

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion

MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de
MASTER EN MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Option : Management Des Ressources Humaines

L'INTITULE DU MEMOIRE

**ESSAI D'ETUDE DE LA PRATIQUE DE GESTION DE
COMPETENCES**

CAS DE LA DRGB/SONATRACH

Préparé par :

- AMRIOUNE Ammar
- OUZIDANE Ahmed

Dirigé par :

Mme MEBARKI Nassima

Année universitaire : 2021/202

Remerciements

Nous tenons tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant de nous avoir donné la force et la volonté d'accomplir ce modeste travail.

Il nous est particulièrement agréable d'exprimer ici notre reconnaissance envers tous ce qui a rendu possible ce travail. Nos vifs remerciements vont à Mme **MEBARKI. NASSIMA** qui a bien voulu prendre la responsabilité de diriger notre travail, pour cela nous l'assurons de notre sincère gratitude et notre respect le plus profond. Nos sincères remerciements vont également pour l'ensemble du personnel de la DRGB/SONATRACH, en particulier Mme **BOUAAMARA ET AYADI** pour leurs disponibilités et leur aide, qui nous ont a orienté durant toute la période de stage et aussi à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de notre mémoire

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

A mes très chers parents qui ont toujours été là pour moi, et qui m'ont donné un magnifique modèle de labeur et de persévérance afin de me voir devenir ce que je suis, merci mes parents. A mes chers frères : YOUNES ET ACHRAF qui m'ont soutenue et encouragé durant toutes mes études.

A mes très chères sœurs : CIDRA, MERIEME, CERINE qui m'ont aidé durant les moments les plus pénibles. Et encourager et soutenir toute au long de mes études. A toute ma famille sans exception. A tous nos meilleurs amis et surtout Aladin.

Dédicace

Je dédie ce travail à mes parents, à qui je dois ce que je suis qu'ils trouvent ici le fruit de leurs sacrifices et qu'il soit le témoignage de ma gratitude, à ma petite sœur Lydia et à tous mes amis plus précisément Aladin.

Liste des abréviations

GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

GRH : Gestion des ressources humaines.

OST : Organisation scientifique de travail

DRH : Direction ressources humaines

DG : Direction générale.

SONATRACH : Société nationale de transport et commercialisation des hydrocarbures

DRGB : Direction régionale Bejaia.

RTC : Région Transport Centre.

HSE : Hygiène sécurité et environnement

Sommaire :

Remerciements

Dédicace

Liste des abréviations

Introduction 1

Chapitre 01: Généralités sur les compétences

Section 01 : Définition du concept des compétences 4

Section 02 : Les caractéristiques et les composantes de la compétence 5

Section 03 : Typologie de la compétence..... 9

Section 04 : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences..... 13

Chapitre 02: La démarche de la gestion des compétences

Section 01 : La gestion des compétences 19

Section 02 : Le processus de la démarche de gestion des compétences..... 24

Chapitre 03: Etude de la pratique de gestion compétences au sein de SONATRACH Bejaia

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil..... 39

Section 02 : Analyse et l'interprétation des résultats de l'entretien avec le DRH 49

Conclusion..... 57

Bibliographie

Annexe

Introduction

La gestion des ressources humaines s'inscrit aujourd'hui comme l'une des fonctions essentielles de l'entreprise. Elle conduit le développement des ressources humaines en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. Aussi elle définit les stratégies et les moyens en ressources humaines, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre un objectif de l'entreprise. Cette gestion des ressources humaines comporte plusieurs volets, parmi eux nous pouvons citer la gestion des compétences qui permet à l'entreprise de réduire l'écart entre les besoins de l'organisation et les ressources humaines disponibles actuellement et celles nécessaires à moyen ou à long terme.

Les entreprises n'existent pas sans les ressources humaines qui y travaillent, la gestion des ressources humaines consiste alors, à obtenir de son personnel une meilleure productivité et une prestation de qualité. Pour ces raisons, une politique dynamique de gestion des ressources humaines, s'impose au sein des entreprises dans le contexte actuel.

Pour fonctionner, l'entreprise doit mettre en œuvre des moyens matériels, humains accompagnés d'un système de gestion des « compétences » qui est considéré comme une nouvelle règle et dimension dans la gestion des ressources humaines¹.

Cette dernière est devenue un concept-phare dans le monde de l'entreprise. Elle renvoie à trois composantes importantes : le savoir-faire, le savoir-être et le savoir agir. La gestion des compétences veille au bon fonctionnement des ressources humaines qu'elle doit gérer d'une manière cohérente et de prendre en considération le management de ses fonctions afin de pouvoir amener une pratique d'évolution du personnel et un avenir avantageux pour l'entreprise.

Dans cet ordre d'idées, nous voulons effectuer une recherche sur la stratégie d'une mise en place de la gestion des « compétences » au sein de la DRGB/SONATRACH qu'est l'une des références de la réussite des entreprises algériennes qui accordent une grande importance à la qualité de son personnel en matière de compétences et de qualification.

¹ BROCHIER Damien, La gestion des compétences : Acteurs et pratiques, Ed. Economica, 2002, p.17

De ce fait, gérer les compétences est une démarche qui permet aux entreprises de connaître le type de profil dont elle a besoin ainsi que le type de collaborateur à former et à accompagner pour être prêts pour de nouvelles missions, et enfin aider les salariés à évoluer et à développer leur employabilité ², C'est-à-dire, elle permet à l'entreprise d'identifier et d'adapter les compétences et ses propres besoins et si possible aux attentes des salariés. Autrement dit, c'est la manière dont, une entreprise remarque, recrute et maintient le personnel avec les compétences dont l'entreprise a besoin, pour progresser, réussir et s'assurer qu'à tout moment l'entreprise disposera des savoirs nécessaires à l'atteinte de ses objectifs. Ce rôle de plus en plus grandissant des ressources humaines nous amène, aujourd'hui à nous interroger sur la problématique suivante : **Quels intérêts représente la mise en place de la gestion de compétence au sein de l'entreprise SONATRACH / DRGB ?**

Pour répondre à la problématique posée, nous sommes appuyés sur un entretien de terrain dans une entreprise nationale SONATRACH DRGB BEJAIA pour analyser la démarche adoptée dans le cadre de la stratégie de la gestion des compétences. Pour atteindre notre objectif, on a tracé un plan de travail qui s'articulera autour de trois chapitres suivants :

Le premier chapitre porte sur les généralités des compétences qui contient des définitions des concepts clé citées, ainsi qu'en mettra l'accent sur les caractéristiques et différentes composantes de la compétence, typologies de la compétence, à savoir la démarche mise en œuvre par les organisations son identification des compétences. Nous ajouterons de résumer ici la démarche de la « GPEC » et son lien d'intérêt avec la gestion efficace d'une mise en œuvre de cette démarche GPEC.

Le deuxième chapitre est consacré pour le cadre applicatif d'élaboration d'une démarche de gestion de compétence, Cette partie a pour but de permettre aux entreprises d'effectuer le choix approprié des compétences en fonction de leurs besoins, ce point a pour objectif de présenter un éventail d'idées intéressantes pouvant développer certaines qualités des salariés. Ainsi nous verrons l'évaluation de l'utilisation des compétences pour la réalisation de ce processus, a pour but de mettre en avant l'intérêt d'une telle compétence, aussi nous verrons différents entretiens à mettre. Ainsi les avantages et les inconvénients qui aident les entreprises souhaitant à guider cette pratique de compétence vers une continuité d'adaptation sur une base de référence valable

² BEIRENDONCK Lou van, Tous compétents, Édition de Boeck, Paris, 2006, p.33.

Enfin le troisième chapitre traitant le cas pratique, la première section est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil, ses missions et ses différentes activités et la deuxième section est consacrée aux procédures de gestion des compétences au sein de SONATRACH / DRGB et à la présentation, l'interprétation et l'analyse des résultats de l'enquête menée au niveau de la Direction de ressources humaines. Enfin, nous terminerons notre travail par une conclusion générale.

Chapitre 01

Généralités sur les compétences

La compétence caractérise un individu dans une situation professionnelle donnée et change dans le temps. Directement reliée à un contexte, elle s'observe en situation de travail, dans des mises en situation et doivent être en relation avec un résultat à atteindre. Elle est une combinaison de ressources pour produire une base solide pour le système d'évaluation au sein de l'entreprise. A cet effet, la compétence est un concept très important dans la gestion des ressources humaines. Les compétences humaines peuvent se répartir de différentes manières dans certaines typologies, on évoque la connaissance, le savoir, les valeurs. Pour cela, on a choisi de l'intégrer dans notre thème de recherche. Ce chapitre est consacré à l'étude des fondements théoriques de concepts

Section 01 : Définition du concept des compétences

1. Définition de la notion de compétences

La compétence est aujourd'hui un concept largement reconnu et utilisé dans les politiques de gestion des ressources humaines tant au niveau pratique (comportement ou action) observable et mesurable, reproductible au fil du temps, issue de la mise en œuvre pertinente et volontaire d'un ensemble de savoirs et d'aptitude permettant d'atteindre un résultat défini dans un contexte donné.³

Selon Lawler et Schippmann : « la compétence est une caractéristique latente et profonde de l'individu. Elle présume le comportement de l'employé dans diverses situations et se traduit par des actes observables et mesurables qui mènent à une performance supérieure ». ⁴

Le terme compétence donne lieu à une pluralité d'interprétation, il existe actuellement autant de définition de la compétence dont les auteurs écrivent sur cette notion. De façon générale la compétence est souvent considérée comme un ensemble de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être, mais cela ne renseigne pas ce qu'est véritablement la compétence. Les définitions de la compétence telle que la formulent les différents acteurs de terrain prennent en compte à la fois l'individu et l'activité, PEMARTIN avance que « la compétence est la convergence de la dimension individuelle et contextuelle »⁵

³ LECOEUR Elisabeth Gestion des compétences, Editions de Boeck, 2008, Paris p.18.

⁴ BENROUANE Sid Ahmed, Le management des ressources humaines, Offices des Publications Universitaire, 2010, p.52.

⁵ PEMARTIN Daniel, Gérer les compétences, ou comment réussir autrement, Management, 1999, Paris p 34.

D'abord la compétence ne peut s'apprécier qu'en situation réelle, et aussi ne peut s'apprécier qu'individuellement. Donc la compétence renvoie à la personne, à sa manière personnelle d'accomplir le travail. C'est celle donnée par Maurice DE MONTMOLLIN (1999), il définit la compétence comme « ensemble stabilisé de savoirs et savoir-faire, de conduites types de procédures standards, de type de raisonnement, l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau »⁶

Guy le Boterf : << la capacité d'un individu à mobiliser ses ressources afin de résoudre des problèmes dans un contexte professionnel donné de manière à répondre aux exigences de l'organisation>>⁷

A travers ces quatre définitions, nous pouvons déduire que : La compétence d'une personne ou d'un groupe de personnes conduit l'organisme dans le but d'atteindre ses objectifs d'une manière efficace et le pouvoir de s'adapter à une situation nouvelle

Section 02 : Les caractéristiques et les composantes de la compétence

1. Les caractéristiques et les composantes de la compétence

➤ **Les compétences sont finalisées** : on est compétent pour une tâche (ex. : « dépanner l'alimentation électrique d'un modèle d'aspirateur de la marque Y ») ou pour une gamme plus ou moins large de tâches (de dépanner l'alimentation électrique d'aspirateurs de toutes marques » à « dépanner les appareils électroménagers »). Ce sont des connaissances opératives ou fonctionnelles, puisque mises en jeu en vue de la réalisation d'un but, on est compétent par rapport à un objectif à atteindre

➤ **Les compétences sont acquises** : on devient compétent. La compétence s'acquiert par un apprentissage sur le lieu de travail, par des instructions ou par l'action elle-même.

Certaines compétences sont propres à l'individu qui ne peut les exprimer qu'en les mobilisant dans l'exécution d'une tâche. On parle alors de compétences tacites.

⁶ DE MONTMOLLIN Maurice, L'intelligence de la tâche, Peter Lang, 1986.p25.

⁷ LE BOTERF Guy. De la compétence, Essai sur un attracteur étrange, les Éditions d'organisation, 1994, Paris, p.18.

- **Les compétences sont des ensembles structurés** : elles sont organisées en unités coordonnées, selon des hiérarchies ou des relations.
- **Elles ont un caractère hypothétique** : la compétence est une notion abstraite, on ne peut observer que ses manifestations. Elle est inférée à partir de l'activité réellement exercée.⁸

D'autre définition met l'accent sur des caractéristiques importantes de la compétence :

- ◆ **La compétence est finalisée** : elle vise l'action, les résultats, la performance
- ◆ **La compétence est contextualisée** : elle dépend de la situation. Elle est liée aux spécificités de cette situation et, pour une part, aux ressources qu'elle offre
- ◆ **La compétence est combinatoire** : non une addition, mais une combinaison adaptée de ressources (savoirs, savoir-faire, ...)
- ◆ **La compétence est construite** : elle n'est pas donnée ou déjà là a priori, mais est à la fois acquise ou apprise par la personne concernée et reconnue par autrui sur la base d'un jugement ou d'une évaluation.

1.1 Les composantes de la compétence

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

- **Compétences « savoirs »** : connaissances théoriques, connaissances à posséder, savoirs déclaratifs. Elles sont acquises dans la formation initiale, continue et par appropriation de l'information.

Elles comprennent les diplômes, les titres et autres CQP (Certificat de Qualification Professionnelle). Acquisées à vie, elles renvoient, la plupart du temps, aux savoirs essentiels.

Exemple : connaissance des fonctionnalités d'un logiciel de paie.

⁸ DIETRICH Anne et les autres, Management des compétences, 3^{ème} édition, Edition daunod, Paris, 2010, p.11.

- **Compétences « savoir-faire »** : aptitudes pratiques, capacités à maîtriser quelque chose. Elles permettent de rendre opérationnel les connaissances, de comprendre

Un processus et de l'enrichir afin d'agir et de créer. Cette catégorie renvoie à des savoir-faire manuels ou expérientiels.

Exemple : savoir faire fonctionner un logiciel de paie et sortir des bulletins de salaires.

- **Compétences « savoir être »** : aptitudes sociales, comportements innés ou acquis, capacités d'intégration dans des réseaux relationnels. Elles sont nommées également, compétences comportementales ou interpersonnelles. Cette catégorie reste très prisée dans les métiers liés au service, au management et dans la détection des profils des hauts potentiels.⁹

Exemple : savoir établir une relation de confiance avec un client et arriver à lui vendre un logiciel paie.

Figure N° 01 : les trois composantes de la compétence



Source : DURAND Thomas, savoir, savoir-faire et savoir-être, repenser les compétences de l'entreprise, Paris, p23

⁹ DEJOUX Cécile, Gestion des compétences et GPEC, DUNOD, Paris 2 ème Edition, 2013, Paris p.13.

1.2 Les autres éléments de compétence

Figure 2: schéma de la notion compétence.



Source : [Évaluer des compétences | Génération Industrie \(generation-industrie.net\)](http://generation-industrie.net)

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'autres termes, « la compétence n'est pas un état ou une connaissance possédée. Elle ne se réduit ni a un savoir-faire. Elle n'est pas assimilable a 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'ya 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

Le vouloir mobiliser :

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

Le pouvoir agir :

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 03 : Typologie de la compétence

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

1. Les compétences individuelles et la compétence collective**1.1. Les compétences individuelles**

Le terme de compétence (individuelle n'est pas totalement stabilisé. 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 constitue¹⁰:

- **Un « savoir 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.

¹⁰ LE BOTERF Guy, Construire les compétences individuels et collectif, 4 éditions, Éditions d'organisation, Paris, 2000 p.175.

1.2. Les compétences collectives

C'est l'ensemble des compétences identifiées dans les différents métiers, dans laquelle les individus doivent mettre en œuvre ces compétences (savoir, savoir-faire) pour la réalisation des différentes tâches, traiter des situations complexes et à proposer des situations innovantes¹¹.

Peut être définie comme le résultat de la synergie des capacités des individus et l'efficacité du management des équipes. ¹²

Généralement, Les compétences collectives¹³ sont constituées de trois catégories d'éléments qui sont d'abord la complémentarité des membres de l'équipe de travail, ensuite la possession d'un langage ou d'un vocabulaire commun de représentation partagée des finalités, des priorités et des objectifs de l'unité de travail, et enfin la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble (coopérer).

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

2. Les compétences organisationnelles

Sont des compétences qui procèdent au niveau global d'une organisation, elle correspond à ce que l'entreprise peut faire, par opposition à ce qu'elle possède. Dans la théorie des ressources, les compétences organisationnelles sont supposées fonder la stratégie de l'entreprise.¹⁴ Il doit être soutenu par les services RH, par un investissement en termes de formation mais aussi en termes matériels (sécurité et état du matériel) et humain (effectif des salariés à la hauteur du travail effectué, encadrement cohérent, etc.). Les compétences organisationnelles sont celles qui permettent de mobiliser les compétences techniques auprès des bons interlocuteurs et au bon moment, d'assurer la circulation de l'information et les coopérations nécessaires à la réussite de l'action en temps réel. Il s'agit de mobilisation des compétences techniques au bon niveau et au bon moment, l'assurance de circulation de l'information et des flux matériels, la transmission des principes d'action et donc l'assurance de leur coordination et la gestion de

¹¹ PHILIPPE ASTIER ; PATRICK CONJARD ; BERNARD DEVIN ; PAUL OLRYS Lyon : Acquérir et transmettre les compétences 1^{er} Edition édition anact Lyo, 2013. p.50.

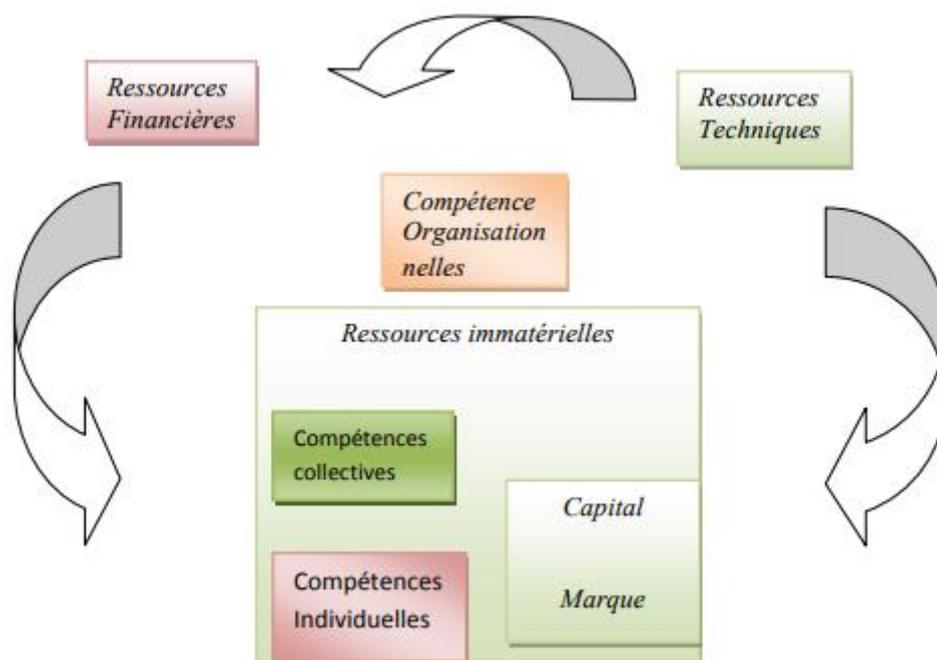
¹² DIETRICH ANNE et les autres, op.cit, p166

¹³ DEJOUX Cécile, gestion des compétences et GPEC, Op.cit., p 21.

¹⁴ WEISS Dimitri. Ressources Humaines, 2^e Edition édition d'organisation, paris, 2003, p345

l'espace, du temps, et des réseaux. la compétence organisationnelle par conséquent dépasse largement une simple compétence administrative ou gestionnaire.

En effet, nous allons schématiser les compétences organisationnelles comme suit :



Source : DEJOUX Cécile, Gestion des compétences et GPEC, éditions dunod 2013, p.25.

3. Les compétences transversales

Sont les compétences génériques caractérisant similaires toutes les activités. Elles sont soit a dimension mentale (mode de résolution d'un problème), soit la dimension relationnelle. On trouve donc deux types de compétences transversales : les compétences cognitives et les compétences comportementales.¹⁵

Les compétences transversales ou générales sont celle qui ne sont pas spécifiques à un métier, donc qui sont utiles dans de nombreux emplois (exemple : savoir mettre en œuvre les méthodes de synthèse) et qu'on va, par conséquent, retrouver souvent dans les référentiels de compétence.¹⁶

¹⁵ PARMENTIER Christophe, ingénierie de formation, édition organisation, Paris, 2008, p 61.

¹⁶ COHEN Anick. Toutes les fonctions des ressources humaines. Édition, Dunod, Paris, 2006, p151

2. Les compétences dans les pratiques de gestion des ressources humaine

Nombreuses sont les pratiques de gestion des ressources humaines qui se réfèrent aujourd'hui de façon explicite aux démarches compétences, à la logique compétence. Mais en gestion des ressources humaines toutes les pratiques n'ont pas la même place dans le fonctionnement de l'entreprise, dans sa gestion des hommes. Certaines sont centrales alors que d'autres sont plus périphériques. En fait, la gestion des compétences progresse par paliers ¹⁷

- **Au premier palier**, celui du discours, le vocabulaire a évolué. La gestion des compétences est vue comme la nouvelle et bonne façon de gérer les ressources humaines. La formation devient « ingénierie du développement des compétences », la gestion du personnel est rebaptisée « gestion des compétences », mais les pratiques traditionnelles sont inchangées ou ne sont modifiées que superficiellement. Le discours peut, bien sûr, annoncer les pratiques, mais ce n'est pas toujours le cas
- **Le deuxième palier** est celui de l'exploration. L'entreprise s'engage dans un domaine, bien circonscrit, de la gestion des compétences. On mettra, par exemple, en place une appréciation du personnel fondée sur les compétences, sans que celle-ci soit précisément articulée à des décisions de gestion
- **Le troisième palier** est celui de la diffusion, plusieurs domaines sont imprégnés des logiques compétences, on aura par exemple une gestion prévisionnelle des compétences reliée à l'appréciation individuelle et à la formation
- **Le quatrième palier** est celui de la généralisation de la démarche qui inspire l'ensemble de la gestion des ressources humaines en substitution à d'autres logiques de gestion, Fondées par exemple sur le grade ou le poste. Elle s'étend à la rémunération des compétences. C'est un état rarement atteint car il suppose des ruptures difficiles tant pour l'employeur (moins référence au poste de travail) que pour le salarié (renoncement, au moins partiel, de la référence à l'ancienneté). Il y a un risque à ramener l'ensemble de la GRH à la compétence ¹⁸

¹⁷ GILBERT Patrick, Management et gestion des ressources humaines stratégies, acteurs, et pratiques, Edition, éduscol, Paris, 2005, p.81.p 81.

¹⁸ JEANNOEL Pacôme kana, Gestion des compétences au sein de la mairie d'adjame, Institut du conservatoire des sciences de gestion - ingénieur en Management des Ressources Humaines 2014

Section 04 : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

1. La Gestion Provisionnelle des Emplois et des Compétences

Depuis la loi Borloo datant de 2005 en France les entreprises de plus de 300 salariés ont l'obligation de mettre en place une GPEC. Tout d'abord, voici une définition de la GPEC.

Premièrement, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est un procédé de gestion RH visant à harmoniser, à court et moyen termes, les emplois, les effectifs et les compétences.

De plus, elle permet d'analyser les obligations imposées par l'environnement et les choix stratégiques de l'entreprise, à mettre en œuvre, pour relever au mieux les défis de demain. Effectivement, pour garantir la pérennité de l'entreprise, la démarche GPEC est véritablement au cœur des défis puisqu'elle répond à une question clé : « Comment s'assurer d'avoir les bonnes compétences au bon endroit et au bon moment ? »

La GPEC doit assimiler l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise afin de rassembler les équipes autour de ces changements et de les motiver pour créer une dynamique globale. En outre, elle permet d'appréhender, individuellement ou collectivement, les questions de compétences et d'emploi des collaborateurs afin de construire des solutions transversales répondant simultanément aux enjeux de tous les acteurs concernés.

1.1 Définition du concept

La Gestion Provisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est un outil utilisé dans le cadre des ressources humaines, afin d'évaluer les capacités actuelles et futures des employés en termes de volume, mais aussi, de compétences à acquérir. La GPEC a donc une fonction préventive, puisqu'il s'agit de faire face aux changements internes et externes à une entreprise. Elle s'inscrit dans le cadre d'une stratégie globale d'évolution d'une entreprise qui souhaite proposer des formations cohérentes à ses employés, prévenir tout type de déséquilibres, améliorer la compétitivité, productivité et mobilité professionnelle

Selon Weiss Dimiti :

« La GPEC est une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, tant sur un plan quantitatif (effectif)

que sur un plan qualitatif (compétences). Cette réflexion s'inscrit dans le plan stratégique de l'entreprise ». ¹⁹

Pour bien comprendre ce concept rajoutent à l'explication de la GPEC

- **La gestion prévisionnelle des emplois** : correspond aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois
- **La gestion prévisionnelle des carrières** : correspond aux méthodes qui permettent l'identification de parcours indicatifs de carrière accessibles aux salariés de l'entreprise .Elle recouvre l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avenir possibles de l'entreprise en vue d'éclairer les décisions concernant les ressources humaines²⁰.

L'orientation de la gestion prévisionnelle a surtout été appliquée à la gestion des cadres et plus précisément à la gestion des carrières. A la différence de la gestion prévisionnelle des emplois, la gestion prévisionnelle des carrières répond à des préoccupations de gestions des individus. Elle procède d'une recherche anticipée d'adéquation des individus aux emplois de l'entreprise. Ses outils habituels sont la définition de fonction, l'appréciation du potentiel et les organigrammes de remplacement.

1.2 L'intérêt d'engager une GPEC

La GPEC désigne un outil RH permettant de maîtriser les évolutions de l'emploi, notamment afin de détecter les métiers stratégiques et d'anticiper les besoins en compétences d'une entreprise. Elle peut aussi être définie comme étant un processus grâce auquel est élaborée la spécification des compétences requises à la réalisation d'une tâche, d'une mission, ou d'un projet précis au sein de l'entreprise.

En utilisant la GPEC, l'entreprise peut donc viser plusieurs objectifs ²¹ :

- Adopter une gestion prévisionnelle des flux de personnels de l'entreprise (recrutement, départ, mobilité) par rapport à une structure d'emplois actuelle et prévisionnel ;

¹⁹ WEISS Dimitri, Les ressources humaines », Edition d'organisation, paris, 1999, p.95.

²⁰ DEJOUX Cécile, Gestion des compétences et GPEC », op.cit., p.12.

²¹ COLARDYN Danielle, Gestion des compétences et mobilité professionnelle, P.U.F., (Pédagogie aujourd'hui), Paris, 1996 p.15.

- Développer la mobilité professionnelle de l'entreprise, adopter une gestion transversale et orienter les emplois selon la proximité de compétence
- évaluer les compétences collectives et adopter des actions d'adaptation pour les métiers prioritaires, c'est -à-dire les emplois sur lesquels il existe des enjeux économiques et sociaux importants
- adapter les compétences et l'organisation en fonction des investissements projetés
- Anticiper les évolutions majeures de l'entreprise et son impact sur les emplois
- Analyser les emplois et les compétences actuelles et de leur évolution future.

La GPEC permet aussi de maîtriser la pyramide des âges afin de comprendre, puis de résoudre les problèmes qu'elle soulève. Elle est également utilisée pour résorber les difficultés de dialogue social au sein de l'entreprise, pour piloter une opération de changement (organisationnelle, technologique ou économique), ou encore pour améliorer tout simplement les conditions de travail.

2. La démarche de la GPEC

Les entreprises quand elles mènent une démarche GPEC visent à mesurer, à analyser et cherchent 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. Toute démarche de gestion prévisionnelle est une réflexion sur les moyens permettant de réduire l'écart entre les besoins de l'organisation (en termes de compétences requises nécessaires pour pouvoir atteindre un certain nombre de résultats fixés) et les ressources humaines disponibles (salariés).²²

2.1 Les étapes de la mise en place de la GPEC

Il n'existe pas une seule manière de conduire un projet GPEC. Au contraire, qu'il s'agisse de la base de réflexion, des méthodes et des outils, aucun standard n'a été déterminé légalement essentiel tient à la mobilisation des acteurs.²³

²² KERLAN François. ; Guide pour la GPEC, eyrolles, Paris 2007 p.101.

²³ 35 BENAIR, M ; Réussir sa GPEC. Etapes clés et bonnes pratiques de la GPEC, Paris, 2011, p.8.

Mobiliser les acteurs

Tout projet débute officiellement par l'information et la consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi et les salariées. C'est l'élément essentiel d'un accord de GPEC, puis l'implication de chacun conditionne la réussite du projet

Formaliser la stratégie de l'entreprise

La démarche GPEC ne peut être lancée qu'après avoir mettre une stratégie claire et bien définie. Mais aussi de formaliser les objectifs de l'entreprise et privilégier les axes de développement dans les prochaines années.

Les orientations stratégiques de l'entreprise doivent être bien précises. Elle est pour objet de recenser à l'issue de cette stratégie les besoins en termes de compétences et d'emplois, définir les compétences clés à acquérir, à renforcer et à redéployer Dans un second temps, il faut s'engager à la consultation de comité de l'entreprise afin de parvenir à diagnostic partagé. Plusieurs points déterminés à cette occasion

Cartographier la masse salariale

Consiste à la construction d'un référentiel des emplois de l'entreprise qui est parmi les étapes clés de la démarche de la GPEC, quant en parle d'emplois, on parle d'intitulés du poste. Il faut réussir à conserver dans ses intitulés une cohérence avec le continue collectif du poste .la cartographie de la masse salariale est propre à chaque entreprise et doit donc se construire dans une démarche participative

Recenser les besoins de l'entreprise et les confronter aux ressources

Consiste en La détermination des besoins par apport à l'état des lieux actuel de l'entreprise que ça soit sur le plan quantitatif et qualitatif des métiers et des compétences que l'entreprise (identification des points forts et points faibles, facteurs de risque ..). Il s'ensuit d'une deuxième identification des scénarios d'évolution des métiers et des compétences et l'élaboration d'un plan d'action adapter.

Plan d'action

Pour accompagner ces collaborateurs pour mieux gérer leur carrière professionnelle la DRH dispose un ensemble d'outils qui lui permet l'évaluation de ces compétences et l'élaboration un plan de professionnalisation (l'entretien annuel d'évaluation, la mobilité professionnelle, ..)

3. Les conditions de la réussite de la GPEC

La réussite d'un projet GPEC ne repose pas seulement sur l'efficacité de processus ou sur le choix des outils, ils reposent surtout sur l'appropriation de la démarche par les acteurs, le sens qui lui est donné et la communication claire et partagée des règles de fonctionnement et de régulation de processus choisis.²⁴

L'aspect général

Vu l'interaction et l'implication entre les différents métiers d'entreprise il est important que la GPEC ne doit pas négliger une famille d'emplois, ou de métiers ou encore sur une famille professionnelle

La communication

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

La pérennité

La GPEC est une démarche dans le retour sur investissement est long dans le temps. Plus qu'elle continue à vivre dans le temps, plus elle devient une démarche complète.

²⁴ CITEAU Jean Piere, Gestion des ressources humaines, 3ème Ed, Dolloz, Paris 2000, p.68.

Conclusion

Nous pouvons dire que différents points traités ont été mis en lumière pour décrire les compétences, les entreprises doivent utiliser toutes les opérations internes et externes, aussi valoriser l'expérience en tant qu'occasion d'acquérir des compétences nouvelles, c'est ainsi que le mot de compétence est aujourd'hui un mot incontournable dans le domaine de gestion 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, ainsi que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, est devenue une des préoccupations centrales de la gestion des ressources humaines.

Enfin la pratique des compétences devient de plus en plus efficace au fur et à mesure que le formé de travail en utilisant ce qu'il a appris, de là, on peut conclure que l'effet est, cela nécessite des efforts importants de la part des responsables, en terme d'anticipation et de prévisions quantitatives et qualitatives au sein des entreprises

Chapitre 02

La démarche de la gestion des compétences

La gestion de compétences occupe une place centrale dans les organisations elle est issue d'un réel besoin des organisations pour gérer les connaissances et les compétences de leurs acteurs : savoir leurs compétences, leurs suivis, l'identification de leurs compétences absentes, etc. La gestion des compétences n'est pas uniquement un concept, c'est une façon de penser et d'agir en intégrant diverses activités de ressources humaines d'une manière consciente et méthodique, conformément à la mission et à la stratégie de l'entreprise.

Section 01 : La gestion des compétences

1. Définition de la gestion des compétences

Dans le domaine de gestion des ressources humaines, la gestion des compétences se définit comme un ensemble d'activités destinées à exploiter et développer de manière optimale les compétences des individus et des groupes, dans le but de réaliser la mission de l'entreprise et d'améliorer les performances des collaborateurs.²⁵ Autrement dit, Il s'agit d'utiliser pleinement les compétences en présence, de recruter de nouveaux collaborateurs apportant leurs compétences ou leur potentiel, mais aussi d'assurer le développement du personnel en place.

La gestion des compétences consiste à faire en sorte que les ressources humaines soient en permanence au niveau des besoins de l'entreprise pour répondre aux attentes actuelles ou prévisibles de ses marchés quantitativement avec l'effectif et qualitativement avec les compétences. Ainsi la gestion des compétences gère les écarts identifiés par l'entreprise. »²⁶

En outre, la gestion est un processus d'instrumentation, qui dépend de chaque entreprise (stratégie, besoins différents) Sur la base de la définition de la compétence qui vient d'être présentée et commentée, la gestion des compétences peut être définie comme la somme des

Actions, démarches, outils...permettant à une entreprise d'acquérir, de stimuler et de réguler les compétences dont elle a besoin, aujourd'hui et demain, individuellement et collectivement, compte tenu de sa vocation, de ses objectifs et buts, de sa stratégie, de sa structure, de ses moyens techniques, de sa culture.

²⁵ BEIRENDONCK, Tous compétent le management des compétences dans l'entreprise, Boeck, Bruxelles, 2006, P33

²⁶ GUILOT Chloé -Soulez La gestion des ressources humaines ,12ème édition, Edition gualino lextenso , Paris 2019/2020, p.51.

2. Intégration de la compétence dans l'entreprise

En matière d'organisation, un autre indice de la grande variété des démarches compétences concerne le degré avec lequel la notion de compétences est intégrée, soit dans le système de gestion des ressources humaines lui-même, soit à d'autres fonctions de l'entreprise. Autrement dit, la compétence est –elle d'une part le pivot choisi pour la mise en œuvre de l'ensemble des actes de gestion des ressources humaines ou seulement d'une partie de ces actes.

Dans le système de gestion des ressources humaines, l'intégration de la compétence peut être plus au moins forte. Le recours à la compétence peut n'avoir aucune incidence sur les processus clés de la gestion des ressources humaines tels que le recrutement, la rémunération ou la carrière. C'est le cas

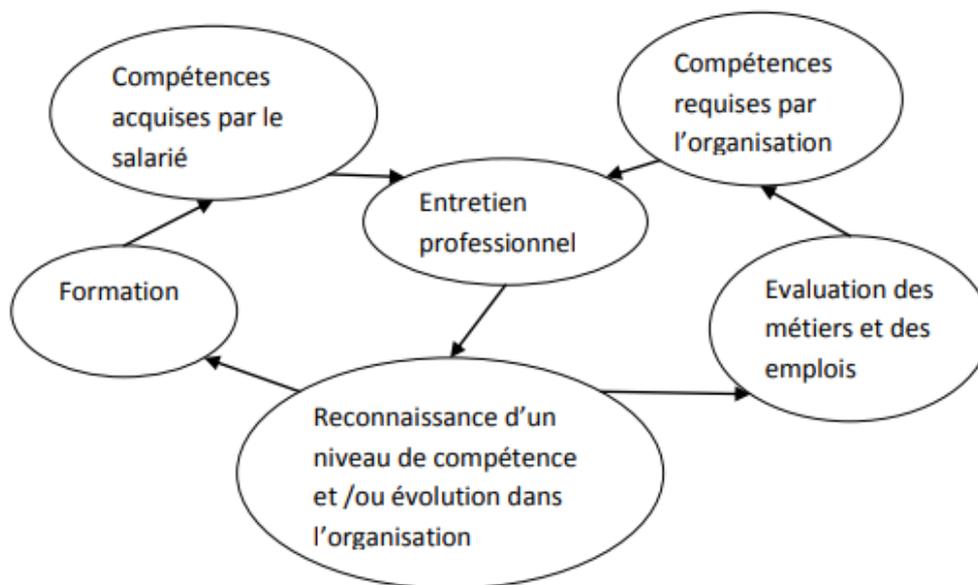
3. La démarche compétence au sein d'une entreprise.

La démarche compétences est un outil qui permet d'évaluer les compétences des salariés et de les faire évoluer en fonction des besoins de l'entreprise. Elle a pour but de permettre à l'entreprise de mieux valoriser les compétences des salariés et de favoriser leur évolution professionnelle.

Aujourd'hui l'expression « démarche de compétence », utilisé dans beaucoup d'entreprise, désigne une démarche globale visant à articuler l'organisation, la compétence les activités de Travail et le salarié. Ainsi, une démarche compétence n'a de sens que lorsqu'on recherche l'autonomie et la responsabilité. Cette démarche est initiée par la direction des ressources humaines et/ou de la direction, mais associe les différents acteurs de l'entreprise. D'une manière générale on peut représenter la démarche compétence comme suit :

Une représentation simplifiée « des démarches compétences » :

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



Source : BROCHIER Damien, la gestion des compétences acteurs et pratiques, Ed economica, paris, 2002. P.23.

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

L'autre axe, en matière de définition des compétences concerne l'individu. Celui-ci doit définir son activité de travail en référence à des compétences acquises, que ce soit par la voie de la formation initiale ou continue, ou de fait de son expérience professionnelle. L'ajustement entre ces deux constructions se réalise au cours d'une procédure dite d'entretien entre le salarié et son supérieur hiérarchique le plus proche. Cet entretien constitue un point central dans la dynamique de la gestion des compétences. En effet, c'est au cours de cette phase que s'opère le rapprochement entre les compétences requises par l'organisation et les compétences effectivement maîtrisées par le salarié.²⁷

²⁷ BROCHIER Damien, la gestion des compétences acteurs et pratiques, Ed economica, Paris, 2002 p.23.p.24.

4. Les acteurs de la démarche compétences

La gestion des compétences consiste à responsabiliser les acteurs de l'entreprise, chacun selon son rôle, dans l'application et le développement des compétences, autant que premières ressources de l'entreprise, chaque acteur œuvrera, selon son statut, sa mission et son regard sur la compétence.²⁸ :

4.1 La direction générale

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

La direction générale est un acteur clé qui raisonne en termes de rentabilité du projet de la démarche compétences à long terme et qui fixe les buts et objectifs d'une telle démarche, la DG est considérée comme un investisseur qui analyse les besoins de compétences par rapport à la stratégie et à l'évolution de l'entreprise, elle est censée promouvoir la démarche compétences (impulsion et soutien) les attentes de l'entreprise est de faire en sorte qu'à tout instant, les compétences de chaque salarié correspondent aux compétences requises par sa fonction (développer le capital compétences de l'entreprise)

4.2 Les partenaires sociaux

Les instances doivent être consultées et impliquées dans l'élaboration et la mise en place de la démarche compétences.

4.3 La direction ressources humaines

C'est elle qui organise le processus, comme elle détient l'expertise de décrire l'emploi, les regrouper par proximité des compétences, et de définir les métiers de l'entreprise. Elle met en place des référentiels métiers et compétences, elle s'appuie sur l'ensemble des directions opérationnelles pour l'aider dans cette analyse et d'assurer la mise à jour des compétences

²⁸ TRESANINI Juliette, évaluer Les compétences, 2^e Edition, Ed, Ems management et sociale 2013, Paris p.235.

La direction des ressources humaines prendre en charge la conception et le montage des dispositifs de gestion de compétences et des outils nécessaires, elle joue aussi le rôle de conseil et orientation des managers dans la mise en œuvre, ses attentes sont donc d'appréhender les compétences disponibles, et cibler efficacement le recrutement, définir les besoins de formation sur mesure, identifier les filières d'évolution et les passerelles possibles, construire une base de données détaillée pour connaître les emplois

4.4 Les managers de proximité

Ils jouent un rôle important dans cette démarche (rôle de relais) en expliquant les enjeux de la démarche (pourquoi) et en soutenant les salariés à qui on demande d'être plus autonomes, ils jouent aussi le rôle de dévaluation (entretien individuel de dévaluation) des compétences de leurs équipes, sensibiliser et mettre les équipes de travail face à de nouvelles règles d'organisation et de gestion est un autre rôle de ces managers il assure le rôle d'intermédiaire entre les dirigeants de l'entreprise et les employés, suite à sa capacité de communication avec les salariés, tout en traduisant d'une manière très concrète les objectifs de la démarche au sein de l'unité²⁹

4.5 Les salariés

Acteurs de leur développement professionnel et détenteur de compétences ils doivent s'impliquer au quotidien, ils expérimentent et vérifient la pertinence des choix de management et d'organisation effectués dans le cadre de la démarche compétences les attentes des salariés sont valorisation de ses compétences, développement de sa polyvalence amélioration de ses perspectives de rémunération ouvertures vers des évolutions de carrière, une meilleure maîtrise de sa fonction et amélioration de son employabilité.

Cette démarche est construite au tour des compétences des salariés, ce sont ces acteurs qui vont donner du sens à la démarche compétences. Comme, ils sont concernés directement par cette démarche, il revient donc au salarié de mettre en œuvre ses compétences et d'assurer leur maintenance avec l'aide de l'entreprise. Le salarié n'est plus seulement une ressource optimale, il devient un entrepreneur, un gestionnaire de son portefeuille de compétences et de sa propre carrière.³⁰

29 LEBŒUR Elisabeth, 2008, op.cit., p.16.

30 DISTRICH Anne, GILBERT Patrick, FREDERIQUE Pigeyre, op.cit., p.124.

Section 02 : Le processus de la démarche de gestion des compétences

1. Les étapes de la démarche de gestion des compétences

1.1. Identification des compétences requises :

Il s'agit d'établir la liste des compétences requises pour répondre aux exigences présentes ou anticipées. Alors, les compétences requises sont les compétences nécessaires à l'individu pour être le plus efficace possibles sur son métier et elles sont définies par l'entreprise. A cet effet, pour identifier les compétences nécessaires d'un emploi, il faut commencer par faire l'analyse de ce dernier en réalisant une description des activités principales et des finalités de chaque poste. Ceci permettra une identification des critères nécessaires pour permettre une occupation de l'emploi la plus performante possible. L'identification des compétences requises permet au DRH d'avoir une idée claire et précise sur les besoins de l'entreprise.

1.2 Identification des compétences disponibles

Il s'agit de déterminer les compétences disponibles (dites aussi acquises), à partir d'évaluation des compétences. Pour ce faire, cette identification peut s'appuyer sur les données individuelles issues d'un entretien, d'un questionnaire, ou d'une observation, ou encore attestées par des documents (diplômes, qualifications, certifications, . . .). Les éléments de sortie peuvent se présenter sous la forme d'une grille des compétences disponibles

1.3 Evaluation des écarts

Evaluation des écarts Il s'agit d'examiner dans quelle mesure les compétences disponibles sont en équation avec les requises, ainsi, l'évaluation des compétences est le moteur de la démarche compétence. Autrement dit, l'évaluation des compétences ne peut plus se contenter d'un simple entretien orienté vers une recherche de point forts et points de progrès de l'individu et, ne peut plus reposer sur la seule vision de manager³¹.

1.1. Développement des compétences et mise à disposition :

L'objectif est ici de définir et de mettre en œuvre les actions y compris celles de formation qui permettent de réduire les écarts constatés à l'issue de l'évaluation. En effet, quel que soient les enjeux auxquels sont confrontés les métiers (évolution d'organisation, dysfonctionnement internes, difficultés de recrutement, repositionnement stratégiques...), la

³¹ DEJOUX Cécile, Gestion des compétences et GPEC Op.cit. p.80. p.81.

finalité de la démarche compétences est d'identifier les leviers pertinents d'acquisition et de constitution des compétences requises à moyen terme. Le processus de recrutement, de mobilité, de formation et de rémunération en seront les vecteurs clés et seront tour à tour sollicités pour ajuster les compétences.³²

1.4 Les référentiels de compétences

Les référentiels de compétences servent à désigner les compétences requises pour chaque emploi. Ils se présentent sous la forme de liste de compétences, plus ou moins détaillées, en générale organisées en fonction des activités de l'emploi. Ils sont devenus aujourd'hui les outils incontournables de toutes les démarches de gestion des compétences. Ils apparaissent en effet comme indispensables à la fois pour identifier et pour évaluer les compétences attendues pour chaque emploi. Leur élaboration ainsi que leur usage soulèvent néanmoins certains problèmes³³

Les référentiels de compétences constituent pourtant un outil important de la gestion par les compétences, notamment lorsque celle-ci est associée à des pratiques diversifiées de rémunération. L'évaluation des compétences suppose que des objets d'observation soient définis et partagés par tous, car elle repose sur la délégation de rôles. Elle n'est pas de la responsabilité de la direction des ressources humaines, mais des personnes ayant directement la mission d'animer une équipe. Les évaluateurs devenant multiples, on comprend la nécessité de fixer des points de repère, sinon l'arbitraire le plus total présidera à l'évaluation.

Trois étapes marquent la mise en place de référentiels de compétences :

Dans un premier temps, il s'agira de préciser les objets d'évaluation. A ce stade, il est important de définir des unités de compétences suffisamment larges, afin que la compétence soit reliée à l'exercice d'une activité

Dans une deuxième étape, il conviendra de formaliser le contenu des unités de compétences, afin que tous sachent ce dont on parle. Par Exemple, dans une unité de compétence « formation », d'aucuns introduiront le parrainage, alors que celui-ci sera considéré par d'autres comme faisant partie intégrante de la mission d'un professionnel confirmé.

³² BENJAMIN.C. RH et compétences dans une démarche qualité. february 2005, Paris, p.9.

³³ CADIN, et les autres, Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie, 4ème édition, éd dunod, Paris, 2012, p.173,p.175.

Dans une dernière phase, une échelle définissant les degrés à l'intérieur de chaque unité de compétence sera mise en œuvre : des compétences élémentaires dont la combinaison concourt à la compétence plus large seront hiérarchisées par ordre de complexité croissante.

Deux méthodes sont utilisées, lors de l'élaboration des référentiels de compétences : l'une que nous qualifierons d'analytique, une autre que nous appellerons globale.

2. La méthode analytique

Elle consiste à élaborer des référentiels spécifiques à chaque métier, ce qui en permet une approche plus détaillée et plus précise. Des compétences bien identifiées sont mises en avant.³⁴

3. La méthode globale

Elle repose sur un postulat : la compétence est transverse où elle n'est pas. De ce fait, bien que pouvant s'appuyer sur des savoirs et savoir-faire différents, une même compétence doit pouvoir s'exprimer dans diverses activités. Cette diversité serait même le meilleur indicateur du passage du savoir-faire ponctuel à la compétence, de l'agir à la réflexion sur l'action.³⁵

Le point de départ sera alors l'identification des diverses compétences exprimées dans un domaine professionnel, voire dans l'ensemble de l'organisation, indépendamment de l'emploi exercé.

Ces unités de compétences seront évolutives ; elles seront déterminées en fonction des besoins de l'entreprise. Avec le temps, certaines deviendront obsolètes, d'autres devront être ajoutées ; leur contenu également sera susceptible d'être modifié.

A l'intérieur de chacune des unités de compétences, des degrés seront identifiés. Pour permettre l'adaptation du référentiel aux diverses situations professionnelles, leur approche sera plus grossière que dans la démarche précédente : plutôt que de s'appuyer

³⁴ DEJOUX.C.et DIETRICHE A. Management par les compétences, Edition Dareios, 2006, Paris, p.13.

³⁵ PEMARTIN Daniel, L'actualité de la gestion. Edition EMS 1999, Paris, p, 87.

Section 03: Les outils nécessaires de développements et d'évaluation des compétences

1. Processus de développement des compétences

Le développement des compétences des employés renvoie aux activités d'apprentissage (amélioration des connaissances, d'habilités et des habitudes) susceptibles d'accroître leur rendement actuel et futur par l'augmentation de leur capacité d'accomplir les tâches. Ce processus primordial se déroule selon des étapes bien déterminées, le développement des compétences poursuit plusieurs objectifs. Enrichir et mettre à jour les connaissances des employés, préparer les employés à des changements de poste dans le cadre des programmes de gestion de carrières, combler les lacunes et susciter des aptitudes positives notamment la loyauté envers l'employeur.

On peut analyser la réalité d'une compétence dans l'action quotidienne pour la réalisation d'une tâche, on peut aussi repérer les savoirs, les savoir-faire d'une personne ou cours d'une mise en situations d'une tâche, en revanche, il est plus difficile de repérer les conditions réelles de production et de développement de cette compétence. Il y a plusieurs facteurs interdépendants : les relations, les aptitudes, les tâches, les motivations,

L'organisation du travail, le climat, la culture de l'entreprise conditionnent la maîtrise d'une compétence, les compétences directement perceptibles dans la réalisation d'une tâche ne sont pas que la partie visible d'un ensemble dont la partie cachée représente les conditions de relation et de développement de ces compétences, ainsi dans sa rigueur analytique factuelle, une étude sur les compétences ne doit jamais oublier que la production d'une compétence est le résultat qu'une expérience professionnelle qui est le même très conditionnée par les facteurs relationnels l'organisation, et la culture de l'entreprise.³⁶

1.1 Le développement

Selon ANDRE GUITTET « le développement est de s'adapter aux nouvelles technologies qui exigent une mutation des tâches, des métiers, et redéfinissent de nouvelles compétences. Détecter les potentiels, valoriser les compétences non utilisées, faire le point régulièrement avec

³⁶ DIETRICH Anne et les autres, Management des compétences, 3^{ème} édition, édition DAUNOD, Paris, p.260.

les individus sur leurs performances, leurs compétences, leurs aspirations et leurs projets personnels»³⁷

On peut ajouter une autre définition de JEAN.MARIE PERETTI « Le développement en matière de ressources humaines englobe les activités de détermination des besoins de formation ou niveau des différentes catégories de personnel. La mise en œuvre de programme de compétences et leur évaluation, ces activités, permettent aux personnes d'apprendre les connaissances et les habilités nécessaires pour une bonne performance pour accéder à des emplois, à des responsabilités plus importantes »³⁸

1.2 Le développement des compétences

Le développement des compétences est un facteur décisif de l'employabilité des travailleurs et la durabilité des entreprises. C'est la raison pour laquelle les systèmes de développement des compétences visent notamment à assurer que les compétences acquises répondent aux attentes sur le lieu de travail. Le développement des compétences correspond à des multiples raisons de progrès technologiques, les turbulences économiques et socioculturelles et autres qui peuvent rendre les compétences obsolètes, de ce fait, les entreprises doivent s'adapter à ces changements et ces mutations par le développement des compétences.

A travers ces définitions, nous pouvons déduire que : Le développement des compétences d'une personne ou d'un groupe de personne a pour but d'atteindre les objectifs de l'entreprise d'une manière efficace et de pouvoir de s'adapter aux situations nouvelles

1.3 Les cinq voies du développement des compétences

Le modèle du développement des compétences comportant cinq voies ³⁹

Pour Mieux comprendre comment se produisent et se transforment les compétences :

- **La première voie** : correspond au modèle de la formation sur le tas : Les situations professionnelles nouvelles exigent de l'individu la production par tâtonnement et essais erreurs de compétences nouvelles dans l'action ; il s'agit, « D'une logique de l'action».

³⁷ GUITTET André, développer les compétences, 2ème édition, op. Cita, p.16.

³⁸ .MARIEPERETTI Jean, dictionnaire des ressources humaines, 2ème édition, vuibert, 2001,p.71.

³⁹ WITORSKI Richard, De la fabrication des compétences, In revue Education Permanente , Paris :documentation française,n135,septembre2007,p.06.

- **La deuxième voie** : renvoie au schéma de la formation alternée : Il y a une itération entre la transmission de savoirs théoriques en classe et la production de compétences en stage ; il s'agit « d'une logique de la réflexion et de l'action ».
- **La troisième voie** : correspond aux situations d'analyse de pratiques mises-en œuvre en entreprise ou en organisme de formation. Elles consistent à formaliser les

Compétences implicites produites dans l'action (voie 1) et ainsi à les transformer en savoirs d'action ; il s'agit : « d'une logique de réflexion sur l'action ».

- **La quatrième voie** : correspond aux situations de définition anticipée de nouvelles pratiques par des salariés, par exemple au sein des groupes progrès où la résolution des problèmes. Les salariés définissent par anticipation de nouvelles pratiques au regard des critères de qualité, productivité, etc. qu'ils mettront en œuvre ensuite de retour au travail ; il s'agit « d'une logique de réflexion pour l'action ».
- **La cinquième voie** : Les savoirs théoriques acquis par la formation sont intégrés en connaissances par les individus et alimentent des capacités qui prendront la forme de compétences lorsque les individus seront en situation professionnelle ; il s'agit « d'une logique de l'intégration / assimilation ».

2. Evaluation des compétences

L'évaluation des compétences est le moteur de la démarche compétences. Elle permet de mesurer les écarts entre les compétences requises et les compétences disponibles détenues par les salariés et de déterminer le levier le plus approprié pour développer ces dernières. En effet, ce n'est pas tant la mesure qui est importante que l'analyse de l'écart identifié

2.1 L'objet de l'évaluation des compétences

Aucune composante n'est exclusive des autres ou meilleure que les autres : tout dépend de ce que nous cherchons à éclairer. S'agit-il de mesurer une performance ? Dans ce cas, le niveau des pratiques professionnelles est plus pertinent. S'agit-il de dicter des potentialités ? Dans ce cas, l'évaluation des aptitudes professionnelles sera particulièrement adaptée. S'agit-il de mesurer le niveau de connaissances pour orienter le salarié vers tel ou tel parcours de formation ? Dans ce cas, l'évaluation des connaissances sera l'entrée la plus pertinente.⁴⁰

⁴⁰ LE CŒUR Elisabeth, Gestion Des Compétences le guide pratique 1^{er} Edition de boeck Paris 2008, p.92.

Tout individu au sein d'une organisation cherche à bénéficier d'une évaluation favorable pour assurer sa position et bénéficier d'une évolution positive, il agit et réagit en fonction du système qui l'évalue. La pratique d'évaluation vise l'efficacité des salariés, mais aussi celle d'un processus de gestion intégré à l'entreprise, elle est donc un facteur pour orienter et coordonner les différentes activités d'une organisation, comme elle poursuit de multiples objectifs qui sont le plus combinés entre eux et relatifs à chaque acteur

2.2 La notion de L'évaluation

Dans le langage courant évaluer peut signifier : juger, peser, estimer, apprécier ou mesurer. Selon Guillot Ghaloé-soulez : l'évaluation « est un jugement porté sur le Comportement d'un salarié dans l'exercice de ces fonctions, le jugement peut Être exprimé sous différentes forme :-par un inventaire des points forts et des points faibles par apport à la fonction exercée, par un bilan professionnelle par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien...»⁴¹

Pour B. Mortory et D. Crozet, « l'évaluation est un jugement donne par un supérieur hiérarchique, ou des collègues de travail sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions »⁴². Selon ces deux auteurs, l'évaluation est un jugement donné par le responsable hiérarchique sur le comportement des salariés durant l'exécution de leur tâche.

Elle exprime une volonté de mesure supposée d'intention objective tout fois évaluer n'est pas seulement assigner une valeur bonne ou mauvaise, c'est aussi établir un ordre de préférence. Elle consiste en une action consistant à recueillir un certain nombre d'information concernant un salarié pour réaliser un jugement de valeur sur les éléments, Telle que sa personnalité, dans le prendre des décisions touchant la gestion de personnel ou de répondre à d'autre objectifs fixés.⁴³

⁴¹ GUILLO-Soulez, La gestion des ressources humaines, gualino lextenso, Edition, Paris, 2008, p.231.

⁴² MORTORY ET D CROZET, GRH pilotage social et performances, 7ème édition, DUNOD, Paris, 2008, p.74.

⁴³ MACHE DU BOIS Landelle, dictionnaire vocabulaire, concept et outil, édition, économisa, Paris, 1998, p159.p.160.

2.3 Méthodes d'évaluation

Une méthode d'évaluation est un outil de mesure qui comprend la comparaison des résultats réalisés par des employés avec des métriques ou des critères préalablement définis. Chaque méthode a un processus que l'évalué suit ; ce La conception est généralement définie par

L'évaluateur, un processus conçu pour mesurer Systématiquement, pendant une période déterminée, les activités professionnelles des salariés ou ses performances actuelles.

Pour avoir un impact positif, la méthode d'évaluation doit répondre à la fois aux attentes des employés et de l'organisation. Logiquement, l'organisation doit Choisir la méthode d'évaluation la mieux adaptée à un objectif donné et les moins entachées des défauts inhérents à chacune des méthodes.

Il existe plusieurs méthodes d'évaluation des compétences parmi les plus populaires. Usagé on s'en souvient.

2.3.1 L'entretien

C'est la technique la plus utilisée par les entreprises. Les entretiens se déroulent entre salariés et son supérieur hiérarchique. Il permet à la direction de l'entreprise de mesurer La contribution de chaque salarié à la valeur ajoutée de l'entreprise, l'entretien sert de référence Pour toute décision de gestion des ressources humaines. C'est les deux Perfectionnement du personnel, cadres supérieurs

Un entretien est une rencontre extrêmement complexe entre deux ou plusieurs personnes. De telles rencontres sont marquées par le tonneau de la subjectivité. Cela arrive généralement quand Deux personnes sont souvent motivées par des soucis organisationnels et financiers. Cette situation de face à face se déroule au sein d'une entreprise ou d'un cabinet. Les enjeux d'une telle rencontre sont tout à fait spécifiques.

Le principe de l'entretien d'évaluation et d'obtenir des informations pertinentes sur les compétences détenues par une personne d'une action donnée : évolution de poste, promotion, mobilité interne, action de formation, actualisation conjointe de portefeuille des compétences de salariés, etc. Son but est d'identifier les écarts entre les compétences dont dispose un collaborateur et les exigences du poste qu'il occupe, afin de déterminer les objectifs de développement. L'entretien est un moment privilégié pour échanger, écouter le salarié et le motiver. Son prioritaire, cette évaluation peut avoir lieu dans le cadre de l'entretien annuel

d'évaluation ou faire l'objet d'un entretien spécifique. Dans de nombreux cas, l'entretien d'appréciation est l'unique « méthode d'évaluation retenue par les entreprises, il peut se définir

Comme un exercice ponctuel mais complet de management, reflet de la manière dont la hiérarchie amène quotidiennement ses collaborateurs ⁴⁴

2.3.2 Le 360° :

Le « 360° » est une méthode d'évaluation des compétences managériales faite par son entourage professionnel, et non par un seul responsable hiérarchique comme dans un entretien classique. Il s'adresse aux managers, aux cadres, aux responsables de projet et parfois aux agents de maîtrise. Il a pour vocation de les aider à prendre conscience de ce que l'on attend d'eux à définir des axes de progrès et à faire progresser leurs comportements par une meilleure connaissance de l'image que les autres ont d'eux ¹⁵

Permet de s'appuyer directement sur des référentiels de compétences : travailler à partir de compétences permet aussi de porter l'évaluation sur des résultats et sur le processus qui servent de l'obtenir (leadership, relation interpersonnelles...)

Il permet d'avoir une vision élargie des forces et faiblesses de l'individu : le recueil d'informations auprès de plusieurs personnes fournit une base très solide d'évaluation, réduire les risques liés à l'évaluateur unique : impliquer plusieurs personnes apporte une grande garantie d'objectivité des réponses.

2.3.3 Bilan de compétences

C'est un ensemble de tests et d'entretiens destinés à attester des compétences d'un individu. Il a pour objectif de permettre à tout salarié, au cours de sa vie professionnelle, d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ainsi que ses aptitudes et ses motivations afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation.⁴⁵ Le bilan de compétences peut être organisé à l'initiative de l'employeur dans le cadre de la mise en œuvre d'une stratégie de formation, ou découler de la situation du salarié (chômage, etc.). Le bilan de compétences peut également être réalisé à la demande du salarié. ⁴⁶

⁴⁴ SCHMIDT.G. Mercier, Gestion des ressources humaines, Edition Pearson, 2004, Monaco p.146.

⁴⁵ DEJOUX Cécile, les compétences au cœur de l'entreprise, Op.cit., p.142.

⁴⁶ PERETTI Marie. Op.cit.p.108.

Le bilan de compétences comme source de développement des ressources humaines permet d'un côté de décrypter le niveau d'acquisition de compétence voire leur utilisation sur le terrain et mettre en relief ainsi les possibilités d'enrichissement, du renforcement voire même de renouvellement et le développement de compétences nouvelles

L'introduction du bilan de compétences tant individuel que collectif est nécessaire pour la gestion de la ressource humaine puisqu'il constitue le relais de différentes activités liées à cette dernière, comme par exemple : - L'évaluation des compétences et de performances.

- La gestion des carrières.
- La détection de haut potentiel de ressources humaines.
- La définition en besoins de formation.

Enfin, il permet surtout d'assurer et valider les acquis en savoir et compétences entre les seniors et les juniors. Aussi, parmi les objectifs d'un bilan de compétences :

- D'analyser ses aptitudes, ses compétences personnelles et professionnelles, ses motivations.
- D'organiser ses priorités professionnelles.
- D'utiliser ses atouts comme instrument de négociation pour un emploi, une formation ou en termes de choix de carrière. Pour l'entreprise c'est aussi l'occasion de : mieux organiser la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ; favoriser la gestion des carrières et la mobilité professionnelle.

Selon JEAN-PAUL Jués ⁴⁷ la démarche du déroulement du bilan des compétences comprend trois phases sous la conduite du prestataire :

- **Une phase préliminaire** : a pour objet :

De confirmer l'engagement du bénéficiaire dans sa démarche.

⁴⁷ JEAN-PAUL Jues, Gestion des ressources humaines, principe et points-clés, ellipses, Edition marketing, 2002, p,80.

- De définir et d'analyser la nature de ses besoins.
- De l'informer des conditions de déroulement du bilan de compétences, des méthodes et technique mises en œuvre ainsi que des principes d'utilisation des conclusions de la prestation.
 - **Une phase d'investigation** : doit, quant à elle, permettre au bénéficiaire :
- D'analyser ses motivations et intérêts professionnels et personnel.
- D'identifier ses compétences et aptitudes professionnelles et personnelles et, le cas échéant, d'évaluer ses connaissances générales.
- De déterminer ses possibilités d'évolution professionnelle.
 - **Une phase de conclusion** : c'est la phase finale et il s'agit des entretiens ⁴⁸a lieu sous forme d'entretiens individuels qui doivent permettre au bénéficiaire du bilan. Est seule destinataire des résultats détaillés et d'un document de synthèses⁴⁹

2.3.4 Les tests

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

Sélectionner les bons outils n'est pas chose aisée l'offre est considérable et il est difficile de se documenter sur tous les outils existants. Le dictionnaire des aptitudes permet de classer par domaines d'aptitudes les tests appropriés. En effet, on va proposer ci-dessous trois types des aptitudes : aptitudes cognitives, aptitudes affectives et aptitudes psychomotrices. Chaque type a son outil approprié. ⁵⁰

⁴⁸ BERNIER, ANNA.GRESILTON, op.cit. p162.

⁴⁹ PERETTI J-M., « GRH », édition, 2007, p163.

⁵⁰ BUCK Jean Yves, Le Management de connaissance et des compétences, 2 Edition d'Édition d'organisation, France, 2003, p.208.

- **Aptitudes cognitives** : les tests d'intelligence ont pour vocation de mesurer la capacité à s'adapter à des situations nouvelles. C'est le cas du test des dominos ou d'autres tests où il faut compléter des suites logiques de progressions arithmétiques ou géométriques
- **Aptitudes affectives** : les tests de personnalité servent à savoir de quelle manière un individu a tendance à se comporter dans une situation donnée. Ces tests cherchent à évaluer un certain nombre de traits de personnalité en propre, soit sous forme de tendances purement psychologiques, soit déjà sous forme de comportement en situations professionnelles. Les tests projectifs comme celui de la tâche d'encre, sont des tests d'investigation profonde. Ces tests font appel à la dynamique profonde de l'inconscient et cherchent à mettre en lumière la structuration et les fixations profondes de la personnalité telles qu'elles se sont formées pendant l'enfance. Ils n'ont normalement rien à faire dans une situation d'examen professionnel
- **Aptitudes psychomotrices** : les tests psychomoteurs évaluent l'équipement psychomoteur d'un individu au regard d'une ou de plusieurs tâches et permettent d'établir des prédictions concernant son adaptation ultérieure
- **L'assessment center** : L'expression « assessment » center » est anglaise. Elle vient du verbe to assess, qui signifie « estimer », « évaluer », et du mot center (« centre », « milieu »). Ce sont donc les candidats qui sont au centre de l'intérêt ; leur manière d'agir est observée et évaluée par les examinateurs à travers différents exercices. L'assessment center évalue le potentiel d'un individu et ses compétences professionnelles par rapport à un poste cible, en le soumettant à une série d'exercices inspirés des situations rencontrées dans l'entreprise et dans le poste visé. Les épreuves sont construites à partir du référentiel de compétences du poste concerné ; elles vont du classique test « in basket » à des exercices de groupe où il s'agit de résoudre une étude de cas avec d'autres personnes, en passant par l'analyse d'une liasse de documents afin de résoudre un problème lié à la fonction.

Cette démarche est largement adoptée par les grandes entreprises pour l'évaluation des cadres ; recrutés ou à recruter.⁵¹ Le principe du « centre d'évaluation » repose sur une double ambition : la reproduction d'une réalité proche de la situation de travail à travers un certain nombre d'exercices de simulation et aussi de faire apparaître, à travers ces derniers, les comportements recherchés. Cette méthode représente plusieurs avantages à savoir, une évaluation par un regard

⁵¹SCHMIDT. G., MERCIER, E op.cit., p.147

externe, des simulations proches des situations de travail réelles ainsi des résultats consolidés grâce à différents outils ou à différents observateurs⁵² Tandis que des limites et des inconvénients à savoir, les coûts et des résultats parfois différents, notamment du fait des différents outils utilisés.

3. Les avantages et inconvénients de la gestion des compétences

3.1 Les avantages de la gestion des compétences

Permettre la pérennité de l'entreprise en assurant l'adaptation de la main-d'œuvre et un levier extraordinaire de motivation: c'est ce qui fait toute la différence entre les entreprises, puisque c'est ce que les salariés peuvent, veulent et savent donner. Ainsi il semble tout à fait judicieux de développer les démarches et les outils pour donner aux collaborateurs l'envie de s'investir.

Détecter les compétences cachées : Mélange de connaissances, de savoir-faire et de savoir être, les compétences peuvent être longues à acquérir ou rares sur le marché. Elles sont stratégiques, et difficilement copiables, si elles procurent un véritable avantage concurrentiel à l'entreprise.

Elles peuvent aussi être cachées, si elles sont détenues par des salariés, mais non connues de l'entreprise « Tout l'art consiste donc à mettre en place un processus qui permet de les détecter et de les hiérarchiser. Développer l'employabilité des salariés : "Clairement reliée aux problématiques de formation, la GPEC donne des clés pour gérer le raccourcissement de la durée de vie des savoir-faire chez les salariés. Elle les incite à développer leur employabilité et à construire un projet professionnel. ⁵³

3.2 Les limites de la gestion des compétences :

La gestion des compétences apparaît des risques liés à la sous-estimation de certains paramètres telle que la difficulté à composer avec certaines logiques d'action et certaines

Rationalités telle qu'ancienneté, la complexité logistique de l'ensemble du processus, la charge d'actualisation de toutes

Les données contenues dans les référentiels et dans les évaluations individuelles, et les risques d'ordre juridique tel que la contestation qui peuvent être entraînés par la perception du caractère

⁵² Idem, 2015-2016, p.80.

⁵³ BEIRENDONCK Lou van, Tous compétent le management des compétences dans l'entreprise, op.cit., p19.

arbitraire de certaines décisions sensibles touchant aux affectations, aux promotions ou aux augmentations de salaires

- un accroissement de la charge d'apprentissage en dehors des situations de travail, ce qui laisse les employés se concentrer sur la formation sans pour autant sur leur poste de travail

- la subjectivité dans l'évaluation des compétences, car il n'y a pas de critères fixes lors de l'évaluation ce qui fait que l'objectivité est absente, c'est –à-dire il y a une différence entre les évaluations.⁵⁴

⁵⁴ LOÏCCADI Guérin Francis. FREDERIQUE Pigeyre. Op.cit, p.125.

Conclusion

La gestion des compétences est un élément de la stratégie et de renforcement intimement liée à la réputation de l'entreprise. La perception de compétences pour une activité se définit comme le jugement que porte un individu sur ces capacités d'organiser et d'exécuter l'ensemble des actions requises donc il est très important, pour les entreprises, de chercher à faire acquérir les compétences quelle que soit individuelle ou collective qu'elles jugent nécessaire à leur développement et à leur adaptation. Et aussi les compétences permettent ainsi aux entreprises d'acquérir une meilleure performance pour faire face aux évolutions de son environnement. Aujourd'hui, pour pouvoir faire face à la concurrence, les entreprises ont besoin de compétences de leur ressource humaine

La gestion des compétences n'est pas un processus qui revêt un contenu identique dans toutes les organisations. On s'aperçoit donc que chaque entreprise gère les compétences de façon plus ou moins intégrée. La gestion des compétences est considérée en fait un terme générique que l'on pourrait détailler de la façon décrire les compétences liées aux emplois actuels et futurs et les analyser afin de les comparer pour décider à préparer les compétences nécessaires pour agir.

À travers ce chapitre on a essayé de décortiquer la démarche de gestion des compétences à travers la présentation des différentes étapes et processus, et de comprendre les concepts fondamentaux liés à la gestion des compétences.

En effet, l'enjeu de la gestion des ressources humaines, via un outil qui est la gestion des compétences qui mobilise les ressources humaines.

Nous concluons que le succès de cette démarche repose en grande partie sur la nécessité de l'implication de tous acteurs de l'entreprise, et sur l'ensemble d'outils qui sont mis à leurs a dispositions (identification des compétences évaluation des compétences référentiel compétences ...)

Chapitre 03

Etude de la pratique de gestion compétences au sein de SONATRACH Bejaia

Après avoir présentés dans les chapitres précédents le cadre théorique de la pratique de la gestion des compétences, nous allons à présent de préciser les résultats de notre enquête par entretien au sein de l'entreprise DRGB. Cette partie sera consacrée à l'étude et l'analyse de l'importance qu'accorde l'entreprise SONATRACH Bejaia à la pratique de la gestion des compétences.

Cependant, nous commençons à donner un aperçu sur l'entreprise, avec la présentation de son organisme d'accueil. Par la suite nous finirons par la deuxième section qui présente l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus lors de notre entretien.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

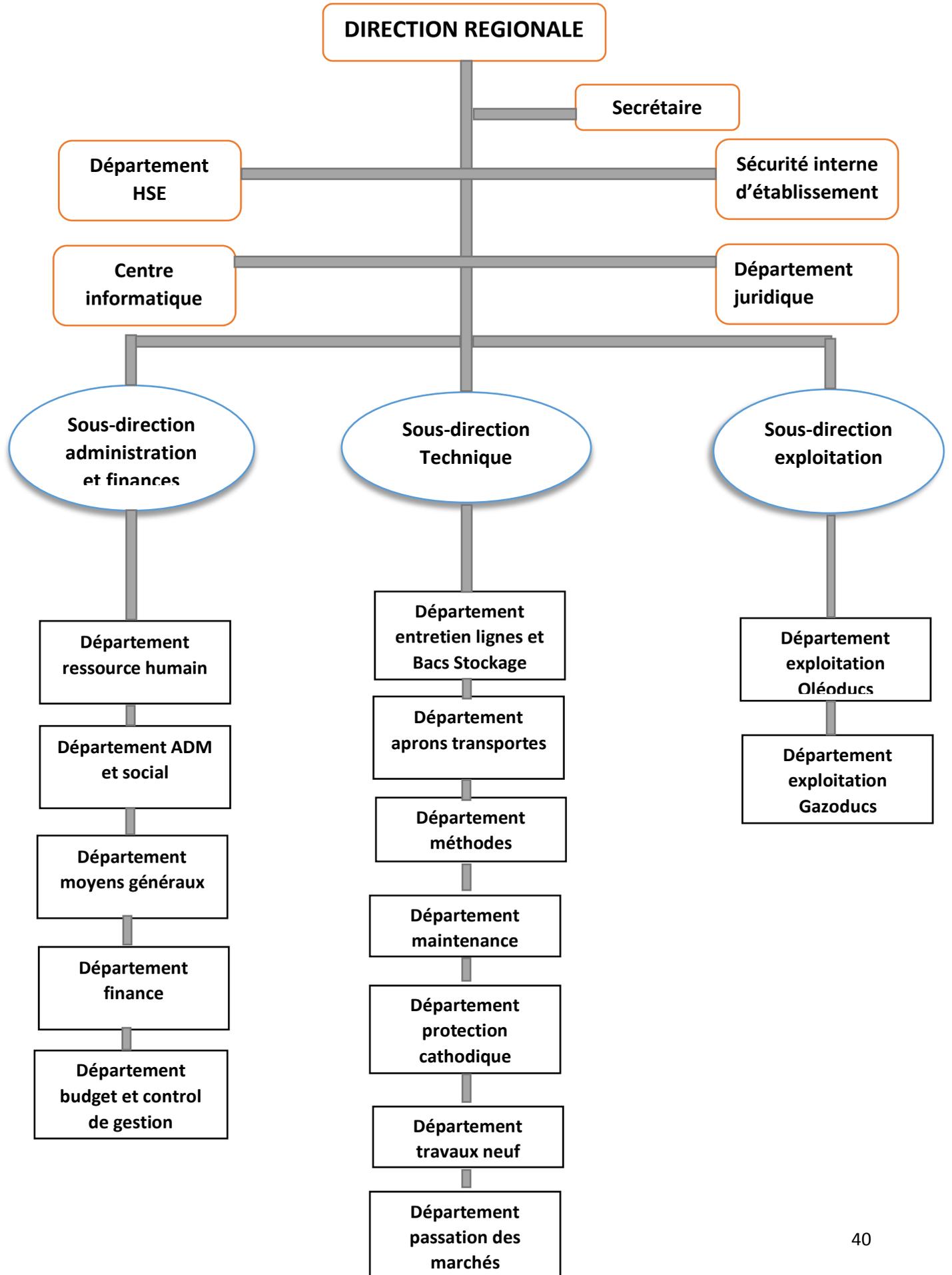
1. Présentation de la SONATRACH

SONATRACH : Société Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures », c'est une entreprise publique algérienne créée le 31 décembre 1963 qui a pour mission la recherche, la production, le transport, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures. C'est un acteur majeur de l'industrie pétrolière et gazière surnommé le major africain. SONATRACH est classée la première entreprise d'Afrique. Elle intervient également dans d'autres secteurs tels la génération électrique, les énergies nouvelles et renouvelables et le dessalement d'eau de mer. Elle exerce ses métiers en Algérie et partout dans le monde où des opportunités présentent

2. Présentation des structures de la RTC Bejaia

La Région transport centre est dotée en matière de gestion d'un organigramme composé de différente sous-direction et départements :

Organigramme de la Direction Régionale Transport Centre / RTC Bejaia



❖ La direction régionale :

La direction régionale est chargée de concevoir, de coordonner et de contrôler les actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.

Elle comprend un directeur régional, quatre sous directeurs, deux départements, un conseiller à la sûreté interne et un secrétariat.

◆ Département Hygiène Sécurité et Environnement(HSE) :

Relevant directement de la direction, son but est de sauvegarder le patrimoine de la direction et mettre des gardes de feu pour éviter les incendies :

- Un service prévention est chargé de créer des relations entre les départements et se compose de section : inspection et contrôle, prévention, animation et statistique.
- Un service intervention qui est chargé d'intervenir pour faire face à tout dysfonctionnement ou intrus en s'articulant sur des techniques.
- Service de surveillance qui s'occupe de prévention et de surveillance des dépôts.
- Service environnement : qui s'occupe du problème de l'environnement et de pollution.

◆ Centre informatique :

Il est divisé en trois services : - un service développement qui a pour mission de développer les différentes applications sur le menu micro.

- Un service exploitation qui exploite les applications ou les programmes qui ont été développés pour faire sortir les résultats qui seront remis aux utilisateurs.
- Un service technique qui est à l'écoute des utilisateurs en termes de support, assistance, formation.

◆ Sûreté interne :

Elle a pour mission la protection et la sauvegarde de patrimoine humain et matériel de la direction et d'assurer le bon déroulement du transport des hydrocarbures

◆ Département juridique :

Le département juridique à chaque fois que les intérêts de la DRGB sont mis en jeu pour veiller à la légalité des transactions.

❖ La sous-direction administration et finance**◆ Département ressources humaines :**

Il se compose de deux services :

- Un service formation qui s'occupe de la formation du personnel de la direction, soit dans le cadre de la spécialisation, le perfectionnement, la mise à niveau et la promotion. Cette formation se fait soit en Algérie, à l'étranger ou à l'entreprise.
- Service de planification, il s'occupe de la planification des effectifs concernant tous les mouvements s'effectuant au sien de la direction, comme il étudie les besoins des différentes structures et charger de recrutement pour les postes vacants ainsi que les promotions.

◆ Département administration et social :

Il se compose de trois services :

- Un service personnel qui s'occupe de la gestion du personnel et qui est composé d'une section de gestion du personnel et d'une section de gestion de paie.
- Un service relationnelle industriel qui se divise en deux sections qui sont : section contentieux qui est chargée d'entretenir des relations avec les tribunaux et l'inspection du travail, quant à la section relation de travail, elle est chargée d'avoir des relations avec les commissions conformément au règlement intérieur de la direction.

Des problèmes de remboursement des frais médicaux, les allocations familiales et de la sécurité sociale.

On trouve une section d'assistance sociale et d'une section de soin

◆ Département moyens généraux :

Il se décompose en trois services :

- un service intendance qui assure les prestations en matière hôtellerie et hébergement des fonctionnaires. Dans ce service on trouve une section hôtellerie, une autre de ravitaillement et enfin une section restauration.

- un service intérieur son rôle principale est un accord de soutien car il est chargé de la gestion des biens mobiliers, les fournitures de bureaux, ainsi que les produits d'entretien, elle se compose d'une section économat d'une section reproduction et d'une section relations extérieures.
- Un service d'entretien, qui est chargé de l'entretien des bâtiments, il se compose d'une section de peinture, de maçonnerie, de menuiserie et jardinage.

◆ **Département finance :**

Il prend charge la gestion comptable et financière de la DRGB.

- ◆ **Département budget :** il prend en charge l'élaboration du budget de l'année avenir et l'élaboration des plans de gestion de moyen terme

❖ **La sous-direction technique :**

◆ **Département maintenance :**

Son rôle et d'assurer le bon fonctionnement des machines.il se compose de cinq services :

- un service méthode qui sa mission est de veiller à la suggestion de nouvelles méthodes relatives à la maintenance d'une part et à l'élaboration des plans de maintenance des biens des biens de unité d'autre part, il se compose de trois sections qui sont celle de l'inspection, de préparation et de statistique.
- un service mécanique qui son rôle est la réparation, la gestion et le contrôle et la sécurité des installations et celle des biens. Il est constitué d'une section de mécanique atelier et celle de mécanique de l'intervention.
- un service électricité qui maintient les installations électrique ainsi que les moyens nécessaires pour cette maintenance.
- un service instrumentation qui chargé de réunir tous les moyens nécessaires pour la réparation et la réalisation des ouvrages. On trouve aussi une section atelier et une autre d'intervention
- n service télécommunication qui est le moyen pour le fonctionnement de la société et se trouve au niveau de toutes les stations et il se compose de section de communication radio, de section télex et celle d'exploitation.

◆ Département protection des ouvrages :

Il est chargé de protéger et d'entretenir les ouvrages de la DRGB qui sont les pipelines et les bacs, il se compose de quatre services :

- un service entretien des lignes : son rôle est réaliser les opérations d'entretiens des pistes tout le long des pipe-lines, il s'occupe aussi des opérations de génie civil lié au pompage. Il opère et intervient lors des fuites.
- un service corrosion qui protège les canalisations contre la corrosion à l'aide d'une protection cathodique.
- un service entretien de réservoir de stockage qui s'occupe de la réparation des bacs.
- un service réparation et construction qui concernent tout ce qui est en relation avec les pipelines et la protection cathodique.

◆ Département travaux neufs :

Son rôle est de veiller à la réalisation des différents travaux de certains aménagements et constructions, il se divise en deux services :

- un service d'étude qui est chargé des dossiers de plan, des notices de calcul et de lancement des appels d'offre. il se compose de section d'opération, celle du bureau d'étude et enfin la section documentation.
- un service suivi de réalisation qui s'occupe de la réalisation des projets après avoir été jugés et signés, il consulte tous les départements quand il s'agit d'une demande de travail pour l'exploitation.

◆ Département approvisionnements et transport :

Il assure la disponibilité des pièces de rechange et équipements ainsi que les moyens de transport

- -un service achat qui intervient à la réception des demandes d'achats pour lesquelles sont exprimés les besoins des structures.
- un service gestion technique qui a pour mission de veiller à la bonne commande du matériel ainsi qu'à sa bonne réception, il est chargé de codifié tout le matériel. Il se compose de section codification, section réception et expédition et section amortissables.

- un service matériel qui son rôle est d'assurer le réapprovisionnement du magasin en stock (gestion de stock). Il est composé de quatre sections : gestion du stock, ordonnancement, magasin et parc tubes.
- un service entretien et réparation qui assure la disponibilité du parc roulant afin de reprendre sa fonction de transport, pour cela il doit remettre en bon état tous véhicules en panne.
- un service transport qui a pour mission d'acheminer tout matériel demandé par une station ou chantier, comme il assure le transport de toute personne en mission.

❖ **Sous-direction exploitation**

L'activité principale de la DRGB est l'exploitation ; la mission du département est d'organiser les programmes de transport du pétrole brut, du condensat et du gaz dans les meilleures conditions de sécurité et de coût. Ce département est aussi chargé des trois ouvrages précédents.

- ◆ **Département exploitation Gaz** : il est chargé de l'exploitation du gazoduc GG1 à Hassi R'mel. Il gère aussi la station de compression SC3, ainsi que le terminale GG1 (Bordj Menaiel).
- ◆ **Département exploitation Oléoducs** : il est chargé de l'exploitation de deux ouvrages pétroliers en l'occurrence ; L'oléoduc Haoud el Hamra vers Bejaïa(OB1) et L'oléoduc Béni Mansour vers Alger(OG1). Donc il veille au transport du pétrole du SUD vers le NORD et sa préservation en qualité et en quantité. Donc toutes les stations sont sous sa coupe

3. La structure détaillée du département des ressources humaines

Tenant compte de l'importance des ressources humaines dans la gestion et dans la stratégie de l'entreprise, la DRGB dispose d'un département de ressources humaines dont la fonction est la recherche et l'acquisition du potentiel humain, le préserver, le développer du point de vue qualitatif et quantitatifs. Ce département se compose des services :

3.1 Service recrutement/formation

Dont le rôle principal est le recrutement et la mise en œuvre des plans de formation. Ce service se subdivise en deux sous service :

Service recrutement :

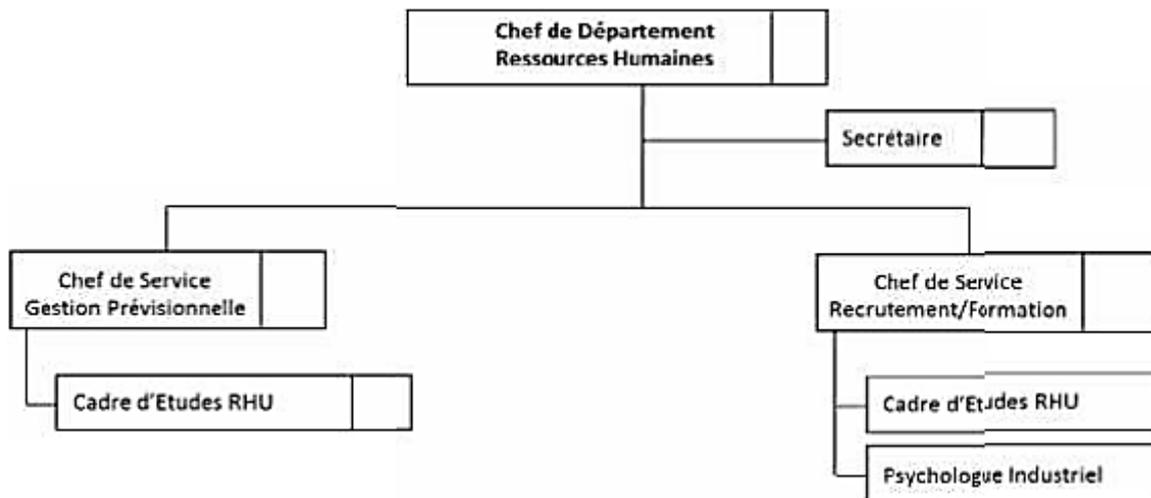
Ses principales tâches sont :

- La sélection des candidats selon les besoins.
- - La transmission des dossiers des candidats présélectionnés aux structures demandeuses qui valident cette présélection.
- - Le suivi du processus de recrutement du début jusqu'à la dernière étape.
- - Elaborer les plans de formation pour tous les agents de DRGB, afin d'améliorer le niveau académique et faire des recyclages pour certains agents

3.2 Service gestion prévisionnelle

Son rôle primordial consiste à assurer et vérifier les mouvements des effectifs en qualité en nature et en carrière. Ces principales tâches sont :

- Lancer une campagne promotionnelle (chaque année la DRGB lance une campagne pour promotion). Appelé aussi campagne d'avancement
- Etablir le bilan d'emploi, qui est un ensemble de tableau à remplir et qui traiter de tous les aspects sur le volet emploi
- Gérer des carrières, le suivie et la gestion des carrières de tous les agents de SONATRACH depuis le recrutement jusqu'à la retraite
- Elaborer un organigramme et veiller en bon déroulement de son application qui est une traduction schématique de tous les départements de SONATRACH
- Les rapports mensuels et trimestriels
- Traiter toutes les requêtes et demande de mutations.

Schéma : Organigramme du département ressources humaines**4. Les tâches et les objectifs du département RH****4.1 Les tâches**

Le département RH assure plusieurs tâches pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Par ses tâches, on peut citer :

- Etablir les rapports mensuel, trimestriels et bilans annuels de l'emploi
- Faire le suivi de carrière du personnel de la région
- Elaborer le plan de recrutement et celui de la formation
- Recruter le personnel permanent et temporaire
- Traiter les mouvements des agents (promotion, réorientation et mutation).

4.2 Les objectifs

L'objectif du département est la protection et le recrutement du potentiel humain, sa préservation et son développement en vue de réaliser la meilleure performance possible. Ses objectifs sont les suivants :

- Recherche et sélectionner le potentiel humain
- Contribuer à l'optimisation de l'emploi
- Assurer la planification et la gestion des carrières pour le personnel
- Contribuer à l'épanouissement des travailleurs par les actions de formation (perfectionnement et spécialisation)
- Optimiser la gestion du centre de formation de l'entreprise

5. Les outils de la GPEC au sein de la DGRB

Pour mener à bien un processus de GPEC au sein de la DRGB, celle-ci utilise des outils adaptés et convenables aux activités et missions confiées à la DRGB et ses différents sites. Parmi ces outils :

- **Organigramme :**

L'organisation de la DRGB est présentée sous forme d'un organigramme, celui-ci est une forme de description détaillée de tous les organes de l'entreprise et de leurs liaisons. Cet organigramme constitue une pièce maitresse et tournante de la GPEC au sein de la DRGB.

- **Fiche de poste :**

C'est un tableau qui enregistre les informations sur les différents postes de la DRGB concernant ses connaissances, compétences, activités et résultats à atteindre. Elle inclut le référentiel des emplois qui permet l'identification des connaissances nécessaires d'accès au poste.

Elle permet d'avoir le nombre de poste qui ne sont pas occupés. Exemple (maladie, départ à la retraite...).

- **La gestion statistique des effectifs**

C'est un volet très important à prendre en charge pour pouvoir faire une GPE bien fondée. La gestion statistique consiste à suivre la situation des effectifs au jour le jour et assurer une mise à jour continue pour avoir les données nécessaires pour déterminer

ce que l'entreprise possède comme effectif et ce qu'il lui manque. La gestion statistique abouti à un rapport mensuel, trimestriel, et à un bilan annuel,

Canevas :

C'est un tableau de recueil d'information sur les postes à pourvoir. Elle permet d'avoir ce que l'entreprise a besoin de recruter (cadre, agent de maîtrise, agent d'exécution, technicien).

- **Les bilans de compétences :**

Elle permet de situer les compétences pour savoir les points forts et les points faibles du salarié.

Section 02 : Analyse et l'interprétation des résultats de l'entretien avec le DRH

1. Méthodologie de recherche

Présentation de la méthodologie de recherche :

Dans cette section, nous allons présenter les étapes de la démarche de notre enquête, réalisée durant notre stage pratique au sein de l'entreprise et l'entretien effectué avec le DRH

Présentation de l'étude :

Notre stage a été mené au sein de l'entreprise SONATRACH /DRGB. Et s'est déroulée durant une période d'un mois (du 08/05/2022 jusqu'au 06/06/2022)

Pour bien mener notre recherche sur le terrain, nous avons procédé un entretien avec le directeur des ressources humaines afin de pouvoir répondre à notre problématique de départ.

b) Le recueil d'information : dans notre cas l'outil de collecte d'informations utilisé est l'entretien.

Entretien : Cet entretien s'est déroulé avec le directeur du département des ressources humaines a pour but d'en savoir d'avantage sur la gestion de compétence et pour souligner sa contribution à l'amélioration des performances de l'organisation. Le responsable RH,

affirme que l'entreprise a intégré une démarche de gestion des compétences. Cette démarche offre une garantie d'amélioration du savoir, du savoir-faire et du savoir-être permettant aux agents d'évoluer en matière d'expertise, et de parcours professionnel.

2. Analyses et interprétation des résultats de l'entretien

Question 01 : quelle est la première chose qui vous vient à l'esprit lorsque vous entendez le mot « compétence » ?

3. La définition de la notion compétence retenue par le DRH

Le DRH de l'entreprise définit la compétence par le triple savoir, savoir-faire et savoir-être. En effet, le DRH insiste sur l'importance du caractère individuel et personnel de la compétence qui marque toute la carrière et la nature d'engagement et d'implication aux objectifs de l'entreprise.

Le DRH estime aussi que, les compétences sont valablement mises en application dans des situations de travail bien concrètes. C'est dans l'action que les compétences sont validées avec le souci de les adapter et de les rendre flexibles pour des situations de travail complexes

Question 02 : Votre entreprise possède-t-elle une démarche de gestion des compétences ?

4. La gestion des compétences au sein de SONATRACH/DRGB.

Les résultats révèlent la présence de la gestion des compétences dans l'entreprise. Selon le DRH, gérer les compétences requiert la mise en place d'un processus et d'un environnement favorable pour l'amélioration quantitative et qualitative des savoirs, savoir-faire et savoir-être du personnel.

Pour LA DRGB la gestion des compétences est plus qu'une nécessité pour tenir les engagements de ses dernières en offrant des biens et services de qualité, notamment pour ces entreprises certifiées aux normes ISO, les ressources humaines ont un rôle central pour répondre aux exigences et aux objectifs de l'entreprise.

Question 03 : Quelle est la démarche de la gestion des compétences dans la politique de GRH ?

5. La démarche de la gestion des compétences dans la politique de GRH

La DRGB gère les compétences au niveau interne en deux parties différentes afin d'optimiser l'adéquation entre les postes et les ressources humaines et se focalisant sur les principales dimensions à prendre en compte concernant la mise en place des conditions favorables de travail.

Pour la première partie, la gestion des compétences s'effectue lors du recrutement, en recherchant les meilleurs profils (entretien d'embauche). Concernant la deuxième partie, la gestion des compétences passe d'abord par l'identification des profils qui correspondent le plus à ses attentes ensuite elle va les trier afin de déterminer les meilleurs profils.

L'entreprise complète sa démarche avec des actions menées en interne pour faciliter l'adaptation et renforcer le maintien tel que l'accompagnement et l'intégration des nouvelles compétences ceci permettra ensuite de développer les compétences et l'implication des effectifs.

Après avoir résumé les différents points basés sur les actions mener pour s'effectuer la gestion des compétences au sein de l'entreprise SONATRACH / DRGB, nous avons constaté l'insatisfaction du DRH sur le manque des moyennes compétences en terme pratique dans l'entreprise

Question 04 : quels sont les raisons de l'insatisfaction de la gestion des compétences au sein de la DRGB

6. Les raisons de l'insatisfaction de la gestion des compétences au sein de LA DRGB

Le DRH explique leur insatisfaction de la gestion des compétences actuelle par le motif manque de moyens, en effet, selon ce DRH, la conception et la mise en place d'une gestion des compétences efficace réclament d'importants moyens humains bien formés dans le domaine GRH et plus précisément la gestion des compétences.

Et d'autre part explique son insatisfaction par le manque de connaissances en gestion des compétences, la problématique d'une confusion autour de la définition exacte de la gestion de compétences efficace s'impose, SONATRACH gère les compétences qu'elle détient d'une manière spécifique sans pour autant savoir si elles sont réellement gérées d'une manière efficace.

Le DRH souligne l'importance d'une formation sur la gestion des compétences pour l'ensemble de l'équipe du service RH pour mieux s'engager et s'insérer dans cette démarche.

Plus que ça Le DRH, explique aussi son insatisfaction ajoute aussi par l'inexistence d'un alignement des pratiques managériales de l'entreprise sur ses objectifs, La gestion des compétences devient ainsi « observable » lorsque les comportements sont harmonisés et accompagnés d'une logique de partage et confiance entre la DG, la fonction RH et l'ensemble personnel.

Question 05 : quel est la contribution de la gestion des compétences dans SONATRACH / DRGB ?

7. La contribution de la gestion des compétences dans SONATRACH / DRGB

Selon le DRH, l'objectif recherché par la mise en place de gestion des compétences est la compétitivité, il s'agit d'adapter l'ensemble des savoir, savoir-faire et savoir-être du personnel aux évolutions de l'environnement interne et externe en renforçant la motivation et l'implication des RH aux objectifs de l'entreprise. Dans ce sens, un nouveau mode de GRH apparaît compte tenu des nouvelles transformations organisationnelles et managériales et la compétence constitue de nos jours une véritable source de l'avantage concurrentiel.

Le DRH estime que, l'entreprise devait se focaliser sur la façon et les moyens lui permettant d'attirer les compétences avant de les gérer Or, on constate sur le terrain que ce n'est pas toujours évident. Une des voies pour expliquer cet état de fait est certainement lié à une prise en compte très partielle des attentes des salariés et surtout une gestion quantitative. Une approche renouvelée basée sur les compétences consiste donc à intégrer les compétences des RH sous tous leurs aspects.

D'après les résultats obtenus nous constatons que SONATRACH gère ses compétences tout en se fixant l'objectif d'accroître ou maintenir sa performance et ceci en restant compétitive. Même si en interne le DRH n'est pas satisfait de la qualité de leur gestion, en externe l'entreprise s'impose et elle a une part de marché considérable, cette réussite s'explique en grande partie par la force du potentiel humain compétent.

Question 06 : quel est le rôle de la compétence dans la définition et l'organisation du travail de SONATRACH / DRGB ?

8. Le rôle de la compétence dans la définition et l'organisation du travail de SONATRACH / DRGB

D'après les résultats tirés de notre entretien, nous constatons que la DRGB utilise les compétences comme référence pour définir et organiser le travail. D'après les déclarations de DRH, il est nécessaire d'affecter pour chaque poste les candidats qui vont s'adapter aux exigences de ces derniers, en réalité ce sont les compétences détenues par les individus qui réussissent cette adaptation et dans le cas d'une inadaptation, c'est au DRH d'intervenir soit par des mutations soit par une formation.

Selon le DRH, aucun poste n'a un contenu fixe, dans un environnement économique et technologique changeant raisonner en termes de poste comme référence pour organiser le travail constitue une menace pour la flexibilité interne de l'entreprise mais aussi pour sa gestion.

Le DRH de l'entreprise, souligne l'utilisation d'un « descriptif de fonction » qui est un instrument bien établi et largement répandu pour l'amélioration des performances, ce descriptif est un système de classement des compétences et exigences pour occuper un poste, il est accessible aux collaborateurs, dirigeants et RH. L'avantage de ce système c'est les opportunités de croissance.

Un entretien annuel d'évaluation est mis en place pour faciliter l'échange des informations liées aux évaluations des compétences, le système d'évaluation vient faire le point sur les compétences actuelles, les performances, motivations ainsi que les lacunes de l'entreprise.

Synthèse du résultat

Après avoir analysé les informations collectées au sein de la DRGB à travers de multiples entretiens nous essayerons d'établir les liens existants entre les résultats obtenus lors de cette recherche. Cet entretien a permis d'objectiver des réalités connues, ainsi les principaux résultats qui sont les suivants :

A travers les entretiens menés chez SONATRACH on a pu sentir que l'entreprise accorde une grande importance au capital humain et à la manière dont il est géré tout en mettant en valeur le rôle de l'employé et sa contribution dans l'entreprise comme étant le premier vecteur de croissance. Il s'agit de savoir l'intégration de la variable GRH dans l'entreprise donc le facteur humain à une influence très significative sur la performance de l'entreprise.

La gestion des compétences joue un rôle majeur dans l'organisation voire la satisfaction et l'adéquation des besoins de l'entreprise avec celui des ressources humaines en matière de développement des compétences et de gestion des carrières, elle permet ensuite de diagnostiquer les ressources humaines de l'entreprise en termes de savoirs et de savoirs faire et suivre l'évolution des salariés dans leurs milieux professionnels. Cette dernière contribue aussi à la définition et l'organisation des différents processus et tâches et à mettre en place une cartographie de compétences. Tout ceci fait d'elle sans doute un levier stratégique et une source de performance durable que chaque l'entreprise doit appuyer.

Les collaborateurs de SONATRACH ont une faible compréhension des activités et des concepts liés à la gestion des compétences malgré que certaines pratiques sont utilisées au sein de l'organisme, le DRH justifie ce fait par le manque de moyens et de connaissances en gestion des compétences.

Conclusion

Nous avons consacré ce dernier chapitre à l'exposition des résultats tirés de notre entretien, Nous avons essayé de répondre à notre question de recherche principale en analysant les données et réponse à travers cet entretien et les documents internes à l'entreprise.

Les résultats de la recherche indiquent que la compétence se situe au cœur de la démarche de GRH. Tous les processus de GRH sont destinés à attirer, fidéliser et développer un personnel compétent. Cependant, la notion même de compétence ne se limite pas aux connaissances théoriques (savoir), à l'expérience (savoir-faire) et aux qualités personnelles (savoir-être).

Selon Le Boterf la compétence définit comme un savoir combinatoire. Se savoir combinatoire est un des facteurs de construction de compétence, lié à la faculté d'agir. La vision de performance en au sein de SONATRACH par rapport à l'apport de compétence doit être complété par la volonté d'agir et la capacité à agir pour qu'il y ait effectivement une construction de compétence et pour atteindre un niveau de succès durable.

La volonté d'agir dépend du sens donné à la construction des compétences, d'une image de soi positive et réaliste, d'un contexte de reconnaissance et de confiance, qui incite et encourage l'engagement des salariés. Ensuite la capacité à agir dépend de l'organisation du travail, qui doit permettre la mise en œuvre des compétences et la prise d'initiatives, et des moyens mis à disposition pour construire les compétences.

Selon les résultats et les interprétations énoncées, concernant la contribution des compétences, l'étude de cas effectuée au niveau de l'entreprise SONATRACH, nous permet de déduire que l'employeur met en œuvre une conception de la connaissance de l'objectif de l'entreprise où le collectif adhère aux objectifs de sa performance.

Néanmoins, une meilleure exploitation de la compétence au sein de l'entreprise, dépend en grand partie de la qualité du système mis en place. L'appréciation des compétences du personnel trouve son sens dans : La motivation des salariés afin de mieux travailler et prouver leurs compétences. Mettre en place des stratégies pour permettre au personnel de nouvelles connaissances et le développement de leurs acquis pour une meilleure amélioration de compétence pour cela la DRGB s'est basé sur différents facteurs afin de réaliser ses objectifs.

Nous concluons ce qui suit : Au sein de la DRGB, le rôle de la gestion des compétences vise à voir la satisfaction et l'adéquation des besoins de l'entreprise avec celui des ressources humaines, la gestion des compétences est une exigence à mettre de l'avant afin d'assurer sa pérennité et atteindre un haut niveau d'excellence.

Conclusion

Conclusion

Le domaine des ressources humaines est très vaste. Nous avons tenté de répondre à une question très importante, sur un aspect important de la GRH qui est la gestion des compétences comme vecteur de performance de l'entreprise. On remarque que les différentes études détaillées précédemment ont démontré que la gestion des compétences était positivement liée au niveau de maîtrise des compétences

Du point de vue de la GRH, la gestion des compétences est ce qui permet d'atteindre les objectifs, elle sert à qualifier et gérer les ressources humaines. La relation est ici directe entre compétence, en tant que qualité attribuée à l'individu. Suivant cette perspective, la gestion des compétences concerne alors les besoins et renvoie aux aspects relatifs à la définition des postes, à la gestion anticipée des besoins en termes d'emplois et de compétences, ainsi qu'aux conditions de travail.

A ce titre, l'apport de la gestion des compétences est celui de chercher à tirer la meilleure partie du capital humain de l'entreprise, ainsi ses conséquences. Il s'agit alors d'étudier des pratiques telles que l'existence de procédures d'applications d'une GPEC, développement des individus, Et vérifier si elles sont favorables aux indicateurs de mesures des entreprises.

En effet, l'acquisition ou l'attraction des compétences requises par l'intermédiaire, est une étape très importante dans la recherche de l'efficacité dans toute organisation car les conséquences d'une mauvaise gestion peuvent être sans doute fatales à l'entreprise. Ajouté à cela, le développement et la conservation des compétences requises dans l'entreprise passent par l'analyse des emplois dans le processus de recrutement. On parle donc, d'un côté, sur l'aspect touchant du développement des RH mais pour y'arriver à cela il est nécessaire de bien choisir les compétences à capter, car on peut trouver les diplômés mais pas les compétences requises facilement. D'un autre côté l'aspect touchant à la préservation des RH passe par la motivation des employés à travers de bonnes pratiques de rémunération et de promotion.

L'évaluation des compétences dans l'entreprise repose sur les évaluations des salariés. Il convient de mettre en œuvre des systèmes d'évaluations modernes ou l'objectif est de renforcer les connaissances acquises et de vérifier que l'employé est capable de remplir ses missions de façon efficace.

L'étude menée au niveau de SONATRACH / DRGB sur notre recherche, nous avons procédé un entretien avec le directeur des ressources humaines afin de pouvoir répondre à notre question

Conclusion

de départ était l'intérêt représente la mise en place de la gestion de compétence au sein de l'entreprise SONATRACH / DRGB ? »

Nous a montré la compétence est une caractéristique permettant d'obtenir un succès dans le travail ou dans une situation GPEC est mise en œuvre des années comprendre mieux la démarche et les outils pratiqués au sein de l'entreprise. Elle est constituée de connaissance, une motivation, un trait de caractère, une capacité, un aspect de son image ou de son rôle social. Cela permet donc de prendre en compte les attitudes de personnalité qui contribue à formation de la compétence.

La GRH joue rôle moteur de création des compétences nécessaires à l'entreprise et à l'individu même. L'enjeu de la gestion des compétences se situe dans la performance de l'entreprise qui liée à la satisfaction du personnel. Elle constitue un avantage concurrentiel durable. D'où l'entreprise qui offre à ses travailleurs une plus-value sur le plan professionnel, en termes d'expérience acquise bien sûr, mais également de maintien et d'acquisition de compétences nouvelles, améliorant ainsi leur employabilité. Dans l'ensemble gérer les compétences, c'est tout mettre en œuvre pour disposer, en temps voulu, quantitativement et qualitativement, des compétences nécessaires au fonctionnement et au développement de l'organisation. C'est un processus qui implique mobilisation, développement et évaluation.

Bibliographie

Liste des ouvrages :

- ASTIER Philippe, CONJARD Patrick, DEVIN Bernard, LYON Paul Olry: Acquérir et transmettre les compétences 1^{er} Edition 2013.
- BEIRENDONCK Lou van, Tous compétents, Édition de boeck, paris, 2006.
- BENAIR, M. Réussir sa GPEC. Etapes clés et bonnes pratiques de la GPEC, 2011.France
- BROCHIER, Damien, La gestion des compétences, Acteurs et pratiques, Ed. economica, 2002.
- BUCK Jean Yves, Le Management de connaissance et des compétences, 2^{ème} Edition d'Édition d'organisation, France,2003.
- C. Benjamin. RH et compétences dans une démarche qualité. fubrary 2005, Paris.
- CADIN, et les autre, Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie, 4^{ème} édition, éd DUNOD, paris, 2012
- CITEAU Jean Pière, gestion des ressources humaines, 3^{ème} Ed, Dolloz, Paris 2000.
- COHEN Anick. Toute fonction ressources humaines. Édition, Dunod, paris, 2006.
- COLARDYN Danielle, Gestion des compétences et mobilité professionnelle.
- DE MONTMOLLIN Maurice, L'intelligence de la tâche, Peter Lang, 1986.
- DEJOUX Cécile, Gestion des compétences et GPEC, Dunod, Paris 2^{-ème} Edition ,2013.
- DIETRICH Anne et les autres, Management des compétences, 3^{ème} édition, Edition DUNOD, Paris, 2010.
- DIMITRI Weiss, Les ressources humaines », Edition d'organisation, paris, 1999.
- GILBERT Patrick, Management et gestion des ressources humaines stratégies, acteurs, et pratique, Edition, Paris, 2005.
- GUILLO-Soulez, La gestion des ressources humaines, gualino lextenso, Edition, Paris, 2008.

Bibliographie

- GUILOT-Soulez Chloé, La gestion des ressources humaines ,12ème édition, Edition gualino lextenso , Paris 2019/2020.
- JEAN-PAUL Jués, Gestion des ressources humaines, principes et points-clés, Ellipses, Edition Marketing, 2002.
- KERLAN Francois ,Guide pour la GPEC , eyrolles, Paris 2007.
- LE BOTERF Guy, Construire les compétences individuels et collectif, 4 éditons.
- LE BOTERF Guy, De la compétence, Essai sur un attracteur étrange, les Éditions d'Organisation, 1994.
- LE CŒUR Elisabeth, Gestion Des Compétences le guide pratique 1 er Edition de Boeck Paris 2008.
- LE CŒUR Elisabeth, gestion des compétences, Editions de boeck, 2008.
- MARTORY Bernard, CROZET Daniel GRH pilotage social et performances, 7ème édition, DUNOD, Paris, 2008.
- PARMENTIER Christophe, ingénierie de formation, édition organisation, paris, 2008.
- PEMARTIN Daniel, L'actualité de la gestion. Edition EMS 1999, Paris.
- PEMARTIN. Daniel, Gérer les compétences, ou comment réussir autrement. Management, 1999.
- TRESANIN Juliette, Evaluer Les Compétences, 2 Emme Edition, Ed, Ems management et sociale 2013, Paris.
- WEISS Dimitri. Ressources Humaines, 2 e édition d'organisation, paris, 1999, 2003,

Articles et revues

- REYNAUD.J, « le management par les compétences : un essai d'analyse », sociologie du travail, vol. n°1, janvier 2001.
- JEANNOEL Pacôme kana, Gestion des compétences au sein de la mairie d'adjame, Institut du conservatoire des sciences de gestion - ingénieur en Management des Ressources Humaines 2014

Bibliographie

- TREMBLAY. M et Sire. B, « Rémunérer les compétences plutôt que les activités ». Revue Française de Gestion. Novembre et Décembre 1999.
- Norme AFNOR X 50-183. Outils de management des ressources humaines dans un système de management de la qualité : management des compétences. Ed. Afnor, Paris, 2002
- WITTORSKI Richard De la fabrication des compétences, In revue Education permanente, Paris : documentation française, n135, septembre 2007.
- BENROUANE Sid Ahmed, Le management des ressources humaines, Offices des Publications Universitaire, 2010.
- Mâche du Bois Landelle, Dictionnaire vocabulaire, concept et outil, édition, économisa, Paris, 1998.

Site internet :

[Évaluer des compétences | Génération Industrie \(generation-industrie.net\)](http://generation-industrie.net)

Mémoire :

- Évaluation du personnel au travers la stratégie d'une gestion des carrières. Cas Sonelgaz Tizi-Ouzou memoire fait.pdf (ummto.dz)
- le rôle de la gestion des compétences dans l'accroissement de la productivité de l'entreprise, cas el Hajar Annaba M-004.076.pdf (univ-guelma.dz)

Table des matières

Table des matières

Remerciements	
Dédicace	
Liste des abréviations	
Introduction	1
Chapitre 01: Généralités sur les compétences	
Section 01 : Définition du concept des compétences	4
1. Définition de la notion de compétences	4
Section 02 : Les caractéristiques et les composantes de la compétence	5
1. Les caractéristiques et les composantes de la compétence.....	5
1.1 Les composantes de la compétence	6
1.2 Les autres éléments de compétence	8
Section 03 : Typologie de la compétence.....	9
1. Les compétences individuelles et la compétence collective	9
1.1. Les compétences individuelles	9
1.2. Les compétences collectives.....	10
2. Les compétences organisationnelles	10
3. Les compétences transversales.....	11
2. Les compétences dans les pratiques de gestion des ressources humaine	12
Section 04 : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	13
1. La Gestion Provisionnelle des Emplois et des Compétences.....	13
1.1 Définition du concept	13
1.2 L'intérêt d'engager une GPEC	14
2. La démarche de la GPEC	15
2.1 Les étapes de la mise en place de la GPEC	15
3. Les conditions de la réussite de la GPEC	17
Chapitre 02: La démarche de la gestion des compétences	
Section 01 : La gestion des compétences	19
1. Définition de la gestion des compétences.....	19
2. Intégration de la compétence dans l'entreprise	20
3. La démarche compétence au sein d'une entreprise.	20
4. Les acteurs de la démarche compétences	22
4.1 La direction générale	22
4.2 Les partenaires sociaux.....	22
4.3 La direction ressource humaines	22

4.4 Les managers de proximité	23
4.5 Les salariés	23
Section 02 : Le processus de la démarche de gestion des compétences.....	24
1. Les étapes de la démarche de gestion des compétences.....	24
1.1. Identification des compétences requises :	24
1.2 Identification des compétences disponibles.....	24
1.3 Evaluation des écarts	24
1.4 Les référentiels de compétences	25
2. La méthode analytique	26
3. La méthode globale	26
1. Processus de développement des compétences	27
1.1 Le développement.....	27
1.2 Le développement des compétences.....	28
1.3 Les cinq voies du développement des compétences.....	28
2. Evaluation des compétences.....	29
2.1 L'objet de l'évaluation des compétences	29
2.2 La notion de L'évaluation.....	30
2.3 Méthodes d'évaluation	31
2.3.1 L'entretien.....	31
2.3.2 Le 360° :.....	32
2.3.3 Bilan de compétences.....	32
2.3.4 Les tests.....	34
3. Les avantages et inconvénients de la gestion des compétences	36
3.1 Les avantages de la gestion des compétences.....	36
3.2 Les limites de la gestion des compétences :	36
Chapitre 03: Etude de la pratique de gestion compétences au sein de SONATRACH Bejaia	
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	39
1. Présentation de la SONATRACH	39
2. Présentation des structures de la RTC Bejaia.....	39
3. La structure détaillée du département des ressources humaines	45
3.1 Service recrutement/formation	45
3.2 Service gestion prévisionnelle	46
4. Les tâches et les objectifs du département RH.....	47
4.1 Les taches	47
4.2 Les objectifs.....	47

5. Les outils de la GPEC au sein de la DGRB	48
Section 02 : Analyse et l'interprétation des résultats de l'entretien avec le DRH	49
1. Méthodologie de recherche	49
2. Analyses et interprétation des résultats de l'entretien	50
3. La définition de la notion compétence retenue par le DRH	50
4. La gestion des compétences au sein de SONATRACH/DRGB.....	50
5. La démarche de la gestion des compétences dans la politique de GRH	51
6. Les raisons de l'insatisfaction de la gestion des compétences au sein de LA DRGB.....	51
7. La contribution de la gestion des compétences dans SONATRACH / DRGB	52
8. Le rôle de la compétence dans la définition et l'organisation du travail de SONATRCH / DRGB.....	53
Conclusion.....	57
Bibliographie	
Annexe	

Annexe

Questions :

Question 01 : quelle est la première chose qui vous vient à l'esprit lorsque vous entendez le mot « compétence » ?

Question 02 : Votre entreprise possède-t-elle une démarche de gestion des compétences ?

Question 03 : Quelle est la démarche de la gestion des compétences dans la politique de GRH ?

Question 04 : quels sont les raisons de l'insatisfaction de la gestion des compétences au sein de la DRGB

Question 05 : quel est la contribution de la gestion des compétences dans SONATRACH / DRGB ?

Question 06 : quel est le rôle de la compétence dans la définition et l'organisation du travail de SONATRCH / DRGB ?

Résumé

La compétence est un élément qui prend de l'importance de jour en jour en vue de sa grande contribution à garantir un avantage concurrentiel pour toute entreprise tel-que soit son secteur d'activité.

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

L'objectif de ce travail de recherche consiste à démontrer quels est l'intérêt que représente la mise en place de la gestion de compétence au sein de l'entreprise. Dans notre cas nous avons mené un entretien auprès SONATRACH DRGB au niveau du département des ressources humaines. Les résultats recueillis nous permettent d'identifier la démarche adoptée et outils de cette pratique et comprendre l'intérêt de la démarche dans le cadre de la stratégie de la gestion des compétences au sein de DRGB.

Mots clés : Compétence, Gestion des compétences, démarche compétences, Gestion des ressources humaines.

Abstract

Competence is an element that is gaining importance day by day in view of its great contribution to guaranteeing a competitive advantage for any company in any sector. of activity.

Skills management is considered to be a generic term that could be detailed as follows: describe the skills related to current and future jobs, analyze the skills held by people, compare skills to decide, prepare the necessary skills to act. The success of this approach is largely based on the need to involve all the company's stakeholders and on all the tools made available to them.

The objective of this research work is to demonstrate what is the interest of setting up competency management within the company. In our case, we conducted an interview with SONATRACH DRGB at the level of the human resources department. The results collected allow us to identify the approach adopted and the tools of this practice and to understand the interest of the approach within the framework of the strategy of skills management within DRGB.

Keywords: Skills, Skills management, skills approach, Human resources management