chiffrable, intelligible, directement compréhensible et exprimable par chaque individu dans l'organisation ». Elles sont formalisables, pouvant de ce fait être transmises sans perte d'intégrité par le biais d'un écrit ou au travers des technologies de l'information.

Il se décompose en :

A. Les connaissances générales :

Ces connaissances correspondant à des concepts, des savoirs disciplinaires, des théories qui existent indépendamment des contextes de travail, elles sont acquises principalement lors de la formation initiale ou la formation continue.

A titre d'exemples :

- Les modes d'élaboration d'une politique et d'un plan de formation ;
- Les étapes et outils de construction de parcours de mobilité.
- Les facteurs d'évolution de la salariale.
- Connaissances des dispositions légales concernant la durée de travail....

B. Les connaissances professionnelles⁸ :

Les connaissances professionnelles s'acquièrent principalement par l'expérience professionnelle et la formation continue, et accessoirement par la formation initiale.

Elles peuvent concerner une organisation particulière, une branche ou un secteur d'activité.

Exemples :

- Connaissances de la politique de recrutement de l'organisation.
- Connaissance des procédures de recrutement de l'organisation.
- Connaissance de politique de formation de l'organisation.
- Connaissance de l'organisation et du cycle de paie dans l'organisation.

⁷ Dominique LARUE, op. Cit. 2005. p. 3.

⁸ Michel Parlier, Les démarches compétences, sous la direction de Antoine Masson, Ed. Anact, 2004, p27

2. Le savoir-faire :

Le savoir-faire peut être défini comme étant des connaissances pratiques alliées à l'expérience dans l'exercice d'un champ d'activité professionnel. Il s'acquiert exclusivement dans et par le travail (par l'apprentissage en situation)⁹.

Le savoir-faire appartient à des connaissances tacites, ces dernières sont considérées par certains auteurs comme une forme particulière des connaissances, elles ont un aspect personnel (non écrit, et résident dans la tête des employés) qui les rendent difficiles à formaliser et à communiquer. Leurs exercices se réalisent dans une situation qui n'est pas semblable, par exemple nous citerons :

- Analyser les besoins de la société.
- Formuler et évaluer l'efficacité des stratégies mises en œuvre.
- Gérer un collectif.
- Évaluer les performances et les compétences individuelles et collectives de son équipe.

3. Le savoir être :

Les savoirs être sont considérés comme des prédateurs de réussite professionnelle aussi bien dans les métiers à caractère relationnel que dans les autres métiers (le savoir être n'est plus l'apanage des métiers à caractère relationnel).

Le savoir être, peut être défini comme un comportement favorisant l'intégration et la réussite de l'individu dans l'organisation.

En effet ce sont des comportements que l'on acquiert tout au long de notre parcours professionnel et extra professionnel (activités associatives, culturelles, professionnelles, vie familiale, pratique d'un sport, voyage...), et qui sont en adéquation avec le profil du poste à pourvoir.

Chaque emploi nécessite des savoirs être spécifiques ; ainsi pour un poste de recherche et développement (R&D) les créativité et le bon sens seront recherchés, alors que pour un poste de commerce on recherchera plutôt des savoirs être de type ascendance et réactivité.

Une autre définition permettant de rapprocher le savoir être au savoir-faire a été proposée par L'AFNOR « terme communément employé pour définir un savoir-faire relationnel, c'est-à-dire, des comportements et attitudes attendus dans une situation donnée.

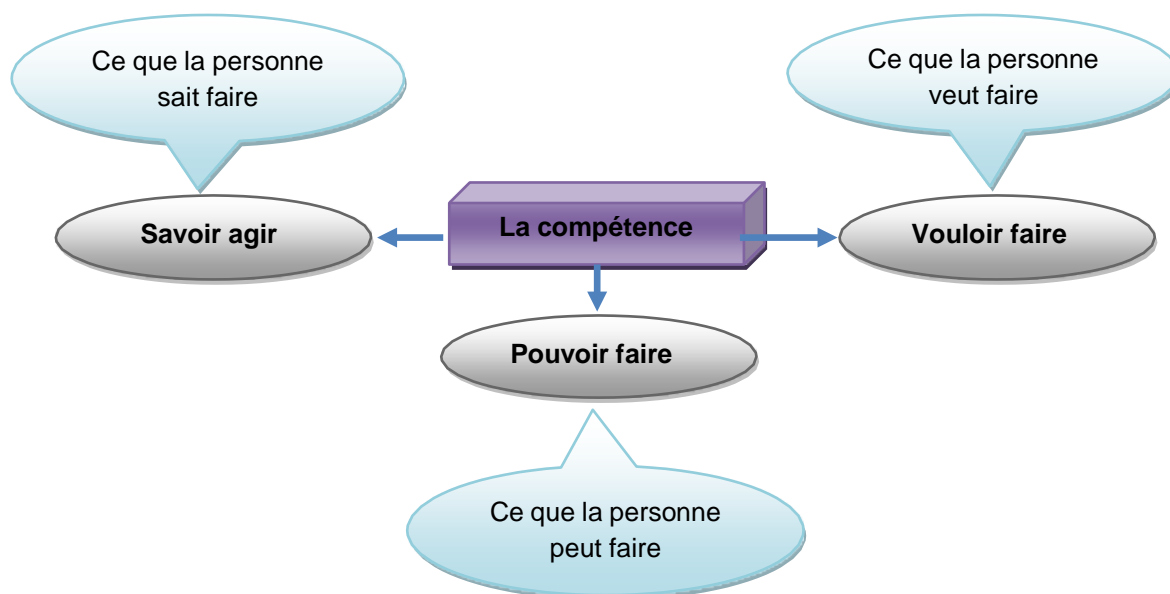
Le lien entre le savoir-être et la performance de l'organisation justifie l'importance accordée dans l'organisation aux compétences dites comportementales.

Cette importance est due aussi à la tertiarisation de l'économie, l'explosion des services et donc de la relation client de plus à la nécessité impérieuse de savoir travailler en équipe, en réseau, en collaboration.

⁹ *Antoine Masson, Michel Parlier. Op. Cite. P. 2004, p29.*

II. Les autres éléments de la compétence :

Figure 2 : schéma de la notion compétence.



Source : http://194.199.119.55/site/images/mesure_competence.pdf

1. Le savoir mobiliser (le savoir agir) :

Cet élément rend explicite la relation entre la compétence et l'action.

En effet la compétence ne se résume par en l'acquisition des ressources (savoir, savoir-faire, savoir-être) en d'autre termes, « la compétence n'est pas un état ou une connaissance possédée. Elle ne se réduit ni à un savoir-faire. Elle n'est pas assimilable à un acquis de formation, posséder des connaissances ou des capacités ne signifie pas être compétent, c'est en agissant et en pensant qu'on devient capable d'agir et de penser, il n'y a de compétence en acte ».

Cela signifie que savoir, savoir-faire, ne sont pas la compétence, mais des éléments de la compétence, dont l'essence réside dans la mobilisation au bon moment et de la bonne manière de ces diverses "ressources".

2. Le vouloir mobiliser :

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

3. Le pouvoir agir¹⁰:

Cet élément correspond à l'organisation du travail (une organisation offrant une certaine liberté d'agir sera plus favorable à l'expression des compétences de l'individu) et la stratégie externe qui permettent ou non à l'individu de mettre en œuvre ses compétences.

L'allocation de moyens et la mobilisation de ressources externes.

Section 2. Compétences Typologie et moyens de son acquisition.

Dans la section précédente, on a réalisé une présentation sur la notion compétence, ses trois piliers, ainsi les moyens d'acquisition de la compétence, dans cette section décompose la typologie de la compétence conformément à notre cas d'étude.

I. Typologie de compétences :

Elles existent une diversité de compétence, dans notre étude on s'intéresse aux compétences collectives-individuelles, compétences réelles (requis)-acquises qu'elles sont :

1. La compétence individuelle et la compétence collective :

Qu'est ce qu'une compétence individuelle ?

A. La compétence individuelle :

Le terme de compétence (individuelle n'est pas totalement stabilisée. C'est pour cette raison que nous avons retenu la définition préconisée par L'AFNOR : la compétence est la « mise en œuvre, en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité ».

Pour LE BOTERF la compétence constitue¹¹ :

« **Un savoir à mobiliser** » il ne suffit pas de posséder des connaissances ou des capacités pour être compétent. Il faut savoir les mettre en œuvre quand il le faut et les circonstances appropriées.

« **Un savoir combiner** » le professionnel doit savoir sélectionner les éléments nécessaires dans le répertoire des ressources, les organiser et les employer, pour réaliser une activité professionnelle.

« **Un savoir transférer** » Toute compétence est transférable ou adaptable.

« **Un savoir-faire éprouvé et reconnu** » la compétence suppose la mise à l'épreuve de réalité.

La compétence collective : Si le terme de compétence individuelle n'est pas stabilisé, celui de compétence collective est en cours de création.

¹⁰ <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/537dcc5aee91a.pdf>

¹¹ Philippe Astier ; Patrick Conjard ; Bernard Devin ; Paul Olry Lyon : Acquérir et transmettre des compétences : une étude conduite auprès de 10 entreprises ANACT, 2006, 87 p.

CHAPITRE 1 : La gestion des compétences

Pour LE BOTERF : « la compétence des équipes ne peut se réduire à la somme des compétences individuelles qui les composent. Elle dépend largement de la qualité des interactions qui s'établissent entre les compétences des individus. Elle se forge dans l'expérience, l'épreuve du réel et l'entraînement collectif. La compétence collective se reconnaît au niveau des équipes de travail aux composantes suivantes :

➤ Une image opérative commune.

« C'est le cas d'une équipe sachant se doter d'une représentation commune d'un problème opérationnel. Il y a convergence des référentiels individuels vers un référentiel commun »¹².

➤ Un code et un langage communs.

« C'est l'élaboration d'un « dialecte » particulier qui appartient à l'équipe elle-même. Ce code partagé est à la fois facteur et signe d'intégration ».

➤ Un savoir-coopérer.

« Il n'y a compétence collective que s'il y a mise en commun pour Co-agir ou coproduire »

➤ Un savoir apprendre de l'expérience.

Il y a compétence d'équipe lorsque celle-ci est capable de tirer collectivement les leçons de l'expérience. C'est l'apprentissage par et dans l'action, mais il s'agit d'un apprentissage collectif ».

2. Les compétences réelles et compétences requises :

A. Les compétences réelles :

Les compétences réelles¹³ sont les compétences que l'individu possède réellement. Elles englobent toutes les ressources que l'individu a pu acquérir tout au long de son cursus scolaire, professionnelle et extra professionnel, et extraprofessionnel.

Les compétences réelles se décomposent en deux groupes distincts :

a. 1 : Les compétences réelles utiles au poste de travail.

Ce sont les compétences acquises par le candidat, et qui sont utiles à la bonne tenue du poste.

En d'autres termes se sont les compétences en commun entre la fiche de poste et les compétences du candidat.

a. 2 : Les compétences réelles mais non utiles au poste de travail.

Il s'agit des compétences acquises par le candidat mais qui ne sont pas utiles pour tenir le poste.

Un ouvrier d'entretien électricien, autre fois chef lamineur sur laminoir mécanique. Sa qualification d'ensemble est composée de son savoir-faire de professionnel électricien utilise, et de chef lamineur devenu sans intérêt sur laminoir automatisé. Socialement, il n'a plus comme qualification réelle que celle d'électricien.

¹² Oiry, E., Sulzer, E, Les référentiels de compétences : enjeux et formes, In : Brochier, D., (Ed.), La gestion des compétences. Acteurs et pratiques, Economica, Paris. 2002 p. 29

¹³ Philippe Astier ; Patrick Conjard ; Bernard Devin ; Paul Olry Lyon : Acquérir et transmettre des compétences. Op. Cite. P. 94.

B. Les compétences requises.

Ce sont les compétences associées à un emploi, et que l'organisation estime indispensables, à un certain niveau, pour une personne occupant le poste. Autrement dit les compétences requises sont les compétences nécessaires pour assurer « correctement » les tâches de poste de travail selon les exigences arrêtées par l'organisation.

Les compétences doivent être regroupées par domaine ou famille :

B. 1 : Les compétences de base (compétences spécifiques) :

Les compétences techniques sont spécifiques à chaque métier ou familles professionnelles, elles regroupent les savoirs et savoir-faire indispensables à l'exercice du métier en question.

Exemple : pour un poste de GRH.

- Savoir élaborer un bulletin de paie.
- Connaissances approfondies en droit du travail.

B. 2 : Les compétences communes : (les compétences associées, transverses).

Les compétences communes¹⁴ sont partagées avec l'autre domaine, au sein de la même filière ou en dehors de celle-ci. Aussi essentiel que les compétences spécifiques pour occuper le poste, néanmoins elles sont communes à d'autres postes.

Exemple :

- Maîtrise d'une ou de plusieurs langues étrangères.
- Maîtrise de l'informatique.
- Analyse, synthèse, communication...

B. 3 : Les compétences d'encadrement :

La compétence d'encadrement permet d'assurer la direction, le contrôle ou la surveillance (d'une personne, d'un groupe ou d'une organisation) en application d'une responsabilité hiérarchique.

Exemple :

- Superviser des collaborateurs.
- Déléguer des responsabilités.
- Évaluer les collaborateurs.

B. 4 : Les compétences comportementales :

L'acquisition des compétences comportementales a pour ambition de voir les salariés se comporter de manière efficace dans leur travail.

Exemple :

- Autonomie.

¹⁴ <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/537dcc5aee91a.pdf>

- Flexibilité.
- Initiative.
- Leadership.
- Coopération (esprit d'équipe).

B. 5 : Les compétences relationnelles : il faut enchaîner la numérotation

Elles sont utilisées dans l'échange et la communication avec les autres.

- Savoir mener une animation en séance plénière.
- Savoir écouter les autres (être attentif aux autres).
- Maîtriser la communication écrite et orale.

II. Les moyens d'acquisition de la compétence :

Quelles sont les moyens d'acquisition de la compétence ?

1. La formation.

Avant de pencher dans la formation nous devons donner une définition qu'est ¹⁵ :

1.1. Définition de la formation.

Selon LANDRY la formation repose sur « l'assimilation de l'information symboliques transmises par un enseignant ou un manuel »¹⁶.

Pour HUNOT-CLAIREFOND « la formation est un corps de méthodes et de techniques dont la finalité est la transmission de connaissance... ».

La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter d'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel.

Tout d'abord, il est nécessaire de faire une relation entre formation initiale (académique), et formation professionnelle.

1.2. La formation académique :

Elle représente les années de formation de compétences qu'on pourrait nommer de générale (transversales), permettant à l'individu de s'adapter face aux multiples situations de travail (organisationnelles, Technologiques...).

« C'est elle [la formation générale] qui permet aux compétences d'évaluer et de s'adapter aux changements et mutations des situations de travail. C'est la raison de la montée d'intérêt pour le développement de compétences génériques ou transversales qui peuvent s'appliquer à des variées, à des emplois plutôt qu'à des postes ».

Elle est attestée par des diplômes (le diplômes est un document écrit émanant d'une autorité compétente) permettant et de certifier formellement les différents acquis de la formation.

¹⁵ Jacques Soyer, « Fonction formation », Edition d'organisation, 1998-1999-2003, Chapitre 6, p :135.

¹⁶ Ibid. 136.

1.3. La formation professionnelle (formation continue).

La formation professionnelle¹⁷ comme étant « un ensemble d'action, de moyen, de méthodes et des supports planifiés à l'aide desquelles les salariées sont incités à améliorer leurs connaissances à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels pour s'adapter à la leur environnement et pour accomplir leur taches actuelle et futures¹⁸.

La formation en organisation peut être considérée par les travailleurs comme droit et obligation en même temps. En effet le dispositif juridique algérien à travers la loi numéro 90-11 du 21 avril 1990¹⁹, relative aux relations du travail, institue par l'intermédiaire de l'article 57/1 l'obligation faite à l'organisation de former ses employés, « chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation ». Les articles 58 et 59 établissent quant à ceux l'obligation faite aux travailleurs de suivre et /ou de contribuer aux actions de formations organisées par l'employeur.

La loi fait également obligation aux organismes employeurs (à l'exclusion des institutions et administrations publiques) se consacrer une proposition de leur masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelles continuer.

L'organisation met en œuvre ses actions de formation à travers de l'une de ses trois situations :

1.3.1. Formation réalisées en interne par les mayens propres de l'organisation :

La formation se faisant par les mayens propres de l'organisation a pour but d'atteindre des objectifs de :

- Perfectionnement professionnel.
- D'adaptation au poste de travail.
- D'acquisition de compétences se rapportant aux métiers spécifiques de l'organisation.

Ce type de formation est pris en charge par des cadres de l'organisation disposant d'un niveau élevé de compétences en rapport avec la formation à dispenser, ces derniers doivent en outre détenir des compétences pédagogiques permettant de concevoir, animer, et évaluer le cursus de formation en question.

Dans ce cas de figure l'organisation, à travers le cahier des charges de la demande de formation, fournie à l'organisation externe de fonction toutes les informations permettant de réaliser l'action de fonction.

Ainsi c'est l'organisme interne qui aura à prendre en charge (avec la collaboration de l'organisation), et proposer une action de formation adaptée à la demande de l'organisation. Par prise en charge nous entendons :

- L'élaboration du contenu de programme.
- La définition du type d'épreuves.
- L'évaluation.
- L'animation des modules.

¹⁷ *Jacques Soyer, « Fonction formation », op cit.136.137.*

¹⁸ *Ibid.*

¹⁹ www.gouv.dz./journaloficiel.

➤ Formation de type catalogue ou standard

Ce type de formation répond généralement à des objectifs d'acquisition de compétences générale se rapportant à différents domaines (contrairement au premier type de formation).

Les organismes de formation mettent en place des catalogues élaborés à partir des besoins exprimés par les différents acteurs du monde du travail.

La formation professionnelle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. Elle naît d'un besoin organisationnel et professionnel, visant à diminuer les écarts entre les compétences requises et réelles.

Pour y arriver l'organisation détermine ses besoins à partir des démarches suivantes²⁰ :

1.3.2. Détermination à partir des compétences requises pour les projets de l'organisation :

Cette démarche repose sur l'adaptation l'organisation des compétences de ses ressources humaines en fonction de sa stratégie interne et externe²¹.

Elle repose aussi sur les prévisions d'évaluation et ses projets et les compétences nécessaires en relation.

1.3.1. Détermination à partir des attentes des individus et des groupes.

Le personnel est soumis à une enquête par intermédiaire de questionnaire et d'entretien afin de déterminer les attentes (souhaits) en formation des salariés de l'organisation.

L'entretien annuel d'évaluation peut aussi être une source d'information permettant d'avoir une idée sur les besoins en formation. En effet l'évaluation annuelle pratiquée par le supérieur hiérarchique direct permet à ce dernier de recueillir les besoins en formation exprimés.

Détermination à partir de l'analyse de la situation de travail : Cette démarche repose sur l'analyse de :

- Descriptions des postes de travail.
- Evaluation souhaitées des postes de travail.
- Opinions des personnes disposant d'une certaine expérience et occupant les postes en question.

2. L'expérience professionnelle et extra professionnelle.

Vue la relation existante entre la compétence et l'action, cela nous amène intéresser à l'expérience professionnelle et extra professionnelle.

A. Définition de l'expérience : il faut enchaîner la numérotation

➤ Les dictionnaires définissent l'expérience comme une connaissance acquise par la pratique accompagnée d'une réflexion sur cette pratique.

➤ L'expérience « c'est le souvenir des leçons qu'on a soi-même tiré des fait ».

« Pratique ou savoir-faire acquis au cours de la vie pour l'exercice d'un métier.

²⁰ Jacques Soyer, « Fonction formation », *op cite*.139.

²¹ *Ibidp*139-140.

Définit l'expérience comme étant un ensemble de manières d'être, de penser et de faire que l'individu s'approprie au cours des multiples événements de la vie professionnelle (et en partie extra professionnelle).

➤ L'expérience professionnelle peut aussi être définie comme un moyen de construction de la compétence par l'action (par construction nous entendons l'acquisition et la pratique).

B. Les deux dimensions de l'expérience : L'expérience englobe deux dimensions :

B.1 : L'expérience formatrice :

La première a trait au fait que l'expérience est un moyen d'acquisition de la compétence correspondant à l'apprentissage expérientiel (par la pratique).

Comme le souligne Landry « l'adjectif expérientiel qualifie généralement une activité de formation ou un apprentissage au cours duquel la personne est en contact direct avec l'objet d'apprentissage : ce contact direct suppose généralement que la personne est en situation d'action, et non seulement d'observation »²².

L'expérience étant reconnue comme productrice de savoir et construction de compétences, c'est au travers de diverses expériences pratiques d'une activité faites par les individus que ceux-là vont apprendre, développer des savoirs, et se construire des compétences.

Pour YINGER, « la pratique est un contexte d'apprentissage puissant par ce qu'il met une personne en contact avec un ensemble de connaissance et d'information non accessible de seconde main »²³. Selon cet auteur, la pratique met donc en contact l'apprenti avec des connaissances qui ne sont pas disponibles ailleurs. Ce qui renvoie à l'acquisition des savoirs tacites que nous avons déjà eu l'occasion d'évoquer.

Il faut noter que l'adjectif expérience ne se résume pas aux activités professionnelles, mais englobe toutes les activités de l'individu (syndicales, sociales, bénévoles, militantes...).

Effectivement, les expériences extra professionnelles des individus sont reconnues par les professionnelles de la GRH comme des moyens d'acquisition de la compétence, car autant que les expériences professionnelles, elles permettent à l'individu d'apprendre et de faire (pratiquer). Comme exemple nous pouvons citer le membre d'une association qui selon le contenu de son activité apprendra à rédiger, à s'exprimer oralement, gérer des groupes de travail, s'organiser, écouter...

L'utilité de l'expérience professionnelle est notable devant l'incapacité du système éducatif ou de l'organisation de répondre aux besoins de l'organisation (si la formation organisée dans le système éducatif ou dans l'organisation, est peu développée, l'essentiel des compétences devra être acquis par l'expérience).

Il est enfin utile de noter que l'expérience est aussi un moyen de transmission des compétences spécifiques employeuses.

²² *L'expérience professionnelle : définitions et enjeux economix.fr /pdf/colloques /2007_AES/Bailly. Pdf*

²³ www.e-rh.org/documents/TheseIII.pdf chapitre 3: *apprentissage*.

B.2 : L'expérience révélatrice²⁴ :

Elle se rapporte en cette capacité qu'a l'expérience de permettre à l'individu à se découvrir, « toute situation de travail est l'occasion d'une découverte de soi ».

Effectivement en travaillant on découvre nos préférences, capacités naturelles, et intérêts envers notre activité.

L'utile de se découvrir porte sur la relation existant l'acquisition des ressources de la compétence d'une part, et les capacités naturelles, intérêts...

D'autre part ainsi ces dernières peuvent être considérées comme des facteurs facilitant ou entravant l'acquisition des outils de la compétence.

L'expérience permet aussi à l'individu de découvrir qu'il possède certaines compétences qu'il ne soupçonnant pas avoir, ou au contraire qu'il n'a pas certaines compétences qu'il croyait posséder, lui permettant ainsi de construire son propre parcours de formation (en adéquation avec ses véritables besoins).

L'acquisition par l'expérience diffère d'une personne à une autre cette différence s'explique par la relation existante entre l'expérience (professionnelle et extra professionnelle) et les facteurs suivants :

Ainsi il existe une différence en termes d'acquisition de la compétence entre une organisation correspondant à une conception taylorienne (division poussée du travail en tâche élémentaire, une forte hiérarchisation de la prise de décision, un non incitation à l'initiative...) et une organisation prônant la prise d'initiative, l'élargissement de la responsabilité, la qualité...

Donc l'organisation doit être perçue comme moyen d'apprentissage, plus l'organisation sera conçue de façon à faciliter et stimuler l'apprentissage, et plus l'expérience sera bénéfique et enrichissante.

Parmi les modèles d'organisation existant ayant pour finalité (entre autres) de faciliter l'apprentissage, l'organisation qualifiante, cette dernière se distingue par ces trois caractéristiques :

- Développer les compétences de chacun
- Déceler et mettre en œuvre les compétences potentielles utiles à l'organisation.
- Faire acquérir à chacun de nouvelles compétences par la formation, le changement de fonction et l'autogestion de l'espace de liberté.

L'acquisition de la compétence par l'intermédiaire de l'expérience diffère d'un poste d'emploi à un autre.

En effet un poste contenant des tâches bien définies et expérience diffère d'un poste d'emploi à l'autre.

Un poste contenant des tâches bien définies et répétitives, ne permet pas la même acquisition (qualitativement, et quantitativement) de compétence par rapport à un poste contenant des tâches variées.

Il peut donc être important d'étudier avec le candidat le type d'organisation où il a exercé afin d'avoir une idée plus ou moins précise sur ses capacités à tenir le poste.

²⁴ www.e-rh.org/documents/TheseIII.pdf chapitre 3 : apprentissage

CHAPITRE 1 : La gestion des compétences

Contrairement à la voie classique d'acquisition des ressources de la compétence, les acquis engendrés par l'expérience ne font pas l'objet de reconnaissances officielles ou de validation (acte officiel délivré par une instance habilitée à le faire) permettant de faire valoir ces acquis en dehors de l'organisation.

En effet les acquis de l'organisation ne sont reconnus qu'à des fins de mobilité interne (horizontale, ou verticale) ce qui ne permet pas de les faire valoir à des fins de mobilité externe (contrairement aux diplômes titres délivrés par les organismes habilités à le faire).

Devant cet état de fait, la procédure VAE (validation des acquis de l'expérience) peut être considérée comme moyen de faire reconnaître les différents acquis de l'organisation, les rendant ainsi transférables et reconnaissables.

En effet la VAE est un processus par lequel un garant en vertu des lois et règlements, délivre un titre donné à une personne ayant satisfait aux conditions d'obtention de ce titre (par rapport au référentiel du titre souhaité). Cette reconnaissance passe obligatoirement par la mise en place par le candidat d'un dossier VAE, ce dernier doit comprendre des éléments de preuves des compétences acquises en rapport avec le diplôme désiré. Les éléments de preuves en question proviennent de la restitution par le candidat avec un maximum de précision de ses différentes expériences relevant aussi bien de sa sphère professionnelle, qu'extraprofessionnelle, « constitués de différents éléments rassemblés par un candidat dans le but de montrer à un jury qu'il a acquis les connaissances ou un contenu des contenus dans un programme de formation donnant lieu à la validation ». L'étude de dossier VAE et l'audition du candidat permettront au jury de la validation des acquis de porter un jugement sur l'acquisition effective des compétences.

Au terme du processus, la reconnaissance est représentée par un document officiel attestant soit de l'ensemble des savoirs et compétences déterminés)

La VAE nous intéresse comme moyen au recruteur d'avoir une idée précise (et surtout validée) sur les compétences qui ont pu être acquises par l'expérience professionnelle et extraprofessionnelle.

En résumé nous pouvons dire que l'expérience est une voie non négligeable d'acquisition de la compétence ce qui rend son analyse plus que bénéfique au cours de l'élection du fait des informations que le recruteur peut en dégager.

Section 2 : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ;

Dans cette section, nous allons définir la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et ses enjeux. Nous verrons ensuite les différentes manières d'entrer dans une démarche GPEC.

I. Définition de la GPEC et de ses enjeux :

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences est une notion centrale de la Gestion des Ressources Humaines. En effet, il s'agit de doter l'entreprise en ressources humaines, en qualité et en quantité au moment voulu. Cette définition s'inscrit dans la définition que donne JM Le Gall de la gestion des ressources

humaines « c'est une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en terme d'effectif et de qualification²⁵».

1. Définition :

La GPEC²⁶ n'est pas une notion récente, depuis plusieurs décennies, les entreprises cherchent à prévoir leurs besoins et leurs ressources à court, à moyen et à long terme.

Dans les années 60, les entreprises se sont concentrées sur la gestion quantitative de l'effectif en essayant de calculer le nombre de personnes nécessaires par niveau de qualification, en s'appuyant sur des modèles de planification stratégique. Les années 70, vont être axées sur la gestion des carrières. Ces années sont marquées par le choc pétrolier et la croissance.

C'est dans les années 1980 que va réapparaître la notion de gestion prévisionnelle. Et compte tenu de l'accélération des mutations économiques et technologiques, les entreprises doivent faire face à une obsolescence rapide des qualifications.

Il s'agit de mesurer, d'analyser et réduire les écarts entre ce qui avait été prévu et le réalisé, entre les besoins et les ressources disponibles. Aujourd'hui la notion de la GPEC s'inscrit également dans une notion de qualité. Nombreuses sont les entreprises à avoir mis en place une démarche qualité, que ce soit au niveau de la production ou de l'environnement. Dans ce nouveau mode de gestion, il ne faut pas oublier la fonction ressources humaines. Ainsi ISO 9001 préconise l'élaboration de référentiels de compétences afin de décrire des fonctions et de mettre en œuvre l'amélioration continue des compétences. Quelles que soient les évolutions que la GPEC a connues, elle repose toujours sur le principe qui est, de mesurer, d'analyser et de chercher à réduire les écarts entre ce qui avait été prévu et ce qui est réalisé. Il s'agit de mettre en évidence les écarts constatés, entre l'évolution prévisible des ressources de l'entreprise sur la période donnée et les besoins en personnel nécessaires à ce moment.

2. La GPEC vise plusieurs objectifs :

- Adapter les ressources humaines. L'entreprise souhaite mettre en adéquation les compétences des hommes et l'évolution des emplois. Maîtriser les conséquences des changements technologiques et économiques. Il faut développer de nouvelles compétences.
- Maintenir l'employabilité des salariés, en anticipant et en maintenant une veille technologique et en lui assurant la formation.
- Permettre une meilleure gestion des carrières, en développant des compétences et en détectant les savoirs, savoir-être et savoir-faire de chaque individu (mobilité intellectuelle).

²⁵ J.M. Le Gall « La gestion des ressources humaines » PUF, Coll « Que sais-je ? », 2^{ème} édition 1992

²⁶ Françoise Kerlan. Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences Paris : Ed. d'Organisation, 2004, p. 36.

➤ Une flexibilité géographique, un référentiel commun facilite l'identification des mobilités possibles, une souplesse fonctionnelle (polyvalence). Une réduction des coûts et des risques liés aux déséquilibres. Une meilleure efficacité de la formation.

➤ Eviter la perte de savoir dans l'entreprise (départs en retraite, démissions).

➤ Acquérir un avantage compétitif pour faire face à la concurrence. Il ne s'agit plus de gérer les compétences uniquement comme des ressources, mais comme des sources de création de valeur.

Après avoir défini les objectifs de la GPEC et avant de se lancer dans cette démarche, il convient de définir un certain nombre de concepts.

3. Les concepts de base de la GPEC :

A ce stade de la réflexion, il devient nécessaire de clarifier la signification que l'on donne à la notion de compétence. Il existe de nombreuses définitions pour la compétence. Autrefois, le terme compétence était strictement lié à la qualification, c'est-à-dire la maîtrise de techniques très spécifiques. Aujourd'hui, on parle de l'analyse des compétences, au pluriel. Il ne s'agit plus seulement d'évaluer des aptitudes mais plutôt de déterminer ce que sait faire une personne et de favoriser son intégration, évolution et sa reconversion.

4. Les différentes manières d'entrer dans une GPEC.

Il existe différentes manières de démarrer une GPEC et l'entreprise doit se poser certaines questions. En effet, il faut qu'elle identifie les raisons qui la poussent à mettre en place un management par la compétence. De plus, l'entreprise doit choisir le mode d'entrée qui lui convient en fonction de sa taille, de sa stratégie et surtout des problèmes concrets et prioritaires d'adaptation en matière de gestion des ressources humaines.

Il y a trois raisons principales qui poussent une entreprise à se lancer dans une GPEC : Soit pour résoudre un problème lié à un projet d'entreprise, par exemple l'entreprise n'a pas de classification.

Soit pour mettre en place une stratégie, par exemple une décision de repositionnement ou introduction sur un nouveau marché.

Soit pour conduire un système global de management par la compétence.

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

Dans son ouvrage «La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences», Editions L'Harmattan, avril 1990, Dominique THIERRY propose cinq modes d'entrée dans une GPEC. Ces modes d'entrée peuvent être soit pris séparément ou être associés.²⁷

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

²⁷ www.developpement-rh.com/tag/objectifs_de_la_GPEC/objectifs.

- « L'entrée par les unités » : c'est le même principe que l'entrée précédente sauf que l'on se situe ici au niveau des unités de production. Cela suppose un fort degré d'autonomie. Cela permet d'adapter la GPEC aux problèmes spécifiques de l'unité.
- « L'entrée par les familles professionnelles » : Il s'agit d'identifier les emplois-types de l'entreprise. On raisonne par famille, par exemple, les acheteurs, les gestionnaires, On a un découpage transversal de l'entreprise.
- « L'entrée par les investissements » : Pour chaque projet d'investissement, on regarde l'impact qu'aura ce projet sur l'organisation de travail, les effectifs, les métiers, les formations, ...
- « L'entrée par les emplois sensibles » : il s'agit d'identifier les emplois-cibles qui représentent pour l'entreprise des enjeux et des contraintes majeures. On parle des « 20/80 », 20 % des emplois représentent 80 % des enjeux. Ce sont les emplois clés de l'entreprise, ceux qui sont difficiles à trouver sur le marché du travail, ceux qui sont en effectifs réduits, ceux dont le contenu doit évoluer.

II. Les étapes clés de la démarche GPEC ²⁸ :

Nous avons précisé la définition et les enjeux de la GPEC. Il nous paraît utile dans cette seconde partie de détailler la méthodologie à adopter lorsque l'on se lance dans un tel projet. L'analyse des ressources disponibles doit permettre de faire un état des lieux le plus précis possible tant au niveau qualitatif que quantitatif.

1. Identification des métiers et leurs évolutions.

Dans cette étape, il s'agit de se poser les questions suivantes : Quelle structure pour demain ? Compte tenu des réorganisations de plus en plus fréquentes des entreprises, que ce soit au niveau des unités ou au niveau global avec les fusions, les absorptions, il est primordial pour l'entreprise de définir comment son organisation s'articulera (par exemple pour éviter les doublons,).

Quelles compétences et quels métiers pour demain ?

Il faut se livrer à une étude prospective sur les métiers dont l'entreprise a besoin demain et les compétences qui permettent de faire face à ces futurs besoins.

2. Analyse quantitative des ressources de l'entreprise.

La réflexion consiste à adapter les ressources exprimées en poste aux besoins de l'entreprise à court et moyen terme. On réfléchit sur l'évolution des métiers et on simule l'affectation d'une personne sur un poste. Pour cela nous pouvons déterminer un certain nombre de critères tels que :

- Quel est l'âge moyen de l'effectif ? Etude de la pyramide des âges.
- Evaluer le nombre de démissions, de licenciements, de départs en retraite.
- Connaître la politique de promotion et son application pour prévoir et évaluer les glissements.

Faire une analyse des flux dans les différents emplois-types : D'où viennent les salariés dans chaque emploi ?

- Combien de temps restent-ils ? Où iront-ils ?

²⁸ www.mire-restructuring.eu/docs/GPEC%20Horemis%20FR.pdf (démarche GPEC).

Il existe différents outils déjà présents dans l'entreprise pour faciliter ces analyses : organigramme, pyramides des âges et d'ancienneté, entretien annuel d'évaluation, le bilan social.

3. Diagnostic Des Ecart Et Evaluation Des Compétences.

Ces études qualitatives et quantitatives permettent de se projeter dans le futur et d'évaluer les écarts qui peuvent exister entre les exigences des emplois (compétences requises) et les caractéristiques des ressources (compétences disponibles).

Différents déséquilibres peuvent apparaître :

Il peut s'agir de déséquilibre à court terme, par exemple se trouver en sous-effectif en raison d'un surcroît de travail. Dans ce cas-là, la régulation peut se faire à l'aide de modulation au niveau des heures, des contrats de travail, par l'utilisation de l'intérim, de sous-traitants.

Il peut s'agir de déséquilibre à moyen et/ou long terme, c'est le cas par exemple de départs en retraite, de licenciements, de mutations. Dans ces cas-là, il convient d'identifier précisément « qui fait quoi et comment ? ». D'où l'utilité de disposer dans l'entreprise de référentiel métier/compétences. Il s'agit d'identifier, dans chaque secteur d'activité, un ensemble de compétences repérables par des savoirs, des savoir-être, savoir-faire liés à un profil et à une fonction. Cela permet d'établir une cartographie des compétences. A partir de cette cartographie et des écarts constatés, on pourra concevoir et proposer des formations qui permettront d'acquérir un niveau de compétence adapté aux évolutions et aux besoins futurs.

La construction d'un référentiel se fait en plusieurs étapes :

A. Rassembler toutes les informations existantes :

Il s'agit de faire l'état des lieux dans chaque service, recenser les besoins et prévoir les évolutions. L'élaboration d'un référentiel implique chaque membre de l'organisation car chacun est amené à réfléchir sur ses pratiques et ses savoirs, pour identifier les modes d'emploi et les connaissances nécessaires à la réalisation d'une tâche.

B. Identifier les activités principales et les compétences correspondantes :

Généralement c'est la technique de l'entretien qui est utilisée pour apprécier la compétence d'une personne. On s'appuie sur une trame méthodologique précise qui permet de conduire l'entretien.

C. Hiérarchiser les compétences et définir le niveau de maîtrise :

Il s'agit de définir le niveau de l'individu, la présence de prérequis (cela correspond aux diplômes souhaités pour le poste). Ensuite les compétences sont hiérarchisées, on évalue si la personne est débutante, confirmée ou expérimentée.

Le référentiel de compétences constitue le premier outil de la GPEC. Le référentiel doit être structuré autour des domaines clés du métier, il ne doit pas comprendre plus de dix situations professionnelles. Il ne doit pas être trop complexe et rester facilement compréhensible et appropriable par les personnes concernées.

La mise en place d'un tableau de compétences permet d'avoir une vision globale des compétences détenues. Il permet de repérer rapidement les degrés de polyvalence, de détecter les points critiques et de prévoir des actions correctives.

Comme on l'a dit précédemment le référentiel métier/compétences est un des outils de la GPEC, mais nous allons voir dans la partie suivante qu'il peut être complété par une étude plus approfondie qui est l'étude des descriptifs de postes.

La réflexion consiste à adapter les ressources exprimées en poste aux besoins de l'entreprise à court et moyen terme. On réfléchit sur l'évolution des métiers et on simule l'affectation d'une personne sur un poste. Pour cela nous pouvons déterminer un certain nombre de critères tels que :

Quel est l'âge moyen de l'effectif ? Etude de la pyramide des âges ;

Evaluer le nombre de démissions, de licenciements, de départs en retraite ;

➤ Connaître la politique de promotion et son application pour prévoir et évaluer les glissements ;

➤ Faire une analyse des flux dans les différents emplois-types : D'où viennent les salariés dans chaque emploi ? Combien de temps restent-ils ? Où iront-ils ?

Il existe différents outils déjà présents dans l'entreprise pour faciliter ces analyses : organigramme, pyramides des âges et d'ancienneté, entretien annuel d'évaluation, le bilan social.

III. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un outil stratégique de management des compétences²⁹ :

La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un outil stratégique de management³⁰ pour l'entreprise si elle est intégrée à la politique stratégique. Elle permet de faire une analyse prospective de la structure de l'entreprise et c'est un outil qui sert de base aux politiques que l'entreprise va mettre en place pour réduire les déséquilibres. Nous définirons ce qu'est un outil stratégique, ensuite nous verrons en quoi la GPEC en est un, et enfin quelles en sont les conditions de succès.

1. Définition et objectifs de la stratégie de management.

a. Définition et objectif d'un outil stratégique³¹:

La démarche stratégique répond à plusieurs définitions qui sont :

« Plan d'utilisation et d'allocation de ressources disponibles dans le but de modifier l'équilibre concurrentiel et de le stabiliser à l'avantage de l'entreprise considérée ».

« Voie qu'emprunte une entreprise pour obtenir un avantage concurrentiel qui déterminera sa performance ».

²⁹ *La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, un outil stratégique de management : www.needocs.com/Management › Divers › RH*

³⁰ *Kerlan Françoise, « Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », Edition d'organisation, Paris 2004, p :84-86.*

³¹ *La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, un outil stratégique de management : www.needocs.com/Management › Divers › RH*

CHAPITRE 1 : La gestion des compétences

La stratégie, c'est donc se fixer des objectifs à long terme, pour atteindre ses objectifs il faut planifier, mettre en œuvre des actions cohérentes et en contrôler les résultats.

La GPEC s'inscrit donc dans cette démarche stratégique puisqu'elle est un moyen de mise à la disposition de l'entreprise pour prévoir l'emploi, les évolutions, développer les compétences de ses salariés, en vue d'obtenir un avantage concurrentiel. La compétence constitue un facteur clés de succès pour l'entreprise.

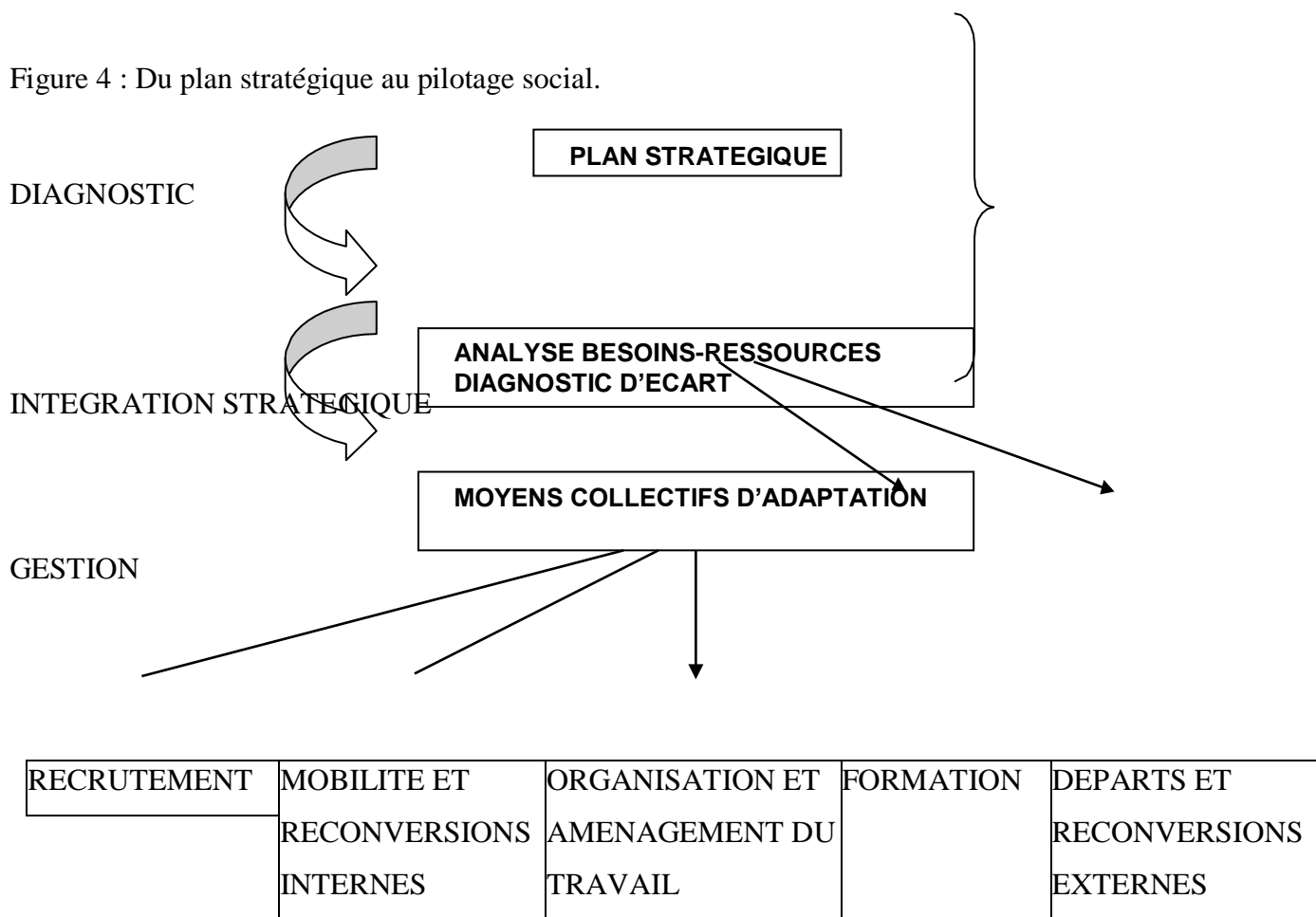
En effet, une entreprise dispose de trois catégories de ressources que même sont sources d'avantage concurrentiel :

- Les ressources de capital physique (usines, équipements, finances, technologies)
- Les ressources de capital humain (compétences, intelligence, capacités d'apprentissage des salariés).
- les ressources de capital organisation (structure, planification, contrôle, la coordination, système de gestion).

Vu le contexte actuel, les entreprises ont tout intérêt à investir dans le capital humain pour faire face aux exigences de renouvellement, de réactivité, de flexibilité et de complexité.

Le schéma suivant présente la démarche stratégique de la GPEC.

Figure 4 : Du plan stratégique au pilotage social.



Source : B MARTORY, D Crozet, Gestion des Ressources Humaines, Pilotage social et performances, DUNOD, 4ème éd, 2001.

IV. La GPEC est un outil stratégique de management pour l'entreprise³².

La GPEC est un outil stratégique comme on l'a vu précédemment mais surtout un outil de management. En effet, la mise en place d'une telle démarche facilite les choix des dirigeants, des managers et des collaborateurs identifiant et souscrivant à des niveaux de compétences pré-requis pour l'embauche, la promotion, la formation, l'évolution ou la reconversion du personnel. Elle est également un outil de management, dans la mesure où cette étude est réalisée de manière participative entre les différents niveaux hiérarchiques et les titulaires des postes. C'est également un outil de management car il permet d'encourager l'employé au quotidien, d'apprécier son travail et de renforcer sa motivation à partir de situations connues et en fixant des objectifs réalisables qui lui permettent d'avancer dans le professionnalisme et d'être en progression continue.

1. Outil de recrutement et de justification de rémunération

La GPEC peut servir comme outil de recrutement. En effet, l'analyse quantitative peut être une base pour identifier les postes sensibles de l'organisation et le descriptif de poste permet de lister l'ensemble des compétences liées au poste. Cette étude est utile pour comparer les candidats entre eux et choisir le candidat dont le profil est le plus en adéquation avec le poste. La GPEC permet de réduire les risques liés à un recrutement dont la première étape, le profil est la plus délicate à réaliser.

De plus, c'est aussi un outil de justification de rémunération dans la mesure où le descriptif positionne chaque fonction sur une échelle de compétences qui sont les principaux déterminants du salaire.

2. Outil de formation :

La GPEC va de pair avec la formation. Elle sert de base à l'élaboration du plan de formation, puisqu'elle permet de mettre en évidence les écarts qui peuvent exister entre le niveau de connaissances acquis et celui requis pour le poste.

La mise en place d'une démarche GPEC au sein d'une entreprise a permis de passer d'une logique de formation-catalogue à une logique de formation-développement. La formation est un moyen d'accroître les compétences du salarié.

3. Outil d'appréciation des personnes et de gestion des carrières³³:

Le descriptif de poste peut servir de base à l'entretien annuel d'évaluation. On analyse les performances de l'individu, en étudiant les écarts entre les résultats attendus par le poste et ceux réellement obtenus. Cet entretien permet de dialoguer avec l'individu, de comprendre pourquoi les objectifs qui ont été fixés ne sont pas atteints et de mettre en place un plan d'action qui permettra de les réduire.

³² *La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, un outil stratégique de management : www.needocs.com/ Management › Divers › RH Kerlan Françoise, op. Cite 2004, p :96.*

³³ *www.gnu.org/licenses/fdl-1.2.html (La GPEC un outil stratégique de management).*

La GPEC et le descriptif de poste sont des outils de gestion des carrières, car cela permet au DRH d'avoir une vision globale de l'organisation. Il peut mettre en œuvre des hypothèses d'évolution en fonction des modifications de la structure et des évolutions technologiques.

4. Outil d'employabilité :

C'est un outil de management qui permet d'encourager le salarié. Il se sent intégré dans l'analyse et l'appréciation de son travail. Le salarié et le responsable hiérarchique travaillent en collaboration pour fixer des objectifs cohérents avec les choix stratégiques de l'entreprise et permettant l'amélioration continue des compétences et des performances de l'individu.

V. Les conditions de succès d'une GPEC :

On particularise trois conditions nécessaires :

1. La prise en compte des enjeux sociaux économiques :

En effet, ce sont ces enjeux économiques et sociaux qui poussent les entreprises à se lancer dans une telle démarche. L'entreprise doit prendre en compte les modifications et les évolutions économiques du secteur et les intégrer à sa propre politique. L'entreprise doit adapter son organisation, sa culture et ses modes de fonctionnement aux bouleversements.

Ainsi, une entreprise passe d'une « culture de statut » à « une culture de gestion des compétences ».

2. Favoriser l'implication et la communication entre dirigeants et salariés :

L'engagement de la direction et l'implication des managers et des salariés sont indispensables pour la réussite d'un tel projet. Il est fondamental que ces trois parties travaillent ensemble. La direction doit montrer l'intérêt qu'elle porte à une telle démarche en l'intégrant dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise et dans les plans d'action. Elle doit jouer sur la transparence de l'information, sur les enjeux qui la poussent à entamer une telle démarche. Cette étude doit faire l'objet de discussions avec les différents partenaires sociaux pour favoriser un bon climat social.

Les responsables opérationnels doivent être eux aussi associés à cette étude, car ce sont eux qui connaissent le mieux les hommes et les emplois. Ils détiennent des informations utiles, sur lesquelles se construit l'analyse des postes.

De plus, ils ont aussi une vision globale de l'organisation de leur service. Ils connaissent les aptitudes et motivations de leurs salariés.

Ils auront un rôle à jouer dans l'ajustement par promotion ou par glissement.

La démarche GPEC doit s'accompagner d'une politique active de communication qui permet de savoir où en est et où va l'entreprise dans un contexte de compétitivité. Il faut tenir le salarié au courant de l'état d'avancement du projet.

3. La pérennité du système :

L'étude et la mise en place d'une GPEC dans une entreprise demandent du temps et des moyens, c'est pourquoi il est primordial que cette étude continue à vivre à travers le temps. Cet outil doit évoluer et être

complété au fil du temps, par exemple il pourra être mis à jour lors des entretiens annuels d'évaluation et complété par les formations que l'individu a suivies.

Conclusion du chapitre :

La compétence ne peut se lire que dans la réalité d'une activité pratiquée, mobilisant les différents savoirs possédés par la personne. Cette vision de la compétence dépendante des savoirs, si les individus sont bien les entrepreneurs de leurs propres compétences, ils n'en sont pas les seuls responsables. Le contexte social et organisationnel dans lequel ils se situent et doivent agir partage cette responsabilité.

L'introduction de la compétence à La GRH suit un processus très simplifié en plusieurs étapes :

- Emergence de la manufacture, avec un objectif, la lutte contre la flânerie, le poste est défini précisément à cette fin. La rémunération attractive devient un levier d'action pour inciter les ouvriers à faire leur travail.

La Gestion des Compétences est devenue une des préoccupations centrales de la gestion des Ressources Humaines. En effet, l'entreprise doit concevoir, mettre en œuvre et suivre des politiques visant à réduire l'écart entre les besoins et les ressources, en fonction de son plan stratégique, des évolutions et des mutations technologiques.

La GPEC doit s'intégrer dans la stratégie de l'entreprise, trop souvent les entreprises ont choisi cet outil comme variable d'ajustement des effectifs. Or la GPEC, ne peut se limiter à de simple calcul quantitatif des emplois. En effet, elle doit être intégrée et construite en fonction des différentes politiques de formation, recrutement, gestion des carrières que l'entreprise souhaite mettre en place.

L'avantage concurrentiel des entreprises ne réside plus dans les choix de positionnement face à l'environnement, mais dans l'exploitation des ressources internes.

Parmi ces ressources internes figurent en première place les savoirs et la capacité des organisations à les exploiter, à les diffuser et à les intégrer au travers d'apprentissage individuels et collectifs.

Le management des compétences y contribue largement.

Ce deuxième chapitre a pour but de présenter le management des compétences par ses définitions et ses approches, d'illustrer ses principes et enjeux, outils et pour mieux détailler le contenu de ce chapitre on réfère d'organiser notre chapitre en quatre sections :

La première section retrace l'historique et les contextes d'émergence du management des compétences.

- La deuxième section présente ses approches.
- La troisième section développe ses principes et enjeux.
- La quatrième section développe les outils du management des compétences.

Chapitre 2 : Management des compétences

Section I. Management des compétences : Définition et contexte.

Avant de déterminer le contexte de management des compétences, il est essentiel de donner une définition à savoir :

I. Définition de Management des compétences.

Méthode, outil de GRH qui vise à optimiser la compétitivité d'une entreprise en recherchant la meilleure adéquation possible entre les compétences nécessaires à l'entreprise et les compétences ressources humaines disponibles.

Les compétences d'un individu peuvent également être validées, ce qui lui permettra de s'en prévaloir par la suite, dans sa carrière professionnelle.

Le management des compétences³⁴ désigne un mode de pilotage de l'organisation qui fait des compétences et de leur développement un vecteur majeur de la performance et de la création de valeur en entreprise, Ces compétences peuvent être individuelles, collectives ou organisationnelles, manager les compétences, c'est donc faire en sorte que les ressources internes constituent un avantage compétitif pour l'entreprise.

Cette définition du management des compétences appelle un certain nombre de commentaires.

1. Définition Générique :

Cette définition reprend les éléments clés du management des entreprises aujourd'hui à savoir ³⁵ : Performance, compétitivité, concurrence, elle met en relief l'importance de l'environnement de l'entreprise ainsi que les relations nouvelles entre l'interne et l'externe, cela en regroupant performance et compétence, résultats économiques et gestion des ressources humaines, conduite de l'organisation et professionnalisation des équipes.

Cette définition du management des compétences fait des hommes et de leurs capacités individuelles et collectives une variable différentielle de la performance de l'entreprise, lui permettant non seulement de faire face à la concurrence, mais de lui imposer ses règles.

Le management des compétences se définit comme une réponse des entreprises à ce qui constitue un problème pour elles.

Ce problème est souvent de nature multiforme, il n'apparaît que lors d'une multitude de facteurs internes et externes cumulent leurs effets pour désorganiser l'entreprise, alourdir ses coûts, ses délais, ou affecter la qualité de ses produits et services

Enfin, le management des compétences se définit comme une technique managériale, on désigne ainsi le dispositif qui permet à l'entreprise de rationaliser son organisation et sa gestion et d'accroître son efficacité

³⁴ *Dietrich Anne, « le management des compétences », Edition Vuibert, 2008, p :41.*

³⁵ *Ibid.p 42.*

Ce dispositif mobilise :

- Des acteurs auxquels, il attribue des fonctions et des rôles fonctions nouveaux.
- Des techniques et des outils de gestion visant à renouveler et à coordonner les pratiques de gestion des ressources humaines.
- Des concepts et des valeurs permettant de renouveler les représentations de l'entreprise du travail et de l'homme au travail.

2. Concept Unificateur :

La compétence est le concept central de ce dispositif, elle y désigne ce qui, en interne, constitue des ressources, celles-ci sont dites immatérielles, elles concernent ³⁶ :

A un premier niveau, les savoirs et les savoir-faire des individus et des équipes de travail.

A un deuxième niveau, la capacité à capitaliser ces connaissances pour en faire un avantage stratégique quand elles sont porteuses d'innovation.

La compétence constitue en ce sens un concept unificateur du management global de l'entreprise.

II. Diversités des intitulés et des termes :

La diversité des intitulés témoigne d'un spectre étendu de pratiques, elle traduit également l'évolution et l'enrichissement progressifs des pratiques et des concepts.

Le management des compétences :

Désigne une pratique globale et intégrée au pilotage de l'organisation, il suppose un engagement du dirigeant, qui fait le choix d'une politique de développement et de valorisation des compétences et mise sur cette politique pour développer une stratégie gagnante, propice aux intérêts de l'entreprise et des salariés.

2. La gestion des compétences :

Renvoie plus étroitement aux modalités, techniques et outils de gestion mobilisés par le service ressources humaines, l'éventail des pratiques plus ou moins large et évolutif, il en résulte des variations subtiles dans les intitulés.

La gestion par les compétences ³⁷ :

Fait de la compétence une variable clé, gouvernant l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines, du recrutement à la rémunération des salariés en passant par l'évaluation et la formation.

³⁶ Quélin Bertrand et arrègle Jean-Luc, « le management stratégique des compétences », ellipes Edition Marketing, Paris 2010, p :263.

³⁷ Dietrich Anne, « le management des compétences ». op. Cit. p.53.

Cette multiplicité d'intitulés, apparus dans les années 1990, traduit donc le degré variable d'intégration de la compétence à l'organisation et révèle le caractère construit et contingent des pratiques de management.

Celles-ci sont plus ou moins formalisées, selon la taille des entreprises, les moyens disponibles, les choix du dirigeant et la culture managériale en vigueur.

On note aussi un décalage entre les discours et les pratiques ; certaines entreprises appelant gestion des compétences de simples pratiques de formation par exemple, le management des compétences est une démarche beaucoup plus ambitieuse.

III. Contexte d'émergence du Management des Compétences :

Le management des compétences se développe dans de nombreuses organisations de tous secteurs d'activités, rependant à des problématiques multiples et diversifiées.

L'introduction de la compétence dans les pratiques de management est parallèle de la transformation des modèles productifs. Le modèle productif Fordien dominant dans les années 50-70 aurait connu des mutations profondes à partir le début des années 70.

1. Mutation technologique ³⁸ :

Se sont multipliées et accélérées durant ces trois décennies, favorisant d'indéniables gains de productivité. A l'automatisation et à l'information des années 1970-1980 a succédé, au cours des années 1990, le développement des technologies de l'information et de la communication, notamment Internet avec son formidable potentiel de connaissance et d'innovation. Les premières ont transformé en profondeur la nature et la conception du travail, supprimé des tâches et des emplois peu qualifiés. Les secondes ont accompagné ce que l'on appelé, au début des années 2000, la nouvelle économie.

Elles offrent de nouveaux biens et services, font émerger le commerce électronique, révolutionnent les relations commerciales, les comportements de consommateurs. Elles favorisent le travail à distance, en réseaux, dans des organisations éclatées des dernières années révolutionne produit et marchés : dépôts de brevet biotechnologies, création de petites entreprises high-tech, SSII se développent, avec de fortes exigences en matières de compétences et de qualifications.

2. Les mutations du travail :

Sont aussi multiples, le travail se transforme, plus abstrait, se distancie, il se dématérialise, exigeant de nouvelles capacités cognitives, une hausse des niveaux de qualification et une maîtrise accrue des technologies. Ce n'est pas pour en que l'on parle de l'économie de la connaissance, et que cette dernière

³⁸ *Ibid. P. 55.*

devient elle-même objet de management. Les formes du travail se diversifient (surveillance et contrôle, télétravail, développement des services dans tous les secteurs d'activités, même au sein de l'industrie) et transforment plus ou moins profondément les relations et les collectifs de travail.

3. Les mutations socio-économiques :

Sont importantes. Aux années de crises (1979-1980) a succédé une période nouvelle, marquée par la mondialisation de la concurrence, la globalisation et la financiarisation de l'économie (1990-2000). Celles-ci bouleversent et conditionnent les stratégies des firmes internationales. Le XXI^e siècle voit le retour des firmes géantes : les orientations stratégiques se définissent au niveau central, mais se mettent en œuvre au niveau local en fonction des spécificités des unités opérationnelles et des filiales.

Centralisation et déconcentration sont ainsi combinées. C'est ce que l'on désigne par l'expression « penser global, agir local ».

4. Les mutations organisationnelles³⁹ :

Résultent pour partie des précédentes et de leurs exigences. Elles affectent l'organisation du travail ainsi que la taille et les effectifs des entreprises : réorganisation et restructuration se suivent, dans un contexte de crise d'abord, de croissance ensuite. On assiste ainsi à une recomposition des frontières de l'entreprise, au sein d'un réseau élargi de partenaires. On parle d'entreprise élargie de partenaires. On parle d'entreprise élargie, étendue, d'entreprise-réseau. Partenariat et sous-traitance sont les moyens de recentrer chacun sur son cœur de métier et d'optimiser son savoir-faire distinctif, au sein d'une chaîne articulée de compétences d'entreprises.

A cela s'ajoutent de nombreuses évolutions réglementaires contraignantes pour les entreprises : montée des normes gestionnaires (normes ISO) débouchant sur une procédure de l'activité, réglementations nouvelles pour la protection de l'environnement (pollution diverses, interdiction de certains éléments entrant dans la composition des matériaux ou des produits, recyclage des déchets,) exigeant de nouveaux investissements, de nouveaux procédés et façons de faire. Ces évolutions ont une incidence majeure sur les compétences attendues. Aux limites du modèle fordien déqualification, déresponsabilisation ; démultiplication des postes, la compétence apparaît comme une manière d'analyser ces effets contre-productifs et constitue une réponse sous une invention managériale.

5. Déqualification Sur le plan professionnel :

Elles atomisent les savoir-faire, réduisant l'espace d'action et de compréhension des situations de travail, entravent la coopération entre équipes ou entre services ;

³⁹ Dietrich Anne, « le management des compétences ». op.cit. p.61

6. Déresponsabilisation :

Déresponsabilisation des travailleurs en matière de qualité, coûts, sécurité : elles génèrent défauts, pannes, accident et gâchis de toute sorte, qui vont être les premières cibles des directions d'entreprise ;

7. Démultiplication des postes :

Sur le plan organisationnel, générant sureffectifs et surcoût salarial. Les règles de gestion de la main d'œuvre associées à ce modèle d'organisation du travail sont à leur tour remises en cause.

Les entreprises prennent conscience de la contingence de leurs modes d'organisation et de gestion du travail et de la nécessité de les réviser quand les contextes se transforment.

La recherche de flexibilité du travail interne ou externe, quantitative ou qualitative conduit à placer la compétence au cœur de cette flexibilité. Le concept de compétence renouvelle la conception de la main d'œuvre, mais sa montée en puissance dans les pratiques de GRH est progressive. La fonction ressources humaines n'apparaît qu'au cours des années 80, il ne s'agit plus seulement d'administrer le personnel, mais de gérer les modalités du travail et de son organisation.

Section II : Les Outils du Management des Compétences :

Manager les compétences consiste à développer les compétences individuelles et collectives pour accroître le professionnalisme des ressources humaines et de mettre au service de la création de valeur. Cela exige des outils bien formalisés :

I. Un partage de la fonction ressources humaines :

Manager les compétences conduit à décentraliser certains actes de la GRH au plus près des acteurs et des situations de travail et à reconfigurer la fonction RH. Le manager de proximité est l'acteur est l'acteur clé de cette fonction partagée, en charge notamment de l'évaluation de ses collaborateurs. Mais, conjointement, une nouvelle figure du salarié apparaît : celle du salarié-acteur de son développement professionnel.

1. Le management de proximité :

Le management de proximité ne se définit pas par son statut mais par sa position intermédiaire : entre la hiérarchie et les exécutants. Il représente le dernier échelon de ligne hiérarchique, celui qui en relation avec le client.

Cet intitulé s'applique à des fonctions diverses, aux titres variant selon les secteurs d'activités : contremaîtres et chefs d'équipes de l'industrie, chefs de rayon de la grande distribution, cadres de santé de l'hôpital, responsable d'agence (travail temporaire, banque, assurances), chefs de projet... et plus globalement agent de maîtrise en référence à la catégorie socioprofessionnelle.

Le manager de proximité est à la fois objet et acteur de la démarche compétence :

- Acteur dans la mesure où il doit assurer son déploiement de l'amont à l'aval et sa pérennisation dans la gestion quotidienne du travail ;
- Objet dans la mesure où les logiques compétences transforme profondément le rôle de l'encadrant direct, diversifiant ses missions et exigeant une indéniable montée en compétences.

Ce double positionnement (acteur et objet) met le manager de proximité dans une position paradoxale. Direction et DRH attendent de lui qu'il soit un acteur clé de la démarche compétence et, dans le même temps, qu'il se métamorphose en manager, est ainsi redimensionné un rôle qui ne lui est pas toujours reconnu, mais que conforte l'aplatissement de la pyramide hiérarchique

Tableau 2 : Les rôles du manager.

Rôles interpersonnels	Symbole Leader Agent de liaison
Rôles liés à l'information	Observateur actif Porte-parole Diffuseur
Rôles décisionnels	Entrepreneur Régulateur Négociation Répartiteur de ressources

Source : H. Mintzberg

Les changements à gérer bouleversent souvent les pouvoirs en place, la répartition des savoirs et des responsabilités. Il revient au manager de proximité de gérer les multiples tensions qui en découlent, sur les plans organisationnels. Sa capacité à négocier essentielle pour arbitrer des conflits inter ou intra-services et favoriser des compromis. Il joue en permanence un rôle d'intermédiaire, entre direction et salarié, exigences économiques de flexibilité et attentes sociales des salariés, logique de résultats et manque de moyens, principes affichés et gestion de l'urgence.

« Le manager de proximité est le maillon vers lequel convergent les contradictions et les incohérences de toute la structure ».

Pilotage à vue et gestion de ces tensions conduisent à mettre l'accent sur les compétences comportementales attendues du manager.

Les compétences comportementales du manager

Parmi les plus citées dans référentiels, on trouve :

- Les capacités liées à la maîtrise de soi : résistance au stress, contrôle de soi, confiance en soi, etc. :
- Les capacités liées aux exigences de performance : focalisation sur les résultats, sens du résultat, capacité d'organisation, réactivité, capacité de décision, capacité de diagnostic, etc. ;
- Les capacités liées à l'encadrement des subordonnés : écoute, disponibilité, aptitude à déléguer, capacité à développer les autres, courage managérial, persuasion, etc.

Enfin, soumis à une logique de résultats, ceux de service dont il a la responsabilité, le manager opérationnel doit réunir et assurer les conditions de la performance attendue, dans ce cadre, ce sont les rôles et activités de régulation qui dominent. Celles-ci s'exercent dans trois domaines qui permettent d'apprécier la charge de travail imputée au manager opérationnel.

L'évaluation Au Cœur Du Management :

Gérer les compétences renforce la fonction managérielle de l'entreprise de proximité¹ mais lui impose de nouvelles activités de GRH favorisant la décentralisation de la fonction. Les pratiques de GRH déléguées concernent l'évaluation des salaires.

Tableau 3 : Un rôle régulateur.

Fonction	Champ d'activités
Réguler les problèmes d'organisation	Elaborer les plannings de travail ; Affecter les ressources adéquates ; Faire face aux aléas du travail : adapter, programmes, Objectifs, pallier les absences ; ➤ Faire face aux ordres et contre-ordres de la hiérarchie.
Réguler les problèmes humains	Gérer le climat social ; ➤ Désamorcer les conflits ; ➤ Anticiper le risque ; Démotivation, inadaptation au poste ; Equilibrer rétribution/ contribution
Produire des compromis	➤ Aménager les cadres de l'action ; Négocier des arrangements avec les salaires ; Assurer l'équité de traitement
Favoriser l'activité régulatrice de ses subordonnes et équipes	➤ Favoriser l'autonomie et l'initiative ; ➤ Accepter les erreurs mais accompagner ses équipes ; Soutenir ses collaborateurs face a la hiérarchie ou au client si nécessaire

Source : Dietrich Anne, « le management des compétences », Edition Vuibert, 2008, p : 71.

Autonomie dans le travail et logique de résultats rendent nécessaire une évaluation individuelle de l'activité tenue, en référence aux exigences de l'entreprise. L'évaluation ne se fait donc plus de l'extérieur, par des experts mettant en correspondance des capacités standardisées (les qualification) et des situations de travail prédéfinies (les postes) elle se fait désormais à l'intérieur de l'entreprise, sous la responsabilité directe de chaque employeur qui définit lui-même ses critères de valorisation du travail et les fait évoluer au gré des nécessités.

L'évaluation est donc au cœur du mangement des ressources humaines, qu'il s'agisse d'enjeux de performance ou de valorisation des individus, elle gouverne à des titres variables d'autres actes de gestion comme la rémunération, l'attribution de primes ou de récompenses, la carrière.

Au sein de cet ensemble, le manager de premier niveau est considéré comme le plus à même de procéder à ces évaluations, en raison de sa proximité avec les salariés. L'hypothèse sous-jacente est de la suivante : qui connaît mieux que lui les compétences de ses collaborateurs ? Qui est plus à même d'identifier les dysfonctionnements, les causes de non-qualité, les défaillances de tous ordres et d'y remédier ? et ainsi d'objectiver son jugement sur des faits concrets ? En contact quotidien avec ces collaborateurs, l'encadrant connaît l'efficacité, voit les résultats des salariés, leurs niveaux de savoir et de savoir-faire, d'implication, leur potentiel mais aussi leurs insuffisances et leurs défauts, il est donc chargé de conduire l'entretien annuel d'appréciation et d'en remonter l'information au service RH.

L'entretien Annuel d'appréciation :

L'entretien de face à face est l'instrument clé du suivi et du management des hommes. Il se généralise dans les entreprises, il gagne même la fonction publique, sous des intitulés variables : entretien annuel d'évaluation, entretien annuel de développement, entretien d'appréciation des performances, ou encore entretien de progrès. Ces intitulés varient en fonction de la culture de l'entreprise, des objectifs poursuivis. Ainsi, l'entretien de progrès gommait-il l'idée d'évaluation de chacun à ces changements. L'entretien est aussi introduit pour faire évoluer un management trop autoritaire ou peu interactif.

L'encadré suivant définit et présente de manière générale cet outil de management.

Tableau 4 :

Les préalables à l'élaboration d'un système d'évaluation	Aux fin de
Analyser le travail et connaître les situations de travail	Légitimité
En tirer des faits significatifs pour l'évaluation	Objectivité
Clarifier les finalités de l'évaluation	Transparence
Formaliser méthodes et outils	Egalité de traitement
Anticiper les attentes et insatisfaction générées par la démarche	Motivation
Formaliser un dispositif de suivi de l'évaluation en termes de formation, carrière, rémunération,	Equité , motivation GRH individualisée

Source : Dietrich Anne, « le management des compétences », Edition Vuibert, 2008, p : 75.

En conclusion, l'évaluation n'est légitime qu'intégrée dans une politique de GRH qui :

- En amont, définit des normes d'évaluation négociées ou acceptables par tous.
- En aval, construit un dispositif cohérent de développement professionnel articulant formation, règles de mobilité, trajectoires professionnelles et dispositifs de reconnaissance des salariés dont font partie les systèmes de rémunération.

Signalons enfin que les mesures juridiques en faveur de la diversité laissent penser que les entreprises devront se prémunir contre les risques d'accusation de discrimination. Des audits des processus RH sont déjà en cours dans les entreprises, comme à la Caisse d'épargne par exemple.

I. Le référentiel de gestion des compétences⁴⁰ :

1. Définition :

Un référentiel est un système de référence établi en vue d'un étalonnage.

Il exprime la norme à partir de laquelle est vérifiée la conformité d'un objet.

Il présente les caractéristiques suivantes :

- Il est toujours construit pour un usage particulier. Son contenu dépend des finalités recherchées.
- Le référentiel n'explore pas la totalité des détails d'une situation professionnelle.

⁴⁰ *Guide pratique d'utilisation à l'usage des groupes « métiers » p. 14. Voir le Site: www.c2rsante.fr/docs/1337_7_fascicule_Savoir-etre.pdf*

- Ce n'est qu'un outil parmi d'autres. Il ne crée pas de dynamique par sa seule existence.
- La réflexion sur son élaboration doit être nécessairement collective et pilotée.

Le référentiel de compétences désigne le document formalisé de l'entreprise qui identifie les compétences nécessaires à l'exercice d'un métier. Il est contextualisé car il est produit par et dans l'entreprise. Il fait du couple activité/compétence une référence qui se substitue à celle de poste/qualification pour évaluer un salarié. Le référentiel de compétence est le support privilégié de toute gestion des compétences. Il est aussi l'instrument de sa mise en visibilité et de sa mise en acte. Il accompagne la démarche de l'amont (analyse des activités, anticipation des besoins) à l'aval (évaluation des salariés). De sa construction à son utilisation, il mobilise de multiples acteurs.

Il joue donc un rôle essentiel dans le renouvellement des modes de gestion des ressources humaines.

2. Objectifs du référentiel⁴¹.

Le référentiel des emplois et des compétences contribue à identifier les compétences qui sont nécessaires pour le bon exercice des fonctions confiées, et celles que l'apparition d'activités nouvelles nous appelle à développer. Il permet la description des traits distinctifs de nos métiers et met aussi en valeur l'étendue et la diversité des fonctions.

Il favorise, dans un contexte d'évolution du contenu de certains métiers et d'allongement des carrières, le développement d'une logique de mobilité fonctionnelle, permettant aux agents de s'adapter à l'évolution de leurs missions tout au long de leur carrière et d'élargir le champ de leurs activités.

Il contribue au diagnostic des compétences nécessaires pour évoluer, à titre personnel, vers un nouvel emploi. Il permet aussi d'apprécier l'ensemble des compétences requises au bon fonctionnement de l'entreprise, afin que les responsables puissent anticiper les besoins de formation et mieux adapter les recrutements.

C'est donc un outil au service des agents, pour préparer et accompagner leur parcours professionnel, des encadreurs pour favoriser le développement et la mise en œuvre des compétences, des gestionnaires de ressources humaines pour anticiper les évolutions et répondre aux besoins liés à nos missions.

3. Usages du référentiel :

- **Mobilité :** En identifiant les proximités entre emplois et les passages possibles de l'un à l'autre, un outil qui offre la possibilité d'élaborer des projets de mobilité professionnelle ; d'envisager des parcours qualifiants ; de disposer d'informations sur le contenu des métiers pour pouvoir s'y préparer.

⁴¹ www.c2rsante.fr/docs/1337_7_fascicule_Savoir-etre.pdf

➤ Désignations de fonctions : Un outil qui permet d'adopter un ensemble de définitions et d'appellations homogènes pour désigner les fonctions des agents de l'entreprise et d'intégrer cette information dans leurs feuilles de paie et dans leur historique de carrière.

Outil de pilotage : Avec l'intégration des données du référentiel dans nos outils informatisés de gestion et dans le système de pilotage, un outil qui contribue à une gestion prévisionnelle des emplois et des effectifs.

Formation : Un outil qui permet à la formation de préparer et d'accompagner à l'évolution des emplois ; une aide à la définition de plans collectifs ou de parcours individualisés de formation dans le cadre de la mise en place des parcours métiers réunissant de manière cohérente un ensemble de Formations utiles pour maîtriser les compétences d'un emploi.

➤ Recrutement et rédaction des fiches de postes : Un outil qui sert d'appui et de référence à la rédaction des profils de poste lors des recrutements, ainsi que la rédaction et la mise à jour des fiches de postes des agents en place.

➤ Évaluation : Un outil qui donne la possibilité aux agents de se situer par rapport aux activités et aux compétences attendues dans un emploi, et qui permet aux responsables une démarche homogène d'évaluation des acquis et d'appréciation des développements à envisager.

➤ Classification des emplois : Associé au classement des emplois, un outil qui sert à évaluer – par comparaison entre une fiche de poste et une fiche d'emploi – le niveau de classement d'un nouvel emploi, de vérifier ou d'actualiser le niveau d'un emploi existant.

Communication : Un outil qui sert à faire apparaître et à faire reconnaître la diversité des emplois et la complémentarité de leurs contenus.

4. Les fonctions essentielles de référentiel⁴²:

Le référentiel dispose de quatre fonctions :

- L'investigation ;
- La représentation ;
- La communication ;
- La gestion.

a. Une fonction d'investigation :

⁴² www.c2rsante.fr/docs/1337_7_fascicule_Savoir-etre.pdf

Son élaboration suppose en amont l'analyse des activités. Mais celle-ci ne doit pas rester descriptive, elle doit formuler les attentes de l'entreprise en matière de distribution des responsabilités et des charges. C'est ici qu'intervient la « cible », la façon de traiter l'activité qui désigne « l'idéal » attendue et constitue le plus niveau le plus élevé de la compétence. Une fois les tâches et les procédures inventoriées, l'analyse se tourne vers les points critiques de l'activité :

Ce qui pose problème, ce qui ne va pas de soi et demande un comportement adaptatif, Partir des difficultés fait vite apparaître des divergences de point de vue, suscite la confrontation entre acteurs. Il est essentiel que ces derniers parviennent à une représentation commune sur laquelle il puisse se mettre d'accord.

b. Une fonction de représentation :

La rédaction du référentiel n'est pas une chose aisée. Elle a pour fonction de créer un langage commun entre les parties intéressées, favorisant une représentation partagée des activités d'un métier ou d'une fonction, sans laquelle un accord n'est pas possible entre manager et subordonné.

c. Une fonction de communication :

Au-delà de ce binôme, le référentiel donne à voir les exigences de l'entreprise, les évolutions attendues des salariés ; il est ainsi l'instrument d'une lisibilité accrue de l'organisation. Il est relayé dans les grandes entreprises par d'autres outils (référentiel métiers ou répertoire des métiers ou des emplois).

d. Une fonction de gestion :

En homogénéisant les formes de la représentation, en permettant la comparaison entre niveau requis et niveau acquis entre les salariés, il constitue un outil de gestion des ressources humaines qui accroît la transparence dans les évaluations et les décisions de gestion. Il sert ainsi de garant à l'égalité ou l'équité de traitement des salariés.

Elaborer un Référentiel de Compétences :

Processus D'élaboration D'un Référentiel Compétence « Métier » ;

Etape 1 : Etablissement du référentiel « Activités » du métier

Phase 1: Identification des situations de travail⁴³ (ST) avec détermination de leurs libellés ;

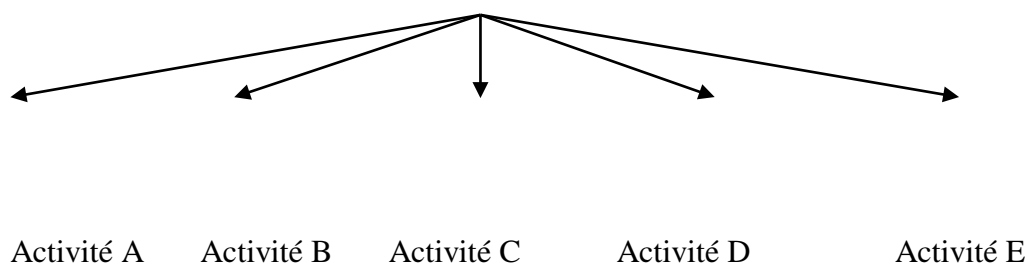
(ST 1 ..., ST 2 ..., ST 3 ..., STN ...)

Trois logiques de travail :

- Par brainstorming ⁴⁴.
- Par fiche de poste (si celle-ci existe).
- Par fiche d'auto description du poste (à défaut de fiche de poste).

Début de la Phase 2 :

Esquisse d'un regroupement des situations de travail en domaines d'activités principales et/ou spécifiques (en préparation de la phase 3 ayant pour objet la détermination des savoir-faire).



⁴³ Les situations de travail sont assimilées aux savoir-faire

⁴⁴ Le brainstorming (ou remue-méninges) est une technique de créativité qui accélère la production d'idées d'un individu ou d'un groupe. L'application du brainstorming vise à trouver le maximum

Etape 2 : Etablissement du référentiel « Compétences » du métier concerné :

Fin de la Phase 2 :

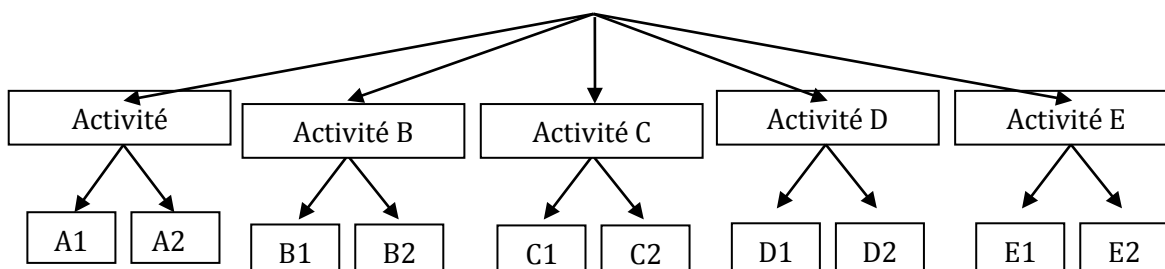
Finalisation du regroupement des ST en domaines d'activités et affinage de leurs intitulés :

Phase 3 : Détermination des savoir-faire ou aptitudes opérationnels à partir des situations de travail identifiées à la phase.

Phase 4 :

Détermination des connaissances associées aux savoir-faire identifiés

Situations de travail en domaines d'activités principales et/ou spécifiques



NB : A1, B1, C1, D1, E1 correspondent aux savoir-faire opérationnels de chaque activité ; A2, B2, C2, D2, E2 correspondent aux connaissances requises pour chaque activité.

Phase 5 :

Détermination des savoir-être ou aptitudes comportementales et relationnelles à mobiliser pour l'exercice des activités concernées.

Etape 3 : Mise en place des échelles de degré de Maitrise.

Etape 4 : relecture, cohérence, vérification du projet de référentiel

Etape 5 : validation par le comité GPEC, cadres et responsables

b. La démarche de l'élaboration d'un référentiel de compétences⁴⁵:

a. La démarche :

- Décider de la démarche : participative, négociée ;
 - ✓ Institutionnaliser l'action : comité de pilotage ; de validation, acteurs référents ?
 - ✓ Etablir un calendrier des opérations, créer des groupes de travail.
 - ✓ Identifier les ressources, les acteurs relais, désigné des participants.
- Décider l'objet et clarifier ses objectifs : à quoi servira-t-il ? quels sont ses objectifs ?
- Formaliser des métiers, des parcours professionnels.
- Assurer leur lisibilité.
- Uniformiser les emplois entre différentes unités.
- Définir les parcours professionnels.
- Définir les emplois cibles.
- Etayer un système de rémunération.
- Définir ses usages, ses destinataires, à qui servira-il ? sur quelle population porte-t-il ?

Degré de complexité du langage, de l'analyse du travail : pose la question de sa lisibilité.

Degré de généralité : pose la question de la maille, le degré de détail dans lequel on entre.

- Poser la question de sa légitimité par rapport à l'existant :
 - ✓ Culture de l'entreprise ?
 - ✓ Spécificité du métier ?
 - ✓ Légitimité des objectifs pour les salariés ?
 - ✓ Existe-t-il déjà un outil, d'autres outils ?
 - ✓ L'outil est-il indispensable ? nécessaire ?
 - ✓ La méthode : faire des choix adaptés.

b. Définir la méthode :

- ✓ Définir un mode d'organisation des informations.
- ✓ Définir des critères : maille (de gré de détail), nombre de niveaux.

⁴⁵ Anne Dietrich. 2010. Op. Cit. P.138.

- ✓ Définir des indicateurs d'évaluation.
- Adopter une définition de la compétence
 - ✓ Créer un consensus sur le « nom » de la compétence
 - ✓ Retenir les comportements observables et atteignables.
 - ✓ Eviter les catégorisations trop abstraites.
 - ✓ Eviter l'effet catalogue sans suite.
 - ✓ Mettre l'accent sur les attentes de l'entreprise et non sur la personnalité et les qualités de l'individu.
 - ✓ Eviter les platitudes : sens du service, minutie...

c. Piloter la démarche gestion des compétences :

- Veiller au respect du calendrier.
- Organiser l'appropriation de la démarche, puis des outils par les acteurs : encadrant, salariés
- Assurer la maintenance du système.
 - ✓ Ajustement à faire en raison des évolutions du travail.
 - ✓ Ajustement à faire en raison de carences ou d'insuffisances identifiées lors de l'usage.
 - ✓ Changement d'acteurs ?

II. Les cartographies des compétences :

La cartographie est l'ensemble des processus et des procédures qui permettent d'élaborer une carte, de sa conception à sa réalisation finale.

La cartographie des compétences est un outil se présentant sous forme de tableau à double entrée, permettant de croiser les compétences requises dans un périmètre donné (un atelier, une agence, etc.) et les compétences détenues par les salariés actuels. Le croisement permet de mettre en évidence, à l'usage de l'encadrement, des points forts et des points faibles.

Par exemple, il permettra de constater qu'une compétence n'est détenue au bon niveau que par un seul salarié, ce qui peut poser des problèmes en cas d'absence ou de démission.

La norme ISO 9001-2000 appelle cet outil un « diagramme de polyvalence ».

Il permet d'orienter les actions de formation, par exemple dans le cas évoqué pour faire acquérir la compétence à un second salarié.

Pour maintenir un niveau de compétences suffisant dans leur entité, les managers utilisent un système de cartographie de compétences qui permettent d'avoir une vision générale de l'atteinte du niveau de compétence requis pour l'entité par métier et par individu. Pour élaborer cette cartographie des compétences, les managers

retiennent entre 15 et 20 compétences clés (en fait, des domaines d'activités) issues du référentiel. Pour chaque type d'emploi représenté dans le service, les acteurs concernés sont positionnés en fonction de leur niveau de performance (1, 2, 3, 4) dans les compétences que nécessite l'emploi. Le tableau ci-après représente de manière simplifiée une cartographie de compétence.

La cartographie positionne les compétences nécessaires dans chaque domaine et les compétences disponibles au sein du collectif considéré. Les managers déterminent une cible pour chaque domaine et les écarts constatés permettent de déterminer les compétences à développer.

Selon le guide d'élaboration de ces cartographies, elles permettent de voir :

- Les compétences individuelles détaillées par activités (où domaine technique) ;
- Les compétences globales du collectif, les points forts et les fragilités, en les comparant à une valeur cible prédéterminée.
- L'évolution sur plusieurs années des compétences du collectif, en se projetant dans le futur, et en faisant des hypothèses sur les arrivées et les départs.

En la couplant avec la gestion prévisionnelle des emplois (GPE), la cartographie permet de visualiser les besoins de compétences en fonction du turn-over et de garantir dans la durée les compétences optimales d'exploitation ». Selon un chef de service, « une cartographie se justifie auprès des techniciens parce qu'un technicien ne peut pas être compétent sur tout, mais qu'en revanche, le domaine global des compétences [du métier] doit être couvert au niveau du service ».

Les cartographies de compétences, parfois affichées dans le bureau du manager de proximité, offre une vision des compétences au niveau d'un collectif dans son ensemble. Il est alors possible d'associer les agents de manière à ce que les compétences nécessaires pour la réalisation d'une activité donnée soient globalement représentées au sein du binôme ou de l'équipe constituée. Pratiquement, les cartographies sont utilisées lors de la répartition des dossiers d'intervention. Selon un chef de service « lorsqu'un manager distribue les dossiers d'intervention, il ne les distribue pas à n'importe qui parce qu'il doit avoir en tête le développement des compétences de chaque technicien ». Ces cartographies sont aussi utilisées pour organiser le compagnonnage, modalité essentielle de la professionnalisation des agents de terrain.

III. Les grilles d'évaluation ⁴⁶ :

L'évaluation est une question majeure de la logique compétence, en ce qu'elle est à la base de la différenciation. L'évaluation des agents permet de les positionner dans les cartographies. Cependant, le domaine couvert par les évaluations dépasse largement. Pour réaliser les évaluations,

Les managers utilisent des grilles élaborées à partir des référentiels de compétences nationaux qui présentent, par activité clé, le contexte et les exigences. La grille d'évaluation est une base pour légitimer les décisions managériales relatives aux actions de professionnalisation et aux carrières. L'évaluation est clairement présentée dans les documents de l'entreprise comme un outil visant à « différencier les situations individuelles ».

L'évaluation concerne les compétences techniques nécessaires à la bonne exécution des opérations de pilotage et de maintenance de l'installation, mais également les compétences « non-techniciennes » qui renvoient à l'organisation des activités et aux comportements (« motivation, autonomie, esprit d'équipe, capacité d'initiative, appropriation des enjeux et des valeurs de l'entreprise » ...). L'appréciation se fait tant sur les résultats que sur les comportements adoptés pour les atteindre qui doivent faire l'objet d'observations sur le terrain.

En définitive, selon les managers rencontrés, la grille d'évaluation sert à faire remonter un état des lieux des compétences des agents d'un service (les résultats de l'évaluation alimentant les cartographies de compétences), et permet d'apprécier le potentiel de l'agent et d'anticiper sa possible évolution de carrière. De plus, selon les promoteurs du dispositif de gestion des compétences, la grille sert aussi à impliquer la ligne managériale locale dans la gestion des compétences en fournissant un outil d'évaluation qui se veut relativement complet, transparent et facile à mettre en œuvre.

La grille d'évaluation est une base pour légitimer les décisions managériales relatives aux actions de professionnalisation et aux carrières, l'évaluation est clairement présentée dans les documents de l'entreprise comme un outil visant à différencier les situations individuelles.

La grille d'évaluation permet d'apprécier le potentiel de l'agent et d'anticiper sa possible évolution de carrière.

⁴⁶ Alain La bruffe Saint-Denis. Op.cit. AFNOR.2007, p. 232.

CONCLUSION DE CHAPITRE :

Le management des compétences fait partie intégrante de la gestion globale d'une entreprise. En effet, dans des environnements changeants et compétitifs, elle constitue un des leviers principaux de la performance économique de l'entreprise. Son intégration dans la stratégie générale de l'entreprise est la suivante :

- Stratégie générale de la performance de l'entreprise,

Comprenant, dans un environnement donné, la mission et les objectifs. Elle définit notamment la culture et les valeurs, les critères permettant de mesurer le succès quantitatif et qualitatif, la stratégie et l'allocation des ressources.

- Les composantes de la performance.

Dans laquelle s'inscrit la gestion et le développement des compétences, où l'on procède notamment à la définition des exigences des postes et à l'évaluation des compétences des collaborateurs, à l'analyse des écarts et à la mise en œuvre des mesures de formation et de développement nécessaires ;

- La gestion de la performance :

Dans ce contexte, on procède à la définition des objectifs et à l'évaluation périodique des résultats ;

- La gestion des résultats de la performance :

Dans ce domaine se positionne la politique de rémunération de l'entreprise, comprenant les récompenses financières et non financières pour la contribution au développement de l'entreprise.

Chapitre 3 : Etude de pratique de management des compétences dans entreprise

Cas ENAFOR SPA

Introduction :

Dans les chapitres précédents, nous avons présenté des aspects théoriques liés à la gestion et au management des compétences, de l'entreprise, mettant l'accent sur les nouvelles démarches du pilotage de performance à s'avoir le management des compétences. Ainsi, un travail portant une étude de cas a été mené avec un appui pratique. Ce troisième chapitre va apporter des éclaircissements sur les principaux éléments abordés en théorie, et ceci à travers une application pratique au niveau de la société ENAFOR SPA – Hassi Messaoud. A ce titre, le présent chapitre va contenir une présentation de la société, ainsi une proposition d'une mise en place d'une gestion des compétences au sein d'ENAFOR SPA – Hassi Messaoud.

I. Section I : Présentation de la société :

Grâce à son expérience de plus de quarante ans dans le domaine des services pétroliers, l'entreprise a enregistré un parcours historique dès le début de sa création, elle adapte une stratégie managériale à court et moyen terme sur laquelle elle réalise ses missions traditionnelles.

1. Historique de l'entreprise :

L'entreprise Nationale de Forage ENAFOR, issue de la restructuration du groupe SONATRACH, a été créée par le décret N°81-170 du 01 Août 1981 et mise en place le 01 janvier 1982 par arrêté ministériel du 31/12/1981 portant date d'effet de substitution d'ENAFOR à SONATRACH dans une partie de ses compétences en matière de forage.

Elle est issue de la dissolution d'ALFOR, société mixte, créée en 1966 sous forme de joint-venture entre SONATRACH (51%) et la SEDCO USA (South-Eastern Drilling Company, Dallas : 49%).

A ce titre, ENAFOR a repris l'ensemble des moyens humains, matériels et les infrastructures de la société ALFOR, ainsi que les appareils de forage « SONATRACH » gérés pour le compte de celle-ci dans le cadre d'un contrat d'assistance et de management.

En 1985, ENAFOR hérite les moyens gérés par la société TOTAL pour le compte de SONATRACH pour les travaux de Work Over à Hassi Messaoud.

Le 26 novembre 1989, ENAFOR devient une entreprise autonome sous la forme d'une SPA avec un capital initial de 20 millions de dinars, suivant acte notarié par devant maître BENABID, notaire à Alger.

En 1995, le fond de participation Mines devient le principal et unique actionnaire d'ENAFOR, le capital social a été augmenté à 400 Millions DA.

En 1996, le holding réalisations et grands travaux (RGT) se substitue au fonds de participation Mines et devient le principal actionnaire d'ENAFOR.

En 1998 SONATRACH est devenu l'actionnaire principal ainsi que le holding SGP :

- ✓ Holding Sonatrach - services parapétroliers (51%).
- ✓ Société de Gestion des Participations « INDJAB » (49%).

En 2006, SONATRACH en est devenue l'unique actionnaire avec un capital social de 14.800.000.000 DA. ENAFOR et membre de l'association internationale des entreprises de forage « I.A.D.C ».

L'entreprise a déjà certifié trois des ses systèmes de management auprès de l'organisme français MOODY :

- ✓ Le SMQ (système de management de la qualité) en mars 2004, conforme au référentiel ISO 9001-2000.
- ✓ Le SME (système de management environnemental) en décembre 2005, conforme au référentiel ISO 14001-2004.
- ✓ Le SM/OHSE (système de gestion santé dans l'entreprise) en mai 2008, conforme au référentiel OHSAS 18001.

Parmi les grands chantiers de nouvelles techniques de l'information réalisés,

- ✓ Le système de gestion intégré ERP/SAP avec au début du mois d'octobre 2005 sept modules programmés
- ✓ Le système de télécommunications à l'exemple du VSAT et du Wireless.

2. Missions de l'entreprise :

Conformément à ses statuts, l'entreprise ENAFOR est chargée de réaliser pour le compte d'opérateurs nationaux et internationaux, des opérations du forage aux fins de reconnaissance et d'exploitation de gisement d'hydrocarbures et/ou de nappes d'eaux, ainsi que des opérations d'entretien de puits producteurs d'huiles ou de gaz (Work Over).

Elle a pour mission également la participation au plan de développement de SONATRACH pour la reconstitution des réserves d'hydrocarbures aussi bien au niveau national qu'au niveau international. Disposant d'un parc de 34 appareils de forage correspondant à 35% du potentiel opérationnel du marché national (dont un en opération au sultanat d'Oman ENF 32) et un effectif humain de près de 4918 agents, répartis entre les directions centrales du siège, la branche opérations, et la branche logistique.

Les moyens de l'entreprise sont constitués notamment :

- ✓ Des installations de forage.
- ✓ Des moyens de transport et de manutention.
- ✓ De support logistique, base et camps de vie, ateliers de réparation et de maintenance.

La stratégie de l'entreprise et d'être la référence en matière de forage et de work over en Algérie, d'exporter ses services à l'étranger et de devenir un groupe de services parapétroliers international.

Le 10 octobre 2005 ENAFOR a signé son premier contrat de forage au sultanat d'Oman pour le compte de PDD (Petroleum Development Oman) et prospect actuellement pour la Libye, Arabie Saoudite, etc.

Afin d'atteindre ces objectifs, l'entreprise procède à l'établissement d'un plan annuel et un plan à moyen terme accompagné de projections financières dégageant les besoins financiers comparés à la capacité d'autofinancement et/ou les concours bancaires disponibles.

En vue de lever les fonds nécessaires pour le financement d'une partie de son programme d'investissement, l'entreprise lance un appel public à l'épargne par l'émission d'un emprunt obligataire.

Les valeurs de l'entreprise :

- ✓ Le professionnalisme et la compétitivité.
- ✓ La reconnaissance du mérite.
- ✓ Le respect des engagements.
- ✓ L'esprit d'équipe et la transparence.
- ✓ Le souci permanent de la sécurité et de la protection de l'environnement.

3.1. Organisation de l'entreprise :

Conformément à la décision N°15 du 18 juin 2007 portant Actualisation du schéma directeur d'organisation de la macrostructure de l'entreprise, la réorganisation des activités de l'entreprise, selon la nature de leurs missions, et leurs rattachements aux structures opérationnelles, s'inscrivait déjà dans le cadre des nouvelles méthodes de gestion initiées par le plan de redressement de l'entreprise, et des principes directeurs suivants :

1. Réduction au strict indispensable des niveaux hiérarchiques, pour que le mécanisme décisionnel ne perde pas en efficacité et rapidité en termes de pilotage, d'élaboration et de management stratégique.
2. Le recentrage de l'entreprise sur son métier de base dans les activités opérationnelles, et en assurant à elle un appui et expérience à travers les fonctions centrales de la direction générale.
3. La décentralisation progressive des activités connexes (soutien) ce qui permettra une intégration multifonctionnelle, en d'autres termes, une organisation optimale et efficace.
4. La modernisation des outils organisationnels en s'inspirant des modèles qui ont fait leurs preuves ailleurs dans des métiers similaires.

1. Les Activités Opérationnelles :

Constituent en effet l'espace de formation des richesses de l'entreprise. Elles sont placées sous la responsabilité des Directeurs Généraux Adjointes (DGA technique / logistique), chaque DGA est chargé de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies de son activité.

Il est également chargé du développement de l'activité à l'international, et de l'organisation de l'information et du reporting.

Les Activités Opérationnelles sont organisées en sept (07) directions techniques et logistiques : Direction Forage, Direction work Over, Direction Transport, Direction Engineering, Direction Maintenance Pétrolière, Direction Hôtellerie & Moyens Communs, Direction Approvisionnements et Gestion des Stocks.

2. Les Structures Fonctionnelles :

La macrostructure a été complétée avec la mise en place de ses structures qui vont assurer l'appui aux activités opérationnelles, remplir les missions d'information et de reporting, d'élaboration des instruments de pilotage de l'entreprise et assurer la coordination au niveau des directions.

Elles sont organisées en huit (08) directions : Direction Finances et Comptabilité, Direction Ressources Humaines, Direction Planification et Contrôle de Gestion, Direction Juridique, Direction Business et Développement, Direction Technologie de l'information, Direction Qualité Hygiène Sécurité Environnement QHSE, Direction Audit.

3. La Cellule Communication :

La cellule communication de l'entreprise, et depuis sa date de création en juillet 2002 en perpétuelle adaptation et développement au rythme des exigences de la communication interne et externe d'entreprises. Rattachée depuis 2006 à la DPCG, chargée de l'information, de la documentation, de la communication externe et interne, elle contribue à la conception de la stratégie de communication globale et en assure sa mise en œuvre. Elle a réalisé divers projets, la création de la revue ENAFOR-Journal, renforcé par les flash info en 2004, destinés à son public interne & externe, l'élaboration d'un plan de communication interne, participation de l'Entreprise aux divers foires et expositions sectorielles et internationales, ainsi que la réalisation de supports institutionnelles.

La politique communication au sein de l'entreprise est un projet en cours de préparation au niveau de la cellule, elle vise la mise en place des mécanismes nécessaires à la circulation permanente de l'information avec et entre tous les agents de l'entreprise ainsi que les partenaires, afin de parvenir à la mobilisation de tous un chacun autour de l'organisation.

4. Autres Organes :

Le Président Directeur Général est assisté dans ses fonctions par le Conseil d'Administration (CA), le Conseil de Coordination Entreprise (CCE), le Conseil de Direction (CDE) afin d'assurer l'appui nécessaire dans le suivi et la cohérence du management de l'entreprise.

Les autres organes relatifs à la représentation des travailleurs, le Comité de Participation (02 délégués pour chaque structure), et la Section Syndicale.

Section II. La gestion des compétences au sein d'ENAFOR SPA :

Mettre en place une gestion des compétences nous mène à connaître le développement de savoirs, savoir-faire et savoir-être en adéquation avec les besoins de l'entreprise. Dans ce contexte, ENAFOR SPA avait prédit la nécessité de mettre en place une démarche bien structurée, c'est pourquoi elle confie actuellement à l'institut INPED de BOUMERDES de développer un projet servant à mettre une gestion des compétences dans l'entreprise.

Toutefois, la société ENAFOR avait instauré des méthodes servant à optimiser l'adéquation de ses compétences aux besoins de l'entreprise et du salarié, bien évidemment, la direction RH à travers sa cellule GEPEC et suivi des carrières en assure le processus de la démarche.

Pour mieux comprendre le management des compétences dans cette société, nous avons mené notre enquête sur la base d'un entretien avec le responsable de la cellule GEPEC, qui nous a élucidé la démarche adoptée, que nous avons énuméré ci-dessous.

1. Elle prend en charge la conception des fiches des postes pour chaque poste d'emploi, et en assure l'actualisation.
2. Plan de formation (le plan de développement des compétences) : S'agissant d'un outil stratégique de gestion des Ressources Humaines. ENAFOR SPA liste toutes les formations en cours et à venir sur l'année en fonction des besoins. Et organise la mise en œuvre et le suivi des actions de formation en interne et en externe.
3. Le référentiel de compétences : ENAFOR SPA liste les compétences à détenir selon les métiers. Et bâti un référentiel (Voir ci-dessous un référentiel pour le poste de Chef Chantier Senior).
4. La GPEC : Ce dispositif mis en place par ENAFOR SPA vise à définir ses besoins en terme de compétences à court, moyens et long termes.

I. Définition des fiches de poste :

Afin de pratiquer la gestion des compétences il apparaît obligatoire de réaliser des fiches de poste pour l'entreprise. Ces fiches de poste permettront d'identifier les responsabilités de chacun, d'identifier les

compétences nécessaires, elles vont constituer la base de la gestion des compétences. Et pour faire une fiche de poste, il y a lieu de suivre les procédures suivantes :

1. La collecte des données :

Des différentes méthodes de collecte pour réaliser les fiches de poste. Pour l'élaboration des fiches de postes, il est nécessaire de réaliser des entretiens afin de connaître les missions et activités de chacun. La personne chargée de cette élaboration, s'entretient tout d'abord avec chacun des responsables afin d'identifier les postes présents au sein de l'entreprise mais aussi afin de sélectionner, au sein de ses collaborateurs, les personnes qui pourraient aider à la conception de leurs fiches de poste.

2. Rédaction des fiches de poste :

La fiche de poste, doit contenir les compétences stratégiques requises pour tenir le poste, définir les responsabilités de chacun, chaque responsable sache précisément ce qu'il doit attendre de ses collaborateurs et ceux-ci connaîtront exactement ce que leur supérieur attend d'eux. La fiche de poste doit donc décrire le contenu du poste mais également décrire les compétences nécessaires pour son occupation.

- ✓ Intitulé de poste.
- ✓ Finalité et définition du poste (sa raison d'être),
- ✓ Tâches effectuées.
- ✓ Relations au sein de l'entreprise.
- ✓ Compétences nécessaires (connaissances, savoir-faire et savoir être)
- ✓ Délégation et remplacement.

La principale difficulté dans la rédaction des fiches de poste est de cerner tous les points importants sans pour autant trop détailler, il faut réussir à trouver la juste mesure.

3. Elaboration d'une instruction relative aux fiches de poste : La réalisation des fiches de poste devient fondamentale de les incorporer dans l'entreprise en rédigeant une instruction expliquant leur contenu, leur domaine d'application, les actions à suivre pour les élaborer et leur diffusion.

4. La validation et la diffusion :

A. Validation : Une première correction des fiches de poste doit être réalisée par les responsables de chaque service, il est nécessaire de vérifier, si elles sont compréhensibles par tous, abordent toutes les tâches, activités et compétences du poste, ainsi, la cohérence entre elles. Chaque fiche de poste est corrigée dans les moindres détails puis validée par le directeur et par les responsables concernés.

B. Diffusion : Les fiches de poste doivent ensuite être diffusées aux personnes concernées. En effet, chaque salarié devra prendre connaissance de sa fiche de poste.

II. Élaboration du référentiel compétences :

1. Repérages des compétences clés par poste et rédaction de la matrice des compétences.

La matrice des compétences est un document identifiant l'ensemble des compétences utiles à l'organisme dans le présent et le futur. En d'autres termes, elle est l'outil qui permet d'inventorier les compétences demandées pour tenir les emplois et les compétences réelles requises afin de pouvoir analyser les écarts entre le requis et le réel. Cette matrice doit être spécifique à chaque organisation. Elle doit être utile et les acteurs doivent pouvoir se l'approprier. Cette matrice ne doit pas être incomplète, ni trop subjective car elle pourrait ne pas être utilisée.

III. Identification des écarts de compétences et les besoins de formation.

1. Comparaison des deux matrices et identification des besoins de formation.

Les deux matrices des compétences réelles et requise sont ensuite réunies pour n'en former qu'une. Il est ainsi envisageable de les comparer et d'analyser les écarts de compétence. La différence entre les compétences forme les besoins en formation.

La matrice doit être un outil pratique, elle permet de dégager de façon évidente les besoins en compétences ce qui facilite leur développement de manière judicieuse. Cette matrice finale doit être réactualisée fréquemment afin d'être un outil performant pour la gestion des compétences. Suite à cette identification des besoins de formation, il est concevable d'élaborer le plan de formation.

A travers notre étude menée auprès de la société ENAFOR, nous voudrions rappeler que le management des compétences est l'un des outils de fidélisation du personnel, ce challenge a été bien pris en succès dans cette société pétrolière, si bien qu'elle est adossée à une rémunération cohérente, des formations offertes, ainsi, les missions confiées donnent de la valeur à chaque poste. Le turn-over est quasiment insignifiant.

CONCLUSION DE CHAPITRE :

La réussite du projet de gestion des compétences résidera dans l'utilisation des outils mis en place. Les outils créés sont des moyens d'effectuer une gestion des compétences mais c'est la manière dont on va les utiliser qui démontrera si l'entreprise effectue une gestion des compétences.

Ces outils sont ensuite insérés dans une procédure détaillée qui servira à gérer l'identification des compétences. Leur évaluation et leur évolution.

Conclusion Générale

La compétence est une intelligence pratique qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augment.

La compétence ne peut se lire que dans la réalité d'une activité pratiquée, mobilisant les différents savoirs possédés par la personne. Cette vision de la compétence dépendante des savoirs, si les individus sont bien les entrepreneurs de leurs propres compétences, ils n'en sont pas les seuls responsables. Le contexte social et organisationnel dans lequel ils se situent et doivent agir et partage cette responsabilité.

Le management des compétences est devenu une nécessité vitale pour l'entreprise, ceci est pour les raisons suivantes :

- ✓ Face aux nouveaux besoins des entreprises, relatifs à la demande de flexibilité, adaptabilité, réactivité, transversalité, les organisations du travail fondées sur la pure logique taylorienne par postes stabilisés au sein d'organigrammes pyramidaux semblent aujourd'hui largement dépassées.
- ✓ Accroître le professionnalisme individuel et collectif, introduire une capacité à travailler en structures mobiles, permettre une prise en charge d'activités relevant d'une nature de plus en plus immatérielle. Ainsi si le management des compétences présente ses avantages, il a aussi des limites :
- ✓ Le salarié se trouve parfois incapable de suivre le mouvement de l'entreprise.
- ✓ Il existe des risques liés à la surestimation de certains paramètres tels que la motivation des individus à développer les compétences en continu (il y a un risque d'essoufflement), la disponibilité des responsables opérationnels pour gérer les postes et leur complexité et la capacité des dirigeants à piloter des démarches cohérentes et adaptées aux contextes et aux objectifs.
- ✓ Des risques liés à la sous-estimation de certains paramètres : l'ancienneté, la charge d'actualisation de toutes les données contenues dans les référentiels et dans les évaluations individuelles, les risques d'ordre juridiques (contestation, poursuites, etc.) qui peuvent être entraînés par la perception du caractère arbitraire de certaine décision sensible touchant aux affectations, aux promotions ou aux augmentations des salaires.
- ✓ De côté des individus : accroissement de la charge d'apprentissage en dehors des situations de travail, l'apparition de nouvelles règles de concurrence entre les employés et d'une certaine « course à l'employabilité » qui n'est pas sans entraîner quelques « accident de parcours ».

Annexe 1 :

ENAFOR SM.QHSE	FICHE DE POSTE	Filière	
		Date de révision	

Poste de travail

Code poste

Classe

CSP

Liaison hiérarchique

Liaisons fonctionnelles

Missions

Activités

Compétences requises

Titre (s) et diplôme (s) requis

Formation (s) complémentaire (s) et habilitation (s)

Expérience professionnelle

Conditions particulières d'exercice

Etablie par :		Vérifiée par le Responsable de		Approuvée par le DRH	
		structure			
Nom et prénom	Visa	Nom et prénom	Visa	Nom et prénom	Visa

Annexe 2 :

Référentiel des compétences :

Poste	Compétences
Chef de Chantier Senior	
Filière	
Forage & Work-Over	
Missions	
Conduit les opérations de forage, de work over et planifie les DTM	Connaissance des techniques de forage et work over ;
Veille a l'approvisionnement du chantier en matériel et équipements de forage et les optimise	Connaissance des technologies des équipements et installations de forage de l'Entreprise ;
Etablit et fait approuver les attachements avec le client relatifs aux travaux de forage	Connaissance des conditions de bons fonctionnement des installations, les programmes de visites et d'entretien préventif;
Exécute les termes du contrat conclus avec le client	Connaissance de la réglementation en matière d'achat et passation des marchés ;
	Connaissance de l'état des stocks d'alarmes des différents pièces, organes et produits stockés ;
	Connaissance des opérations de démontage transport et montage selon les procédures QHSE de l'Entreprise ;
	Connaissance des procédures de maitrise des venues ;
	Connaissance de l'organisation de l'Entreprise ;
Activités	
Etablie et analyse les différents rapports d'activité et d'information (mécanique et électricité de sonde) ;	Connaissance en Anglais technique ;
Etablie et fais approuver les attachements par le client ;	Connaissance de SAP (PS, PM & MM) et les principes de la GMAO de l'Entreprise ;
Assure et veille à la protection du puits et du personnel ;	Connaissance du SMQHSE de l'Entreprise.
Assiste au RIG inspection du client et réponds aux réserves éventuelles ;	
Préside les réunions du comite HSE du chantier ;	
Interprète les paramètres de fonctionnement des équipements et des clauses contractuelles (client , sous traitants) ;	
Veille aux réapprovisionnement du chantier en PDR et équipements ;	
	Savoir-faire
	Réalise les programmes de forage ou de work over selon les paramètres pré établit ;
	Analyse des risques à chaque étape d'élaboration des opérations de démarrage, d'arrêt et de forage ;
	Procède aux commandes des PDR et organes de sonde ;
	Contrôle l'exécution des programmes de maintenance et le bon fonctionnement des installations de forage et du matériel roulant;
	Effectue la préconisation de la PDR pour l'ensemble des équipements;
	Applique les procédures techniques lors des venues ;
	Fait respecter les règles de sécurité individuelle, collective et des installations / matériel mis à disposition ;
	Coordonne les activités de ses collaborateurs ;

S'assure de l'application des procédures QHSE dans toutes les activités ;
Assure une coordination permanente avec le client en le tenant informer de l'état d'avancement des travaux conformément au contrat et aux procédures de l'entreprise
Veille aux respect de la discipline générale ainsi qu'aux règles et mesures d'hygiène , de sécurité et de protection de l'environnement.
Conditions d'accès
Ingénieur d'Etat en forage ;
DEUA ou BTS en forage ;
Avoir cumulé quinze (15) ans d'expérience dans le métier du forage de puits des hydrocarbures ;

Apporte et fait appliquer des solutions pratiques aux problèmes techniques, organisationnels et humains posés par ses collaborateurs.
Savoir-être
Gestion des conflits
Communication
Connaissance de l'organisation et du contexte
Perfectionnement des autres
Gestion des ressources
Leadership d'équipe

Bibliographie :

- ✓ Quélin Bertrand et arrègle Jean-Luc, « le management stratégique des compétences », ellipes Edition Marketing, Paris 2000, p :263.
- ✓ De MONTMOLLIN Maurice, « L'intelligence de la tâche », Peter Lang, 1986.25 et Ibid.
- ✓ Guy Le Boterf, De la compétence : essai sur un attracteur étrange, Paris, éditions d'Organisation, 1994, p. 175.
- ✓ Philippe Zarifian. Manager par la compétence, manager les compétences.
http://perso.orange.fr/philippe.zarifian/page_63.htm 12 :49-18-04-2012.
- ✓ Dominique LARUE, op. Cit. 2005. p. 3.
- ✓ Michel Parlier, Les démarches compétences, sous la direction de Antoine Masson, Ed. Anact, 2004, p27
- ✓ Antoine Masson, Michel Parlier. Op. Cite. P. 2004, p29.
- ✓ http://194.199.119.55/site/images/mesure_competence.pdf
- ✓ <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/537dcc5aee91a.pdf>
- ✓ Philippe Astier ; Patrick Conjard ; Bernard Devin ; Paul Olry Lyon : Acquérir et transmettre des compétences : une étude conduite auprès de 10 entreprises ANACT, 2006, 87 p.
- ✓ Oiry, E., Sulzer, E, Les référentiels de compétences : enjeux et formes, In : Brochier, D., (Ed.), La gestion des compétences. Acteurs et pratiques, Economica, Paris. 2002 p. 29.
- ✓ Philippe Astier ; Patrick Conjard ; Bernard Devin ; Paul Olry Lyon : Acquérir et transmettre des compétences. Op. Cite. P. 94.
- ✓ <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/537dcc5aee91a.pdf>
- ✓ Jacques Soyer, « Fonction formation », Edition d'organisation, 1998-1999-2003, Chapitre 6, p :135. Ibid. 136.
- ✓ Jacques Soyer, « Fonction formation », op cit.136.137
- ✓ www.gouv.dz./journaloficiel.
- ✓ Jacques Soyer, « Fonction formation », op cite.139.
- ✓ L'expérience professionnelle : définitions et enjeux [economix.fr /pdf/colloques /2007_AES/Bailly. Pdf. 2](http://economix.fr/pdf/colloques/2007_AES/Bailly.Pdf)
www.e-rh.org/documents/TheseIII.pdf chapitre 3: apprentissage .
- ✓ www.e-rh.org/documents/TheseIII.pdf chapitre 3 : apprentissage
- ✓ J.M. Le Gall « La gestion des ressources humaines » PUF, Coll « Que sais-je ? », 2 ème édition 1992.
Françoise Kerlan. Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences Paris : Ed. d'Organisation, 2004, p. 36.
- ✓ [www.developpement-rh.com/tag/objectifs de la GPEC/objectifs](http://www.developpement-rh.com/tag/objectifs%20de%20la%20GPEC/objectifs).
- ✓ www.mire-restructuring.eu/docs/GPEC%20Horemis%20FR.pdf (démarche GPEC).
- ✓ La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, un outil stratégique de management : [www.needocs.com/ Management › Divers › RH](http://www.needocs.com/Management%20Divers%20RH) 2 Kerlan Françoise, « Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », Edition d'organisation, Paris 2004, p :84-86.

Résumé :

Le présent mémoire a élucidé comment le management des compétences peut être considéré comme un outil stratégique de management des ressources humaines parues au sujet des compétences, il répond à l'intérêt des compétences et la valorisation des ressources humaines, ainsi, la manière dont l'entreprise ENAFOR SPA avait procédé à l'installation du management des compétences.