

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

**Département des Sciences de Gestion**



## **Mémoire de fin d'étude**

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

**Spécialité : Management**

**Thème:**

**L'évolution des ressources humaines de la  
gestion classique à la gestion des  
compétences : Étude comparative**

**Établissement d'accueil: BEJAIA LOGISTIQUE**

**Réalisé par :**

-FEKROUNE Amine

-HAMIMI El Hacene

**Encadrant :**

Dr. OUMAKHLOUF. N épouse Mancer

**Examinatrice :**

Dr. LANCER. A

**Président :**

Dr. AOUDIA. L

**Année Universitaire : 2022/2023**

## **Remerciement**

*En premier lieu, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude envers notre encadrant, Madame OUMAKHLOUF Naoual. Sa disponibilité, ses conseils éclairés et son soutien constant ont été d'une valeur inestimable tout au long de la réalisation de ce mémoire. Nous lui sommes reconnaissants pour sa précieuse expertise et son engagement sans faille à notre égard.*

*Nous souhaitons également exprimer nos sincères remerciements aux Directeurs des Ressources Humaines des trois entreprises qui ont accepté de participer à cette étude, ainsi que monsieur TIGRINE Moussa qui nous a apporté une aide précieuse dans l'orientation de notre stage. Leur collaboration, leur générosité et leur partage d'expérience nous ont permis d'approfondir nos connaissances et de comprendre les pratiques de gestion des compétences dans un contexte professionnel réel.*

*Nous tenons à exprimer notre reconnaissance envers l'ensemble des professeurs qui ont contribué à notre formation et à notre développement tout au long de notre parcours académique. Leurs connaissances, leur passion pour l'enseignement et leur encadrement ont été essentiels pour notre réussite. Leur dévouement à l'égard de l'éducation a été une source d'inspiration constante.*

*Nous n'oublions pas de remercier chaleureusement nos parents pour leur amour, leur soutien indéfectible et leur confiance en nous. Leur encouragement et leurs sacrifices ont été d'une importance capitale dans notre parcours universitaire. Leur présence bienveillante et leur soutien constant ont été une véritable force motrice.*

*Enfin, nous tenons à exprimer notre gratitude envers toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire. Leurs conseils, leur collaboration et leur soutien moral ont été grandement appréciés.*

## *Dédicaces*

*Dédié à mes merveilleux parents, Hachimi et Zaina, qui ont été bien plus que de simples piliers tout au long de cette incroyable aventure intellectuelle. Votre amour inconditionnel, votre soutien indéfectible et votre présence réconfortante ont été les fondations solides sur lesquelles j'ai pu bâtir ce mémoire. Chacun de vos mots d'encouragement et chaque étreinte chaleureuse m'ont donné la force et la motivation nécessaires pour atteindre cet objectif, et je suis comblé d'avoir des parents aussi exceptionnels que vous.*

*À mes chères sœurs, Sissa, Diya et Mimosa, qui ont toujours été là pour moi, me prodiguant conseils et encouragement votre présence joyeuse m'a apporté un soutien précieux tout au long de ce parcours. Votre amour et votre soutien inébranlables ont été une force motrice dans ma quête de connaissances.*

*Je souhaite également rendre hommage à mon oncle, Gaya, et à mon oncle, Ferhat, ainsi qu'à sa femme Nacira. Votre influence bienveillante et vos encouragements m'ont permis de croire en moi-même et de poursuivre mes rêves.*

*À mes deux tantes bien-aimées, Dida et Foufa, vous avez apporté une joie et un réconfort inégalés dans ma vie. Votre soutien sans faille a été une source d'inspiration pour moi.*

*En souvenir de mes grands-parents, Zahra, Menoune, El Hacene et Lahlou, dont la sagesse et l'amour continueront à m'accompagner tout au long de ma vie. Votre héritage perdurera dans mes actions et dans ma quête de la vérité.*

*Je rends également hommage à mes tantes regrettées, Yamina et Nacira, ainsi qu'à mon oncle maternel regretté, Abdelouhab. Votre absence est profondément ressentis, mais vos souvenirs restent vivants dans mon cœur et continuent de m'inspirer.*

*À mes cousins et amis, Abdellah, Idir, Salah, Lounis, Sissou, Yacine, Idir, Billal, Moumouh, Aimade, Hakim, Ahmed, Kiki, ainsi qu'à mon cher ami et binôme Amine.*

*À tous ceux qui m'ont soutenu de près ou de loin, je vous dédie ce mémoire. Votre amour, votre soutien et vos enseignements ont été essentiels dans ma réussite. Merci infiniment."*

**El Hacene.**

## *Dédicaces*

### *Je dédie ce modeste travail*

*Spécialement à mon père bien-aimé. Les mots me manquent pour exprimer l'amour que je ressens pour toi, ainsi que ma gratitude pour tout ce que tu as fait pour moi. Tu as toujours été là, veillant sur moi et comblant tous mes besoins. Je donnerais tout pour que tu sois encore parmi nous, afin que tu puisses voir ton fils réaliser ce que tu souhaitais le plus. Repose en paix. Je ne t'oublierai jamais. C'est grâce à tes qualités en tant que père que je suis devenu la personne que je suis aujourd'hui.*

*A ma daronne chérie, les mots me manquent pour exprimer toute la gratitude et l'amour que je ressens envers toi. Merci pour ta bienveillance, ton amour, ton soutien car tu as toujours cru en moi. Tu es une inspiration constante par ta force, ta détermination et ta persévérance. Tu as fait preuve d'un amour inépuisable et d'un dévouement sans limites pour notre famille. Tu es le cœur battant qui maintient notre foyer unis. Je veux que tu saches que je serai toujours là pour toi, tout comme tu l'as été pour moi.*

*À mon petit frérot a travers les années, tu es devenu bien plus qu'un simple frère pour moi. Je suis rempli d'admiration pour la personne extraordinaire que tu es. Je te vois grandir et évoluer, et cela me remplit de fierté. Je suis persuadé que tu as un avenir brillant devant toi et que tu accompliras des choses extraordinaires. Sache que je serai toujours là pour t'encourager, te soutenir et te guider. Il a insisté afin que je le mentionne sous le nom de SISSOU MALINOWSKI car c'est un vrai passionné de l'olympique de Marseille. Je t'aime frérot.*

*À ma tante maternelle, Meriem, que je considère comme ma grande sœur. Je suis reconnaissant d'avoir une telle figure familiale chaleureuse et bienveillante dans ma vie. Tu es bien plus qu'une tante pour moi, tu es une amie proche avec qui je partage des moments inoubliables et des rires mémorables.*

*À ma grand-mère Aldja et à mon grand-père Mokrane mais aussi à mes tantes Fadila et Zahia.*

*À tous mes amis : Rida, Yanis, Younes, Koukou, Redouane, El Badji, et à mon binôme El Hacene. Je le fais au nom de notre belle amitié qui nous unit et au nom de tous les souvenirs inoubliables que nous avons partagés.*

*Amine.*

## Liste des abréviations

**BL** : Bejaia logistique.

**CDD** : Contrat a Durée Déterminer.

**CDI** : Contrat a Durée Indéterminé.

**CEP** : Conseil en Evolution Professionnel.

**CLR** : Centre Logistique Régionaux.

**CNRC** : Centre National du Registre du Commerce.

**CPF** : Compte Personnel de Formation.

**DA** : Dinars Algérien.

**DRH** : Direction des Ressources Humaines.

**DRH** : Directeur des Ressources Humaines.

**GED** : Gestion Electronique des Documents.

**GPEC** : Gestion Prévisionnel des Emplois et Compétences.

**GRH** : Gestion des Ressources Humaines.

**ISO** :International Organization Standarization.

**PDC** : Plan de Développement des Compétences.

**QCM** : Question à Choix Multiples.

**RH** : Ressources Humaines.

**SARL** : Société A Responsabilité Limité.

**SMI** : Système de Management Intégré.

**SPA** : Société Par Action.

**TMF** : Transport de Marchandise Frigorifique.

## **Liste des tableaux**

Tableau N°1 : Comparaison entre la logique de poste et la logique compétence. ....	15
Tableau N°2 : Les différentes approches et conceptions de la compétence selon chaque discipline. ....	16
Tableau N°3 : Les trois niveaux de gestion de compétence.....	32
Tableau N°4 : Comparaison entre l’entretien annuel et l’entretien professionnel.....	38
Tableau N°5 : Assessment center.....	48
Tableau N°6 : Effectif du : 01/04/2023 au 30/04/2023.....	54
Tableau N°7 : Répartition des effectifs selon la nature de la relation de travail 2023.....	54
Tableau N°8 : Récapitulation de réponses obtenues des questionnaires.....	63

## **Liste des figures**

Figure N°1 : Objectif de la GPEC.....	45
---------------------------------------	----

## Sommaire

Introduction générale.....	1
<b>Chapitre I: Cadre conceptuel de la GRH classique et de la gestion des compétences</b>	
Introduction .....	5
Section 01 : Transition de la GRH de la gestion traditionnelle à la gestion axée sur les compétences .....	5
Section 02 : Généralités sur la notion compétences .....	14
Conclusion.....	22
<b>Chapitre II: La démarche de la gestion des compétences</b>	
Introduction .....	25
Section 01 : Le processus de la gestion des compétences.....	25
Section 02 : La GPEC : méthodes d’entrer en gestion de compétence et évaluation de la compétence.....	42
Conclusion.....	49
<b>Chapitre III: Étude empirique : Présentation et discussion des résultats</b>	
Introduction .....	52
Section 1 : méthodologie de la recherche.....	52
Section 2 : Analyse et discussion des résultats.....	59
Conclusion.....	73
Conclusion générale .....	76
Liste bibliographique.....	80
Annexes .....	82
Table des matières .....	103

# **Introduction générale**

# Introduction générale

La gestion des ressources humaines (GRH), appelée autrefois, la gestion du personnel est l'ensemble des pratiques et processus utilisés par une organisation pour gérer et développer son capital humain. Le capital humain fait référence à l'ensemble des compétences, connaissances, des expériences et des talents que possèdent les employés d'une organisation.

La GRH compte plusieurs domaines tels que la planification des effectifs, le recrutement, la sélection, la formation, le développement des carrières, l'évaluation de la performance, la rémunération, les avantages sociaux, la gestion des conflits et la gestion des relations sociales.

En effet les organisations font face à des défis majeurs tels que les avancées technologiques rapides, l'incertitude économique, l'évolution démographique et l'internationalisation des marchés. Pour rester compétitif, les organisations doivent être capables de s'adapter à ces changements en ajustant leur structure et leur fonctionnement. L'un des avantages concurrentiels d'une entreprise gagnante est la qualité de son capital humain et de ses compétences. Par conséquent la gestion efficace des ressources humaines est essentielle pour maximiser l'utilisation de ses atouts et garantir la réussite à long terme de l'entreprise.

L'objectif de la GRH est d'attirer, de retenir et de développer les meilleurs talents pour aider une organisation à atteindre ses objectifs stratégiques. Pour y parvenir les gestionnaires de la GRH doivent comprendre les besoins et les attentes des employés ainsi que les tendances du marché du travail et les réglementations gouvernementales en matière d'emploi.

Au fil du temps, la GRH a subi de profonds changements en réponse à l'évolution des attentes des employés et des employeurs, ainsi qu'à l'évolution du marché du travail. La gestion classique des ressources humaines a été mise en place pour répondre aux besoins des grandes entreprises qui cherchaient à rationaliser leurs opérations et à maximiser leur efficacité. Cette approche était basée sur la standardisation des tâches et des fonctions, ainsi que sur l'application rigoureuse des politiques et des procédures. Elle visait à garantir la conformité aux lois et aux réglementations du travail, ainsi qu'à maximiser la productivité en minimisant les coûts.

Cependant, à mesure que le marché du travail a évolué et que les attentes des employés ont changé, la gestion classique des ressources humaines est devenue de moins en moins efficace. Les employés ne sont plus considérés comme des ressources à gérer, mais plutôt

comme des actifs stratégiques à développer et à valoriser. Les entreprises ont commencé à réaliser que la gestion des compétences était essentielle pour maximiser la contribution de chaque employé.

Ainsi, la gestion des compétences des ressources humaines est apparue comme une nouvelle approche de la GRH. La gestion des compétences des ressources humaines implique une approche plus personnalisée de la gestion des employés. Elle se concentre sur l'identification des compétences de chaque employé et sur la mise en place d'un plan de développement des compétences pour améliorer leurs performances et leurs satisfactions au travail, plutôt que sur leurs tâches et fonctions.

L'évolution de la gestion classique vers la gestion des compétences des ressources humaines est le résultat d'un changement de paradigme dans la façon dont les entreprises considèrent leurs employés. Cette évolution a été motivée par la nécessité de répondre aux attentes changeantes des employés et des employeurs, ainsi que par l'évolution du marché du travail. La gestion des compétences des ressources humaines est aujourd'hui considérée comme une approche plus efficace et plus personnalisée pour maximiser la contribution de chaque employé à l'entreprise.

Cette revue des lectures et des recherches nous amènera à poser la question suivante :

Quelle est l'approche adoptée par les entreprises de service de transport, de la wilaya de Bejaia, pour gérer leurs ressources humaines ?

Pour répondre à cette question de base, nous émettons les deux hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : Les entreprises suivent une approche traditionnelle des ressources humaines.

Hypothèse 02 : Les entreprises suivent l'approche basée sur la gestion des compétences des ressources humaines.

### **La méthodologie de recherche :**

Pour répondre à notre problématique de départ et confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons adopté une démarche méthodologique structurée en deux éléments essentiels :

Le premier élément est la revue approfondie de la littérature existante, nous permettant d'explorer les différentes approches de gestion des ressources humaines, de comprendre les principes et les pratiques de la gestion classique et de la gestion des compétences. Cette revue de la littérature nous a donné une base solide pour la construction de notre recherche.

Le deuxième élément clé de notre démarche méthodologique est l'étude empirique menée auprès de trois grandes entreprises de transport de marchandises de la wilaya de Bejaia. Nous avons utilisé un questionnaire structuré et des entretiens pour collecter des données auprès des responsables des ressources humaines de ces entreprises.

En combinant ces deux éléments, la revue de la littérature et l'étude empirique, nous pourrions répondre de manière approfondie à notre problématique de recherche, en affirmant ou refusant nos hypothèses de départ.

### **Structure du travail :**

Notre travail de recherche sera organisé en trois chapitres qui permettront de structurer et de présenter les résultats de notre étude.

Le premier chapitre intitulé « l'évolution de gestion des ressources humaines : de la gestion classique à la gestion des compétences », se composant de deux sections à savoir : la première section qui tournera autour, d'une généralité sur la gestion traditionnelle, de l'évolution de la gestion des RH (de l'approche classique à l'approche compétence) et une comparaison entre les deux approches (classique et compétence). La deuxième section qui sera consacrée principalement à la notion compétence et ses différents éléments (son contexte d'émergence, ses différentes approches, sa définition, ses caractéristiques, ses dimensions et ses types).

Le deuxième chapitre intitulé « la démarche de la gestion des compétences », se comporte également de deux sections. La première section qui est le processus de la gestion des compétences où sont cités, ses étapes, les acteurs et les niveaux liés à la gestion de compétence, les outils nécessaires pour gérer les compétences ainsi que la compétence comme source d'avantage concurrentiel. La deuxième section résumera la GPEC : méthodes d'entrer en gestion de compétence et outils d'évaluation de la compétence.

Pour finir, le troisième chapitre intitulé « Etude empirique : Présentation et discussion des résultats », celle-ci est divisée en deux sections. La première section est consacrée à la méthodologie de recherche et la deuxième section présentera l'analyse et discussion des résultats.

# **Chapitre I: Cadre conceptuel de la GRH classique et la gestion des compétences**

## **Chapitre I**

### **Cadre conceptuel de la GRH classique et la gestion des compétences**

#### **Introduction**

La gestion classique des ressources humaines est une approche traditionnelle qui a été largement utilisée dans les organisations pendant de nombreuses années. Celle-ci se concentrait principalement sur la gestion des employés en tant que ressources à utiliser pour atteindre les objectifs de l'organisation. En effet, les employés sont perçus dans cette approche comme des outils pour maximiser la production et les profits, plutôt que comme des individus ayant des besoins et des aspirations propres.

Bien que l'école classique ait apporté des contributions importantes à la théorie de la gestion, cependant, elle a été critiquée pour son manque de considération pour les besoins et les motivations individuels des employés qui peuvent être des facteurs clés pour atteindre les objectifs de l'organisation. Cette critique a conduit à l'émergence d'une nouvelle approche de gestion de ressources humaines qui est la gestion des compétences.

Ce chapitre a pour but de présenter toutes les caractéristiques essentielles à l'évolution de ces deux pratiques de gestion. Il est donc divisé en deux sections, dont la première s'intitule l'évolution de la gestion des RH : de la gestion classique à la gestion des compétences. La seconde section stimule une généralité sur la notion compétence, accompagné par toutes ses caractéristiques.

#### **Section 01 : Les approches de la GRH : Gestion traditionnelle et gestion axée sur les compétences**

Les ressources humaines ont connu une évolution significative au fil des années, passant d'une gestion traditionnelle à une approche plus moderne et adaptée aux besoins actuels des entreprises, axée sur la gestion des compétences. Cette évolution témoigne d'un changement de perspective important, passant d'une gestion centrée sur des tâches administratives à une approche plus stratégique, visant à maximiser le potentiel et la productivité des employés.

# Chapitre I : Cadre conceptuel de la GRH classique et la gestion des compétences

---

---

## I.1.1. Généralité sur la gestion traditionnelle

La gestion classique est un concept qui englobe plusieurs idées et principes développés par des auteurs et des théoriciens différents.

### I.1.1.1. Contexte d'émergence de la gestion traditionnelle des RH

La gestion traditionnelle des RH, aussi appelée la gestion classique ou la gestion scientifique du travail, a connu son émergence qui remonte au début du 20ème siècle, en réponse aux limites de l'approche de l'école classique. Cette période est marquée par l'essor de l'industrialisation et de la production de masse dans de nombreux pays du monde occidental, elle a également été influencée par d'autres facteurs tels que les changements sociaux et les nouvelles lois du travail. À cette époque, la plupart des entreprises fonctionnaient selon un modèle de production artisanale, caractérisé par un faible niveau de standardisation et une absence de systèmes de gestion formels pour les employés. Plusieurs auteurs ont contribué à la naissance et au développement de la gestion classique des RH, parmi ces derniers on retrouve principalement :

- Frederick Winslow Taylor, celui-ci étant un ingénieur américain, connu comme le père fondateur de la gestion classique des RH, a développé une méthode d'organisation de travail, appelée « Le Taylorisme », en effet, lors de ces observations à l'intérieur des ateliers, il a remarqué que les travailleurs effectuaient leurs travail d'une manière inefficace et incohérente, ce qui a entraîné une baisse de la productivité. Le taylorisme est une méthode de gestion et d'organisation du travail qui a été développée au début du 20ème siècle. Cette méthode a pour objectif d'augmenter l'efficacité et la productivité des travailleurs en utilisant des techniques de rationalisation du travail, en individualisant les tâches et en standardisant les méthodes de travail.(<https://youmatterworld.fr>. date de consultation 06 Mars 2023)

Cette méthode d'organisation du travail se base principalement sur trois principes d'après TAYLOR

- La division Verticale du travail : se réfère à la manière dont les tâches sont réparties en différents niveaux hiérarchiques au sein d'une organisation. Elle implique une hiérarchisation des postes de travail, où chaque niveau a des responsabilités et des tâches spécifiques qui contribuent à la réalisation des objectifs de l'organisation.

## Chapitre I : Cadre conceptuel de la GRH classique et la gestion des compétences

---

Cette division peut permettre une utilisation plus efficace des compétences et des ressources de l'organisation, mais elle peut également entraîner des problèmes de communication, de coordination et de motivation (<https://www.cyclopediacomp.com>. Date de consultation 06 Mars 2023).

De manière générale, c'est une méthode qui se base sur la distinction entre le travail d'exécutants (cols bleus) et le travail intellectuel de conception assuré par les ingénieurs (cols blancs), il détermine la seule bonne façon de réaliser une tâche (THE ONE BEST WAY).

- La division horizontale du travail : La division horizontale du travail est une méthode de spécialisation qui répartit les tâches à travers différentes équipes ou groupes de travailleurs sur le même niveau hiérarchique. Cette méthode permet une spécialisation des tâches en fonction des compétences et des intérêts de chaque équipe ou groupe de travailleurs, et peut améliorer l'efficacité et la qualité du travail (<https://www.businessdictionary.com>. Date de consultation 07 Mars 2023).

Contrairement à la division verticale du travail, qui se concentre sur la hiérarchisation des postes, la division horizontale du travail se concentre sur la spécialisation des tâches entre différents groupes de travailleurs (THE RIGHT MAN AT THE RIGHT PLACE). Elle a pour objectif d'augmenter l'efficacité des groupes de travailleurs en leur permettant de se concentrer sur des tâches spécifiques pour lesquelles ils ont des compétences et des connaissances spécialisées. Cela permet également une coordination plus efficace entre les différents groupes de travailleurs et une meilleure utilisation des ressources de l'organisation.

- Le salaire au rendement : Le salaire au rendement est une forme de rémunération basée sur le principe selon lequel la rémunération des travailleurs doit être fonction de leur production. Cette méthode suppose que plus un travailleur produit, plus il sera rémunéré. Elle est souvent associée au Taylorisme, qui cherche à augmenter l'efficacité et la productivité du travail en utilisant des méthodes scientifiques pour optimiser les processus de production (<https://www.economissime.com>. Date de consultation 09 Mars 2023).

Le salaire au rendement peut offrir des avantages aux employeurs, notamment une plus grande efficacité, une meilleure qualité de production et une réduction des coûts de main-d'œuvre. Cependant, il peut également poser des problèmes enternes de

## Chapitre I : Cadre conceptuel de la GRH classique et la gestion des compétences

---

stress au travail, de pression pour atteindre des quotas de production élevés et de conflits entre les travailleurs.

L'approche de Taylor a eu un impact majeur sur la gestion des ressources humaines, en particulier en ce qui concerne la division du travail et l'analyse scientifique des tâches. Les principes tayloriens ont permis d'optimiser les processus de production et de renforcer l'efficacité et la productivité des travailleurs.

Toutefois, cette approche a été critiquée pour avoir déshumanisé le travail en réduisant les tâches à des opérations simples et répétitives, ce qui a entraîné une spécialisation excessive et a suscité une insatisfaction et une démotivation des travailleurs. De plus, la concentration sur les objectifs de productivité a souvent conduit à des conditions de travail stressantes et à des conflits entre les travailleurs.

Les idées de Taylor ont été largement diffusées dans les milieux industriels et ont inspiré de nombreux autres chercheurs et théoriciens à développer des méthodes de gestion plus efficaces pour les employés. L'un de ces théoriciens était HENRI FORD.

- HENRY FORD : était un industriel américain et fondateur de Ford Motor Company, l'une des plus grandes entreprises automobiles du monde. Celui-ci est souvent considéré comme l'un des piliers de la gestion classique des relations humaines, grâce à plusieurs innovations et pratiques. Il s'est inspiré des idées de Frédéric Taylor sur l'organisation scientifique du travail en développant et en ajoutant sa touche personnelle à cette méthode de travail, mais il a également développé ses propres techniques de gestion pour augmenter l'efficacité de sa chaîne de production automobile. Ses contributions et inventions ont marquées l'histoire de la gestion classique des RH, dont :
  - Le travail à la chaîne : Le travail à la chaîne est une méthode de production qui consiste à faire passer un produit en cours de fabrication devant des travailleurs spécialisés, chacun étant chargé d'une tâche spécifique et répétitive. Chaque travailleur accomplit sa tâche en un temps déterminé, puis le produit est transmis au travailleur suivant pour la prochaine étape du processus de production. Ce système permet d'augmenter considérablement la production tout en réduisant les coûts de main-d'œuvre (Mumford, 1966, p. 168).

## Chapitre I : Cadre conceptuel de la GRH classique et la gestion des compétences

---

Avant l'introduction de la chaîne de montage, la production était un processus long et complexe, qui nécessitait beaucoup de temps et de main d'œuvre ; « Le travail à la chaîne a permis à Ford de produire des voitures beaucoup plus rapidement et à un coût beaucoup plus bas que ne l'avait jamais été possible auparavant. Par exemple, le temps nécessaire pour produire une voiture a été réduit de 12 heures à 93 minutes grâce à cette méthode de production. » (Temin, 1985, pp. 25-26)

L'introduction de la chaîne de montage dans l'usine de production automobile de Ford a été l'un des événements les plus importants de l'histoire de la production de masse. Cette méthode de production a permis une augmentation considérable de la production, tout en réduisant les coûts de fabrication.

- La standardisation des biens de productions : est un autre aspect important de la gestion classique des ressources humaines, celui-ci a été largement mis en œuvre dans l'industrie automobile, où il a contribué à la production de masse de voitures à des prix abordables. « La standardisation des biens de production de Ford est une méthode qui consiste à utiliser des pièces standardisées pour la fabrication de produits en série. Il s'agit de produire des pièces identiques qui peuvent être utilisées dans différents modèles de produits, ce qui permet de réduire les coûts de production et d'améliorer l'efficacité ».

En standardisant les pièces, Ford pouvait les utiliser dans différents modèles de voitures, ce qui réduisait les coûts de production. Les voitures de Ford étaient construites à partir de pièces interchangeables, ce qui signifiait que les pièces pouvaient être facilement remplacées si nécessaire. La standardisation a également permis à Ford de produire des voitures en série à grande échelle, ce qui a rendu les voitures plus accessibles aux consommateurs moyens (Hobsbawm, 1996, p. 85).

- La motivation par le salaire (Five Dollars In The Day) : "En 1914, Henry Ford a introduit la politique du « Five Dollars in the Day », offrant à ses travailleurs un salaire minimum de cinq dollars par jour, ainsi qu'un horaire de travail réduit à huit heures par jour. Cette politique a été conçue pour augmenter la productivité et la qualité du travail en attirant et en fidélisant les travailleurs qualifiés. En proposant un salaire plus élevé que la moyenne, Ford a également créé une classe de consommateurs capables d'acheter les voitures qu'ils produisaient, renforçant ainsi l'économie américaine" (Baldwin, 2001, p. 82).

# Chapitre I : Cadre conceptuel de la GRH classique et la gestion des compétences

---

Le principe de "The Five Dollars in the Day" est souvent cité en exemple pour illustrer l'impact positif que peuvent avoir les politiques de ressources humaines sur la productivité et la performance économique d'une entreprise. Cette politique a été l'un des facteurs majeurs qui ont contribué au succès et à la prospérité de Ford, faisant de cette entreprise l'une des plus importantes de l'histoire américaine.

Au cours des années 1940 et 1950, la gestion classique des RH est devenue de plus en plus courante dans les entreprises, en particulier dans le secteur manufacturier. Les entreprises ont commencé à mettre en place des services de personnel et de ressources humaines pour gérer les employés, et la formation et la sélection des employés sont devenues des activités clés de ces services.

Au fil du temps, la gestion classique des RH a continué à se développer et à évoluer, avec des praticiens et des chercheurs qui ont cherché à améliorer les méthodes de sélection, de formation et de gestion des employés, avec l'adoption de nouvelles méthodes de gestion telles que la théorie de la contingence et la théorie des besoins de Maslow et les deux théories X et Y de Douglas Mc Gregor.

Cependant, le besoin de développer des méthodes de gestion plus efficaces pour les travailleurs est devenu évident avec l'expansion de l'industrie et l'accroissement de la taille des entreprises. Les dirigeants d'entreprises se sont rendu compte de la nécessité de prendre en considération les besoins et les motivations des employés, ainsi que les moyens qui permettront de mieux organiser le travail afin d'optimiser la productivité des travailleurs.

## **I.1.1.2. Définition de la gestion traditionnelle des RH**

La gestion classique des ressources humaines est une approche traditionnelle de la gestion des employés qui se concentre sur la gestion des tâches et des activités liées aux employés, plutôt que sur la création d'un environnement de travail positif et motivant. Cette approche vise à maximiser l'efficacité organisationnelle en utilisant des procédures standardisées pour le recrutement, la sélection, la formation, l'évaluation de la performance et la rémunération. Elle est souvent axée sur la gestion des problèmes, tels que les conflits de travail ou les problèmes de performance.

Selon GERARD HIRIGOYEN, "La gestion traditionnelle des ressources humaines repose sur une approche administrative de la gestion du personnel. Elle vise à organiser et à contrôler les

## **Chapitre I : Cadre conceptuel de la GRH classique et la gestion des compétences**

---

---

activités relatives aux ressources humaines (recrutement, évaluation, formation, rémunération) dans un cadre de règles et de procédures clairement définies. Cette approche met l'accent sur le contrôle et la standardisation des processus et sur la nécessité de maintenir une certaine distance entre les managers et les employés" (Hirigoyen, 2006, p. 35).

Bien que cette approche puisse être efficace dans certains contextes, elle a été critiquée pour son manque de flexibilité et sa capacité limitée à répondre aux besoins individuels des employés.

### **I.1.1.3. Les avantages et les inconvénients de la gestion traditionnelle des RH**

La gestion classique des ressources humaines est une approche traditionnelle de la gestion des employés qui peut être efficace dans certains contextes, mais qui a également des limites.

#### **a) Les avantages essentiels de la gestion traditionnelle des RH :**

- La gestion traditionnelle se concentre sur l'utilisation de processus et de procédures standardisés, ce qui permet d'assurer une certaine uniformité dans la façon dont les employés sont traités, mais aussi cela peut conduire à une plus grande efficacité organisationnelle.
- L'approche de la gestion traditionnelle permet aux managers de maintenir un certain niveau de contrôle sur les activités de l'entreprise, en veillant à ce que les politiques et les procédures soient respectés.
- La gestion traditionnelle favorise la stabilité et la continuité des activités de l'entreprise, en minimisant les risques de changement soudain ou de perturbation des processus.
- Les processus standardisés de la GRH traditionnelle facilitent la gestion des employés et des activités de l'entreprise, ce qui peut réduire le temps et les ressources nécessaires pour gérer le personnel.

#### **b) Les inconvénients de la gestion traditionnelle des RH :**

- Les pratiques traditionnelles de gestion des ressources humaines impliquent souvent l'utilisation de méthodes manuelles et basées sur le papier, ce qui peut ralentir les processus et entraîner une inefficacité. Cette inefficacité peut à son tour entraîner des retards dans la prise de décisions importantes liées aux employés ;

## **Chapitre I : Cadre conceptuel de la GRH classique et la gestion des compétences**

---

---

- Le stockage d'informations dans des dossiers papier peut limiter l'accessibilité de ces informations à l'ensemble de l'équipe, créant ainsi un manque de communication entre les différents départements et une coordination inefficace ;
- La gestion des ressources humaines traditionnelle peut exiger l'emploi d'un grand nombre de personnel pour accomplir des tâches manuelles, ce qui peut entraîner des coûts élevés pour l'entreprise ;
- Les processus traditionnels de gestion peuvent être rigides et ne pas se prêter facilement à l'adaptation aux besoins en constante évolution de l'entreprise et de ses employés. Cela peut créer des difficultés pour l'entreprise à s'ajuster à un environnement qui est constamment en train de changer.

La gestion traditionnelle des ressources humaines présente des avantages et des inconvénients. D'un côté, elle peut être simple et compréhensible pour les employés et les gestionnaires, et peut servir à suivre les dossiers des employés de manière manuelle. D'autres cotés, elle peut également engendrer des processus lents et inefficaces, une rigidité et un coût élevé pour l'entreprise.

### **I.1.2. Évolution des RH de la gestion traditionnelle à la gestion des compétences**

Au fil du temps, la gestion des ressources humaines a connu un développement majeur, ce qui l'amène à évoluer afin de répondre aux différentes évolutions de l'environnement et aux besoins des entreprises. De ce fait, l'impératif d'évoluer d'une gestion traditionnelle à une gestion des compétences devient nécessaire pour toute organisation afin de répondre aux évolutions, aux défis et aux opportunités qui se présentent. La gestion traditionnelle des RH était centrée sur la gestion administrative des employés, avec une attention limitée accordée à leurs compétences et à leur potentiel de développement. Effectivement, cette approche se concentre sur la gestion de l'employé en tant que ressources que sur la gestion de ses compétences. Cependant, les entreprises ont pris conscience que pour s'adapter et s'épanouir dans un environnement en perpétuel mutation, il est essentiel de donner la priorité à la gestion des compétences. Cette dernière met l'accent sur l'amélioration des compétences et des capacités des employés, l'objectif est de favoriser une contribution plus efficace des employés et de renforcer leur employabilité, cette approche favorise l'alignement de ses compétences avec les objectifs organisationnels.

# **Chapitre I : Cadre conceptuel de la GRH classique et la gestion des compétences**

---

---

Selon DESSLER GARY « La gestion des ressources humaines a évolué de la gestion traditionnelle de l'emploi à la gestion des compétences, qui reconnaît la nécessité d'évaluer, de développer et d'utiliser pleinement les compétences et les capacités des employés pour atteindre les objectifs de l'organisation » (Gary, 2016, p. 5).

En résumé, la gestion des compétences représente une approche proactive et stratégique de la gestion des ressources humaines. Elle permet aux entreprises de se concentrer sur les compétences et les potentiels des collaborateurs pour les aider à s'adapter aux changements, à s'épanouir dans leur travail et à contribuer de manière efficace à l'entreprise. Cette approche implique de définir les compétences nécessaires à chaque poste, de développer ces compétences chez les employés, de les évaluer régulièrement et de les adapter en fonction des besoins de l'entreprise. En adoptant cette approche, les entreprises peuvent optimiser l'utilisation de leurs ressources humaines et améliorer leur performance globale.

Bien que la gestion traditionnelle des ressources humaines à une longue histoire et a été une pratique courante et utile utilisée pendant de nombreuses années par les entreprises, cependant, elle reste insuffisante dans le contexte actuel des entreprises qui sont confrontées à des défis toujours plus complexes et changeants. Les entreprises doivent chercher des moyens d'améliorer leurs processus de gestion des ressources humaines pour répondre aux besoins changeants des employés et de l'entreprise elle-même. En adoptant des pratiques de gestion des ressources humaines modernes et innovantes. Les entreprises peuvent améliorer leur productivité, leur efficacité et leur rentabilité tout en offrant un meilleur environnement de travail pour leurs employés. Ce qui ramène à la création d'une nouvelle méthode de gestion qui est la gestion des compétences, celle-ci étant apparue comme réponse à cette problématique.

## **I.1.3. Comparaison entre les deux approches : classique et compétence**

La gestion des ressources humaines est un domaine essentiel pour toute entreprise souhaitant optimiser l'utilisation de son capital humain. Deux approches majeures ont été développées pour gérer les ressources humaines : la gestion classique et la gestion des compétences des ressources humaines. Bien que ces deux approches partagent des objectifs similaires, cependant, elles diffèrent considérablement dans leurs aspects en matière de gestion du personnel.

# **Chapitre I : Cadre conceptuel de la GRH classique et la gestion des compétences**

---

---

La gestion classique des ressources humaines est axée sur la gestion de la conformité des employés aux règles et aux procédures de l'entreprise. Elle se concentre sur la gestion des tâches et des responsabilités liées aux postes de travail. Celle-ci peut être efficace pour les entreprises qui ont des processus clairement définis et des tâches routinières, mais dans le cas où les entreprises doivent s'adapter rapidement aux changements du marché et aux innovations technologiques, la gestion classique devient alors inadaptée.

La gestion des compétences se concentre sur le développement et l'utilisation des compétences individuelles de chaque employé. Elle peut aider les entreprises à rester compétitives en développant une main-d'œuvre flexible et créative. Toutefois, elle peut être coûteuse et nécessiter une planification à long terme.

Patrick Storhaye et Jacques Igalens (2017, p. 142) soulignent que : « l'objectif de la gestion classique des ressources humaines est de maintenir une main-d'œuvre stable et obéissante, qui exécute les tâches assignées de manière efficace et efficiente. En revanche, l'objectif de la gestion des compétences des ressources humaines est de développer une main-d'œuvre adaptable et polyvalente, capable de s'adapter rapidement aux changements du marché et de contribuer à l'innovation de l'entreprise ».

Dans l'ensemble, le choix entre la gestion classique des ressources humaines et la gestion des compétences des ressources humaines dépend des objectifs de l'entreprise, de sa stratégie et de ses besoins spécifiques.

## **Section 02 : Généralités sur la notion de compétence**

Dans l'époque où la gestion classique était dominante et utilisée par toutes les entreprises, la gestion des compétences n'est pas considérée comme une priorité ni comme un élément central dans la gestion des ressources humaines. En effet, dans ce contexte la compétence était aperçue par les professionnels comme des connaissances et des savoirs-faire nécessaires pour réaliser une tâche dans le but d'améliorer la productivité. Cependant, dès les années 1970, l'émergence de la notion compétence est devenue un élément clé de la gestion des ressources humaines modernes. Dans cette section, nous allons tenter d'expliquer les différents éléments qui sont liés à la notion compétence.

# Chapitre I : Cadre conceptuel de la GRH classique et la gestion des compétences

## I.2.1. L'origine de l'émergence de la notion compétence

La notion compétence est apparue dans les années 1970, mais son émergence a été stimulée par la crise pétrolière de 1973 et par le phénomène de la mondialisation. Auparavant, les entreprises mettaient davantage l'accent sur la rationalisation de la productivité. C'est pourquoi, l'ensemble de ces entreprises sont organisés sur la base du modèle taylorien qui considère les travailleurs comme des pièces interchangeables dans un système de production sans se préoccuper de leurs besoins. À cette époque, la compétence était considérée comme une approche superflue car les entreprises ont intégrées la logique de poste dans leurs pratiques. Cette approche considère que chaque poste nécessite un ensemble de compétences spécifiques, et que les travailleurs doivent être recrutés en fonction de leurs capacités à exécuter les tâches spécifiques du poste. Ainsi la logique poste consiste à décrire les tâches et les responsabilités de chaque poste, elle s'intéresse au poste de travail et non pas à la personne qui l'occupe.

Cependant, avec les changements économiques et sociaux qui ont eu lieu dans les années 1970, les entreprises ont commencé à se rendre compte que la compétence était cruciale pour s'adapter aux changements rapides de l'environnement économique et concurrentiel. Cela a conduit les entreprises à intégrer la logique compétence dans leurs pratiques, qui est basée sur l'idée que les compétences individuelles sont un capital immatériel important pour l'entreprise, et qu'elles peuvent être utilisés comme levier pour améliorer la performance de l'organisation. Elle suppose, également que la logique des compétences doit être continue et intégrée dans les pratiques de gestion des ressources humaines afin d'adapter les compétences des travailleurs aux besoins de l'entreprise.

De ce fait, nous pouvons avancer que la logique poste et la logique compétence sont deux approches différentes en matière de gestion des ressources humaines, c'est ce que nous allons synthétiser dans le tableau ci-dessous :

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

<b>Composantes</b>	<b>La logique de poste</b>	<b>La logique de compétence</b>
<b>Référence principale</b>	La tâche	La personne
<b>Unité de reconnaissance</b>	L'emploi prescrit	Les acquis des salariés
<b>Conception de</b>	Séparation entre le travail et	Affrontement à des

## Chapitre I : Cadre conceptuel de la GRH classique et la gestion des compétences

<b>l'activité humaine</b>	<b>le travailleur</b>	<b>événements</b>
<b>Valeurs prédominantes</b>	Débit de production, volume de travail	Qualité, fiabilité, réduction des délais
<b>Mot d'ordre</b>	Conformité aux prescriptions	Responsabilisation des salariés
<b>Outils caractéristiques</b>	Méthode de classification des postes, définition de poste	Référentiel de compétence, entretien annuel d'appréciation

Source : (Dietrich, Gilbert, & Pigeyre, p. 119)

La compétence est devenue un enjeu majeur pour les entreprises et la gestion des RH, car elle a eu un impact sur l'ensemble des pratiques de l'entreprise en contribuant à l'amélioration des performances de l'entreprise en alignant les compétences des employés avec les besoins de l'organisation. Au niveau RH, cette approche s'est surtout développée sur différents points, effectivement, elle a établi des dispositifs de formations et de développements des compétences, favoriser la mobilité interne, anticiper les besoins en compétence et de recruter les profils adaptés.

### I.2.2. Les différentes approches de la compétence

Le concept de compétence est multidimensionnel et peut être abordé de différentes manières selon les domaines d'étude. Elle a été étudiée par plusieurs acteurs issus de différentes disciplines chacun de ces acteurs a défini le concept de compétence selon son domaine d'étude.

Le tableau ci-dessous retrace les différentes approches et conceptions de la compétence.

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

<b>Approches compétences</b>	<b>Spécificités</b>
<b>Approche psychologique</b>	Les compétences réfèrent à des aptitudes. Des traits de la personnalité et des connaissances
<b>Approche sociologique</b>	La compétence se situe à l'intersection des trois champs :

## Chapitre I : Cadre conceptuel de la GRH classique et la gestion des compétences

	La formation L'expérience Le parcours de socialisation
<b>Approche de l'éducation</b>	La compétence est la capacité à faire usage des savoirs
<b>Approche stratégique</b>	La compétence comme source de l'avantage compétitif/création de la valeur ajoutée
<b>GRH</b>	La compétence comme savoir agir face à des situations problèmes tout en satisfaisant certains critères de performances

Source : (Jouili & Chaabouni, 2005, pp. 218-249)

### I.2.3. Définition de la notion compétence :

Ces dernières années, le concept de compétence est devenu central dans le domaine de la gestion des ressources humaines, bien que cette dernière soit reconnue comme un élément important dans la gestion des employés, il existe néanmoins différentes interprétations de la compétence. Pour pouvoir là définir précisément, nous allons retenir quelques définitions :

#### I.2.3.1. Définition de la notion compétences selon les dictionnaires

Selon le dictionnaire Larousse : « La compétence désigne l'ensemble des connaissances, des aptitudes, des capacités qu'une personne possède et qui lui permettent d'exercer efficacement une activité ou un métier donné » (Le petit Larousse illustré, 2021, p.72).

Selon le dictionnaire des RH « la compétence rassemble trois types de savoir, un savoir théorique (connaissances) ; un savoir-faire (l'expérience) et un savoir être (dimension comportementale) mobilisés ou mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission que lui est confiée » (Peretti J.-M. , 2015, p. 73).

#### I.2.3.2. Définition de la notion compétence selon les experts

Selon Le Boterf, G (1994, p. 23), « La compétence est la combinaison de connaissances, de capacités et d'attitudes qui permettent à une personne de résoudre des problèmes ou de réaliser des tâches avec efficacité »

## **Chapitre I : Cadre conceptuel de la GRH classique et la gestion des compétences**

---

---

Selon Perrenoud, P (1997, p. 16), « la compétence est la capacité à mobiliser de façon intégrée des ressources cognitives (savoirs, savoir-faire, etc.) pour faire face à une famille de situations. Elle ne se réduit pas à la simple application de savoirs ou de savoir-faire, même si ceux-ci sont nécessaires. Elle met en jeu des processus cognitifs complexes (analyse, synthèse, interprétation, évaluation, etc.), des stratégies de résolution de problèmes, de communication, de décision, etc., qui permettent d'agir de façon pertinente et efficace dans un contexte donné. Elle implique également des capacités à mobiliser des ressources personnelles (confiance en soi, estime de soi, motivation, etc.) et sociales (capacités relationnelles, normes partagées, etc.) qui sont nécessaires pour agir de façon adaptée et efficace dans un environnement donné.»

Selon Meirieu P (2007, p. 76), « la compétence est la capacité de mobiliser des ressources pour agir dans une situation complexe, en fonction de finalités personnelles ou collectives, en maîtrisant les contraintes liées à cette situation et en intégrant des connaissances, des capacités, des attitudes et des valeurs. » Selon Bélier (2000, p. 65), « la compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier en mobilisant diverses capacités de manière intégrée. »

Selon Zarifian (2004, p. 81), « la compétence et la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté. La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuient sur des connaissances... la compétence et la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs auteur des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité.»

### **I.2.3.3. Définition de la notion compétence de manière générale**

La compétence peut être définie comme la capacité d'un individu à accomplir efficacement une activité spécifique. Elle résulte d'un ensemble de connaissances, de compétences techniques, de comportement, d'aptitudes, de valeurs et d'expériences qui vont permettre à un individu d'évaluer et de réussir dans son travail. La compétence est essentielle dans la réussite professionnelle et personnelle, elle résulte de l'accumulation de plusieurs éléments, tel que le savoir, le savoir-faire et le savoir être que détient un individu pour exercer une fonction avec efficacité. La compétence peut être acquise par l'apprentissage, l'expérience et la pratique, et peut être développée et améliorée tout au long du parcours de l'individu.

# Chapitre I : Cadre conceptuel de la GRH classique et la gestion des compétences

---

---

## I.2.4. Les caractéristiques essentielles de la gestion de compétences des RH

La gestion des compétences est un aspect important de la gestion des ressources humaines, qui permet aux entreprises de tirer le meilleur parti de leurs employés et de leurs talents.

La gestion de compétences implique de nombreuses caractéristiques identifiées dans de multiples façons. Parmi ces différentes caractéristiques, on peut citer essentiellement :

### I.2.4.1. Évaluation des compétences

Cette caractéristique implique l'utilisation de méthodes pour évaluer les compétences des employés et identifier les lacunes de compétences.

L'évaluation des compétences permet de mesurer le niveau de maîtrise d'une compétence, d'identifier les besoins de formation et de développement, de faciliter la mobilité interne et d'adapter les compétences aux besoins de l'organisation (Via & Roger, 2017, p. 351).

### I.2.4.2. Planification des compétences

Cette caractéristique implique la planification et la gestion des compétences nécessaires pour atteindre les objectifs organisationnels.

La planification des compétences permet de faire le lien entre les stratégies de l'entreprise et les compétences nécessaires pour les mettre en œuvre, d'anticiper les besoins futurs en compétences, de gérer les évolutions technologiques et les transformations organisationnelles (Léger-Jarniou, 2017, p. 17).

### I.2.4.3. Développement des compétences

Cette caractéristique implique le développement des compétences des employés à travers des formations, des activités d'apprentissage, et des projets de développement.

Le développement des compétences permet de répondre aux besoins de l'organisation en matière de compétences, de favoriser l'évolution professionnelle des employés, de renforcer la motivation et l'engagement des employés, et d'assurer l'employabilité des salariés (Gandja, 2015, p. 40).

## **Chapitre I : Cadre conceptuel de la GRH classique et la gestion des compétences**

---

---

La mise en place de ces caractéristiques peut aider les entreprises à améliorer leur efficacité et leur productivité, tout en favorisant le développement des employés et leur engagement.

### **I.2.5. Les dimensions de la compétence**

La compétence fait référence à la combinaison de différents éléments pour accomplir une tâche ou résoudre un problème avec succès. Néanmoins, il existe plusieurs dimensions de la compétence qui sont importantes pour réussir dans différents contextes professionnels et personnels. De ce fait, la plus proposée est celle de Michel Autés (2013, p. 228). « Traditionnellement, la compétence se décompose en trois niveaux : le savoir, relève de la maîtrise d'un champ de connaissance et des techniques qui en découlent. Cette maîtrise résulte d'apprentissage en générale sanctionnés par des diplômes (...); le savoir-faire, est plus référé à la maîtrise technique. Le mode d'acquisition relève ici d'avantage d'une pratique, d'une imitation acquise dans le cadre d'une relation maitrise-apprenti (...); le savoir-être, est dans le domaine de la compétence relationnel : aptitude à entrer en relation avec l'autre, à se situer dans un système de relation hiérarchique ou autre pairs, adaptabilité aux situations, capacité de changement, (...) »

Afin de mieux saisir le contenu de la citation mentionnée précédemment, nous allons procéder à une explication plus ou moins approfondie de chacune des trois démentions :

#### **I.2.5.1. Le savoir (la connaissance)**

L'approche par le savoir dans la compétence peut être définie comme : « l'ensemble des connaissances générales ou spécialisés à procéder, il peut s'agir de connaissances théoriques ou de la maîtrise de certains langages scientifiques et techniques » (Martory, 2004, p. 118).

Le savoir est constitué d'un ensemble de connaissances théoriques permettant d'expliquer des phénomènes dans un domaine spécifique. Il s'agit d'un ensemble d'informations qui permettent de développer une compréhension approfondie d'un domaine particulier. Les connaissances théoriques peuvent inclure des principes, des modèles, des définitions et d'autres concepts clés susceptible d'expliquer et de comprendre les phénomènes dans un domaine spécifique.

# Chapitre I : Cadre conceptuel de la GRH classique et la gestion des compétences

---

## **I.2.5.2. Le savoir-faire (la pratique)**

Le savoir-faire est le résultat de la mise en pratique des connaissances théoriques dans une situation réelle, il s'agit de la capacité d'une personne à utiliser les connaissances acquises pour réaliser une tâche ou résoudre un problème dans un domaine spécifique. Cette combinaison entre ces deux concepts : savoir (connaissance) et savoir faire (pratique), représente un véritable atout pour une entreprise.

## **I.2.5.3. Le savoir être (attitude)**

Le savoir être concerne les qualités personnelles et comportementales d'une personne, qui reflète son attitude et ses valeurs dans le domaine professionnel. Il s'agit des comportements et des attitudes que la personne manifeste dans son travail, qui peuvent inclure des traits telles que l'empathie, la créativité, la persévérance, l'ouverture d'esprit et la responsabilité. Ses qualités peuvent être aussi importantes que les connaissances et les compétences techniques dans la réussite d'une carrière professionnelle.

## **I.2.6. Les types de compétences**

Les compétences sont des capacités et des connaissances spécifiques que nous acquérons et développons au fil du temps. Il existe de nombreux types de compétences différents, chacune sa spécificité. Nous allons nous restreindre aux types suivant :

### **I.2.6.1. Les compétences individuelles**

D'après Martory et Crozet(2012, p. 32), « les compétences individuelles correspondent à la capacité d'une personne à mobiliser des connaissances, des savoir-faire et des savoir-être pour réaliser des tâches ou des activités. Elles incluent les compétences techniques, les compétences comportementales et les compétences cognitives. Les compétences individuelles sont acquises et développées tout au long de la vie professionnelle, par l'expérience, la formation et la pratique »

### **I.2.6.2. Les compétences collectives**

Selon Jean-Marie Peretti(2011, p. 60), « les compétences collectives sont des compétences propres à un groupe de personnes ou à une organisation, qui résultent de l'interaction entre les compétences individuelles. Elles sont liées à la capacité à travailler en équipe et à la

# Chapitre I : Cadre conceptuel de la GRH classique et la gestion des compétences

---

---

coordination des compétences individuelles pour atteindre des objectifs communs. Les compétences collectives sont souvent associées à la capacité d'innovation et à la performance de l'organisation»

## I.2.6.3. Les compétences organisationnelles

Selon Michel Kalika et Géraldine Schmidt (2015, p. 3), « les compétences organisationnelles sont les compétences qui permettent à une organisation de fonctionner de manière efficace et efficiente, d'atteindre ses objectifs stratégiques et de s'adapter à son environnement en évolution. Elles incluent des compétences liées à la gestion des ressources humaines, à la planification stratégique, à la gestion des opérations, à la gestion financière, à la gestion des risques et à la gestion de la qualité »

Ces différents types de compétences sont importants pour réussir dans la vie professionnelle et personnelle, et chacun peut être développé et amélioré. Il est également important de comprendre comment ces différentes compétences se complètent et se renforcent mutuellement pour maximiser leurs efficacités.

## Conclusion

En guise de conclusion, la gestion des ressources humaines a connu une évolution significative, passant de la gestion classique à la gestion des compétences. La gestion classique était centrée sur la tâche, la hiérarchie et la structure organisationnelle. Tandis que la gestion des compétences se concentre sur les personnes, leurs compétences et leur potentiel de développement.

La gestion des compétences des ressources humaines est une approche plus dynamique et flexible qui met l'accent sur l'alignement des compétences des employés avec les objectifs de l'organisation. Elle implique de comprendre les compétences et les aspirations de chaque employé et de les aider à développer leur potentiel au sein de l'organisation.

En adoptant la gestion des compétences, les entreprises peuvent améliorer l'engagement et la motivation des employés, ainsi que leur efficacité et leur productivité. Cela permet également aux entreprises de mieux s'adapter aux changements rapides et aux défis du marché en alignant les compétences de leur personnel sur les besoins de l'entreprise.

## **Chapitre I : Cadre conceptuel de la GRH classique et la gestion des compétences**

---

---

Enfin, la gestion des compétences est une approche moderne et efficace de la gestion des ressources humaines qui permet aux entreprises de s'adapter plus rapidement aux changements et de maximiser le potentiel de leur personnel pour atteindre les objectifs organisationnels.

# **Chapitre II: La démarche de la gestion des compétences**

## **Chapitre II**

### **La démarche de la gestion des compétences**

#### **Introduction**

« Une entreprise qui décide de gérer ses compétences fait de l'homme le moteur de sa performance » (Alain & Ciline, 2006, p. 50).

La gestion des compétences est une approche de gestion des ressources humaines qui vise à identifier, à développer et à maintenir les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs d'une organisation. Cette approche consiste à s'assurer que les employés disposent des compétences et des connaissances nécessaires pour effectuer leur travail, tout en développant leurs compétences pour répondre aux exigences futures de l'entreprise. La mise en place d'une démarche de gestion de compétence nécessite une série d'étapes essentielles, d'acteurs et d'outils pour la mettre en œuvre.

Ce chapitre a pour but de mettre en avant les caractéristiques de la démarche de la gestion des compétences au sein d'une entreprise et de comprendre son fonctionnement. Ce dernier, est divisé en deux sections : la première section concerne, le processus de la gestion des compétences, en effet dans cette section, nous retrouvons, les étapes du processus de la gestion des compétences, les acteurs contribuant à cette démarche, les trois niveaux de la gestion des compétences, les outils essentiels pour gérer cette dernière, les avantages concurrentiels de la compétence sur plusieurs niveaux et les conditions de réussite d'une démarche compétence. La deuxième section concerne les manières d'entrer en gestion de compétence et les outils essentiels à l'évaluation des compétences.

#### **Section 01 : Le processus de la gestion des compétences**

Avant d'expliquer les étapes du processus de gestion des compétences, il convient de rappeler que la gestion des compétences se réfère à la manière dont une organisation gère son capital humain et s'assure que les compétences et les connaissances de ses employés correspondent aux besoins de l'entreprise pour atteindre ses objectifs de développement. En d'autres termes, la gestion des compétences est un processus essentiel pour assurer l'alignement entre les compétences des employés et les besoins de l'entreprise.

## **Chapitre II : La démarche de la gestion des compétences**

---

### **II.1.1. Les étapes du processus de la gestion des compétences**

Les étapes du processus de gestion des compétences ont pour objectif de s'assurer que l'entreprise dispose des compétences nécessaires pour atteindre ses objectifs de développement et de réussite à long terme (htt1. Date de consultation 04 Avril 2023).

Pour une bonne manœuvre d'une démarche de gestion des compétences, l'entreprise impérativement respecter un enchaînement de 6 étapes, que nous présenterons comme suis :

1. Identification des compétences.
2. Evaluation des compétences existantes.
3. Identification des écarts.
4. Planification et mise en œuvre de la formation.
5. Évaluer l'efficacité des actions de formation et d'amélioration des compétences.
6. Maintenir et actualiser les compétences des collaborateurs en continu.

Nous allons procéder à une explication plus détaillée de ces étapes :

#### **Etape 01 : identification des compétences :**

Il s'agit d'établir la liste des compétences requises pour répondre aux exigences présentes ou anticipées de l'ensemble des parties intéressées dont celles des clients.

Pour ce faire, il convient de s'appuyer sur les processus identifiés. En effet, l'approche processus doit permettre une meilleure maîtrise des activités clés de l'entreprise.

Ainsi, il faut alors décomposer chaque processus en activité clé. Cette grille des compétences, mise à jour autant que nécessaire, constitue le principal élément de sortie de cette première étape.

L'efficacité de l'identification des compétences requises, pourra être évaluée par le degré de couverture des processus du Système de Management de la Qualité.

#### **Etape 02 : Evaluation des compétences disponibles :**

Il s'agit ici de déterminer la « deuxième partie de l'équation », c'est-à-dire les compétences disponibles (dites aussi « acquises »), à partir d'évaluations de compétences.

## **Chapitre II : La démarche de la gestion des compétences**

---

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

Les éléments de sortie se présentent dans la grille des compétences évoquée plus haut.

Comme dans le cas de l'identification des compétences requises, l'efficacité de l'identification des compétences requises, pourra être évaluée par le degré de couverture des processus du Système de Management de la Qualité.

### **Etape 03 : Evaluation des écarts :**

Il s'agit d'examiner dans quelle mesure les compétences disponibles sont en adéquation avec les compétences requises.

La grille de poly compétence ainsi constituée, vous permettra d'identifier rapidement les éventuelles carences en compétence.

Plusieurs indicateurs peuvent être utilisés pour estimer l'efficacité du processus d'évaluation, tels que :

- taux ou nombre de dysfonctionnements dont la cause est tracée à l'inadéquation entre les compétences et l'activité ou le poste ;
- taux de compétences dont la note est inférieure à X (X étant à déterminer selon les besoins dans l'entreprise) ;
- note moyenne de polyvalence des équipes.

### **Etape 04 : Mise à disposition et développement de compétences :**

L'objectif est de définir et de mettre en œuvre les actions, y compris celles de formations permettant de réduire les écarts constatés à l'issue de l'évaluation. A l'ensemble des actions de développement des compétences, du recrutement interne ou externe, de professionnalisation par des actions telles que la formation (professionnelle), du stage ou d'accompagnement individualisé (coaching) et d'allocation des ressources matérielles.

Le développement des compétences et leur mise à disposition répondant aux besoins identifiés couvrent plusieurs actions et décisions, telles que :

## Chapitre II : La démarche de la gestion des compétences

---

- les recours aux compétences externes à l'organisme (sous-traitance, externalisation, intérim,...),
- les recrutements,
- les réorganisations, restructurations,
- les actions de formations,
- la mobilité,
- conduisent à développer et à mettre à disposition des compétences répondant aux besoins identifiés issus de ces décisions.

L'efficacité des actions décidées, c'est-à-dire leur aptitude à atteindre leurs objectifs (répondre à un manque de compétence), sont à définir préalablement.

L'évaluation d'une formation pourra porter sur la satisfaction des stagiaires, l'évaluation pédagogique (évaluation « à chaud »), mais aussi sur le transfert de connaissances en situation de travail (évaluation « à froid »), et surtout sur son influence dans l'atteinte des objectifs individuels ou collectifs fixés pour les services intéressés de l'organisme.

### **Etape 05 : Maintien et mise à jour des compétences :**

Il s'agit d'assurer que les compétences acquises sont préservées au sein de l'entreprise, en particulier lorsque les activités sont affectées par des changements (arrivées, départs,...) ou par des mouvements de personnels.

Les éléments d'entrée sont : la grille de poly compétences et les indicateurs de l'efficacité des actions de développement des compétences.

Le maintien adapté des compétences se mesure avec des indicateurs liés :

- aux pertes de savoir et à la capitalisation d'expérience,
- à la polyvalence, l'employabilité, la flexibilité des organisations,
- au taux d'utilisation des compétences acquises,
- aux dispositifs d'apports continus des connaissances (notion de management des connaissances).

## **Chapitre II : La démarche de la gestion des compétences**

---

### **Etape 6 : Développement des compétences à long terme :**

La performance du développement des compétences passe par une réponse à la prise en compte de l'évolution des attentes et des besoins tant de l'organisme (adaptation) que du personnel (anticipation / employabilité) :

- **De l'entreprise** (optique ISO 9001), par exemple pour ce qui est de l'estimation des cycles de vie d'un produit, de l'obsolescence d'une technologie ou d'équipements, et par conséquent des changements de types de compétences qui devront être mobilisées.
- **Du salarié** (optique ISO 9004), par exemple pour ce qu'il en est de ses désirs d'évolution, de responsabilisation, d'autorité, de reconnaissance, également pour ce qu'il en est de ses souhaits de mobilité fonctionnelle (type de travail) ou géographique (lieu de travail).

Cette démarche managériale qualitative opère donc une distinction entre les formations d'adaptation et les formations de développement de l'employabilité.

Pour y parvenir, il convient de déterminer soigneusement les objectifs à atteindre, notamment au moyen de critères autres que ceux qui visent à constater la mise en œuvre concrète des savoirs nouveaux sur le poste de travail.

#### **II.1.2. Les acteurs de la gestion des compétences**

La mise en œuvre d'une démarche de gestion des compétences nécessite l'implication et la responsabilisation de plusieurs acteurs au sein de l'entreprise, chacun avec son rôle spécifique. Ces acteurs comprennent en général :

- La direction générale.
- La direction des ressources humaines.
- Les employés.
- Les managers.
- Les partenaires sociaux.

Chacun de ces acteurs a une contribution clé à apporter dans la gestion des compétences, et leur implication est nécessaire pour assurer le succès de la démarche. De ce fait nous allons procéder à une explication détaillée de ces acteurs cités auparavant.

## **Chapitre II : La démarche de la gestion des compétences**

---

### **II.1.2.1. 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... »(Dietrich, 2010, p. 76)

Elisabeth Lecour (2008, p. 16) souligne que la direction générale voit cette démarche comme un investissement, en effet, investir dans les compétences nécessite une analyse des besoins en compétences par rapport à la stratégie, au contexte de l'entreprise, aux évolutions de l'activité, aux évolutions des produits et services

Nous pouvons avancer que la direction générale a un rôle important dans la gestion des compétences, en identifiant les compétences nécessaires pour chaque poste et en proposant des actions de formation pour leurs collaborateurs.

### **II.1.2.2. La direction des ressources humaines**

La direction des ressources humaines (DRH) occupe une position clé au sein de l'entreprise, étant responsable en général de la gestion des ressources humaines. La DRH a pour objectif de s'assurer que l'entreprise dispose des compétences nécessaires pour atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels, tout en garantissant le bien-être et le développement des employés. C'est elle qui organise le processus, comme elle détient l'expertise de décrire les emplois, les regrouper par proximité de compétences, 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(Cohen & Annette, 2004, p. 26).

### **II.1.2.3. Les employés**

Les employés sont des acteurs clés de la démarche de gestion des compétences au sein d'une entreprise. Ils sont en effet les principaux détenteurs de compétences et de connaissances, et leur implication est essentielle pour garantir le succès de la démarche.

Selon Philippe Peretti (2015), "la compétence est avant tout un savoir-être, une attitude et une aptitude à travailler ensemble pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Les salariés sont les premiers acteurs de cette démarche, car ce sont eux qui possèdent les compétences techniques et relationnelles qui permettent à l'entreprise de progresser."

## **Chapitre II : La démarche de la gestion des compétences**

---

En résumé, les employés ont un rôle primordial à jouer dans la démarche de gestion des compétences. Ils peuvent être impliqués dans toutes les étapes de la démarche, de l'auto-évaluation à la planification de carrière, en passant par la formation, le développement et l'évaluation des compétences. Les employés sont les acteurs clés qui permettent à l'entreprise de disposer des compétences nécessaires pour atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels.

### **II.1.2.4. Les managers :**

Un manager dans un sens général en gestion des compétences, est une personne qui est responsable de la planification, de l'évaluation et du développement des compétences de son équipe. Le rôle du manager dans la gestion des compétences consiste à s'assurer que chaque membre de l'équipe dispose des compétences nécessaires pour atteindre ses objectifs professionnels et contribuer à la réussite de l'entreprise.

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'unité (Lecoeur, 2008, p. 16).

Ainsi, les managers jouent un rôle clé dans la gestion des compétences de leur équipe en identifiant les compétences nécessaires, en évaluant les compétences actuelles, en identifiant les écarts, en planifiant le développement, en mettant en œuvre le plan et en évaluant les progrès.

### **II.1.2.5. Les partenaires sociaux**

Les partenaires sociaux sont les organisations qui représentent les employeurs et les salariés, tels que les syndicats et les associations professionnelles, « les partenaires sociaux interviennent en général au moment de la mise en place des mesures d'accompagnement, ils négocient les accords en matière de gestion de compétences » (Haegel, 2016, p. 154).

Les partenaires sociaux ont un rôle essentiel dans la gestion des compétences, car ils peuvent apporter leur expertise pour définir les compétences clés nécessaires, négocier des accords de formation, contribuer à la mise en place de politiques de développement des compétences et évaluer les résultats de la gestion des compétences.

Ces cinq principaux acteurs sont considérés comme étant essentiels au développement de la démarche de gestion de compétences. Néanmoins, il existe d'autres acteurs qui pourront

## Chapitre II : La démarche de la gestion des compétences

toujours contribuer à cette démarche, par exemple : les syndicats, les représentants du personnel, les clients, les experts métiers, ... etc. Ainsi, il est important de noter que la liste de ces acteurs peut varier en fonction de chaque entreprise et de ses particularités. De plus, il est possible que certains acteurs soient plus impliqués qu'autres dans la gestion des compétences selon les politiques et les pratiques de l'entreprise.

### II.1.3. Les niveaux de la gestion de compétence

Trois niveaux de gestion de compétence sont à identifier. Ces derniers sont détaillés dans le tableau qui suit, en mentionnant pour chaque niveau, les acteurs (intervenants), le processus, la finalité et la production. (Dietrich, Gilbert, & Frederique, 2010, pp. 127-128)

**Tableau N°3 : Les trois niveaux de la gestion de compétence**

	<b>Acteurs</b>	<b>Processus</b>	<b>Finalité</b>	<b>Production</b>
<b>1<sup>er</sup> niveau</b>	Direction, DRH.	Rationalisation.	Modélisation, formalisation de l'action organisée.	Argumentaire managériale, outils de gestion RH (référentiel, procédure d'évaluation), règles salariales, classification.
<b>2<sup>e</sup> niveau</b>	Management intermédiaire.	Interactivité, négociation.	Coopération, confiance.	Dispositifs et règles d'action, appréciation des salariés.
<b>3<sup>e</sup> niveau</b>	Equipe de travail.	Expérimentation heuristique.	Professionalité.	Savoir-faire, compétences en acte.

Source : (Dietrich, Gilbert, & Pigeure, 2010, p. 51)

## **Chapitre II : La démarche de la gestion des compétences**

---

De ce qui suit, nous allons procéder à une explication de ces trois niveaux afin de mieux comprendre leurs caractéristiques :

**1<sup>er</sup> niveau :** Dans ce niveau, la démarche compétence est une stratégie de gestion qui est développée par la DRH et soutenue par la direction de l'entreprise. Elle permet à l'organisation de s'adapter à son environnement et d'améliorer ses performances en matière de gestion des compétences de ses employés.

La production de la DRH sous couvert de la direction est de deux ordres : elle produit des arguments nécessaires pour démontrer les changements apportés et elle aide à construire des outils pour optimiser les ressources humaines.

**2<sup>e</sup> niveau :** À ce niveau, les managers opérationnels sont chargés de mettre en pratique le projet conçu en amont par la direction de l'entreprise. Ils doivent faire face à de nouvelles règles d'organisation et de gestion et sensibiliser leurs équipes de travail à ces changements. Cela implique de passer de la théorie à la pratique, en mettant en œuvre les objectifs assignés par la direction dans l'environnement organisationnel.

**3<sup>e</sup> niveau :** Le dernier niveau de la gestion des compétences se concentre sur les compétences elles-mêmes et les conditions qui permettent leurs émergences. Il s'intéresse aux individus et aux facteurs qui influencent leurs comportements, ainsi qu'aux relations qu'ils entretiennent avec leur travail et leurs équipes de travail.

### **II.1.4. Les outils nécessaires pour gérer les compétences**

Il existe plusieurs outils qui peuvent être utilisés pour gérer la compétence dans une organisation. En effet, ces outils de gestion peuvent aider à améliorer les performances de l'équipe et à favoriser la croissance professionnelle des employés. Ainsi, il est important de choisir les outils qui répondent le mieux aux besoins de l'organisation et des employés.

#### **II.1.4.1. La description de poste**

La description de poste en gestion de compétence est un document qui décrit les tâches, les responsabilités spécifiques et les objectifs à atteindre pour un poste donné au sein de l'organisation. Cette description permet aux employés de comprendre clairement les attentes de leur poste et aux employeurs de recruter les personnes les plus qualifiées pour ce poste.

## **Chapitre II : La démarche de la gestion des compétences**

---

Ce système de fiche permet de rassembler toutes les indications et les souhaits des différents niveaux hiérarchiques pour un poste donné, et d'avoir un document synthétique signé par tous les intervenants sur un recrutement. La description de poste sélectionne les candidats en amont avant que l'équipe et les supérieurs rencontrent les candidats en entretien. La description de poste est aussi importante pour les petites et moyennes entreprises, car c'est elle qui est diffusée auprès des candidats. Elle est la meilleure publicité pour l'offre d'emploi, mais c'est aussi la trame qui permet, tout au long du recrutement, depuis les premiers entretiens jusqu'à la sélection finale du collaborateur – de ne pas oublier les raisons pour lesquelles le recrutement a été validé et les résultats attendus par l'entreprise. (Date de consultation 08 Avril 2023)

Cette dernière peut être réalisée par plusieurs acteurs, comme :

- Le gestionnaire de l'entreprise : Il est souvent responsable de la supervision des employés et de leur travail.
- Le responsable des ressources humaines : celui-ci s'occupe de la planification des effectifs et des recrutements.

### **II.1.4.2. Le profil de poste**

Il présente les connaissances (savoirs), les habilités (savoir-faire) et les aptitudes (savoir-être) nécessaires pour être performant dans ce poste. Il doit être objectif et réaliste, il convient de déterminer les compétences utiles pour chaque tâche de la description du poste, et ensuite de hiérarchiser et de pondérer ces compétences (Waxin & Chritoph, 2008, p. 117).

Le DRH élabore le profil de poste en se basant principalement sur les compétences et les qualités nécessaires pour occuper le poste. Ensuite, il est important de confronter ce profil avec la description de poste existante pour observer les évolutions et les écarts. Cette première analyse permet d'identifier les compétences à renforcer et ainsi de faciliter la mobilité professionnelle des employés.

Il existe une différence entre la description du poste et le profil poste. La description de poste consiste à décrire les tâches et les responsabilités spécifiques liées à un poste. Tandis que le profil de poste décrit les compétences, les connaissances et les expériences nécessaires pour occuper le poste avec succès.

## **Chapitre II : La démarche de la gestion des compétences**

---

### **II.1.4.3. Le référentiel de compétence**

Le référentiel de compétence est un document qui décrit les compétences, les connaissances et les aptitudes requises pour exercer un métier ou une profession spécifique. Il s'agit d'un outil de référence pour les entreprises et les organisations qui souhaitent mieux comprendre les exigences de chaque poste et les compétences requises pour réussir dans un domaine professionnel. Celui-ci permet de décrire les activités, les fonctions, les tâches, les responsabilités et les performances attendues pour chaque poste, ainsi que les compétences et les connaissances nécessaires pour les accomplir avec succès. Ce référentiel permet également de mieux comprendre les exigences en matière de connaissance, qualité professionnelle requise pour exceller dans l'exercice de ces missions et répondre aux besoins stratégiques de l'entreprise.

Le référentiel de compétence est un outil polyvalent qui peut être utilisé à différents niveaux dans une entreprise ou une organisation, voici quelques-uns de ces usages :

- Elaborer des plans de formation, cela en identifiant les compétences clés requises pour chaque poste et en comparant ces compétences aux compétences actuelles des employés ;
- Développer des politiques de recrutement ;
- Favoriser la mobilité interne, en identifiant les postes pour lesquels les employés ont des compétences, afin de faciliter leur transition vers ces derniers ;
- Etablir des normes de qualité et de sécurité.

### **II.1.4.4. Le bilan de compétence**

Le bilan de compétences est un dispositif personnalisé qui permet à une personne de faire le point sur ses compétences, ses aptitudes, ses motivations et ses aspirations professionnelles en vue de définir un projet de formation ou d'orientation professionnelle. Cette méthode est accessible à tous, qu'ils soient salariés, demandeurs d'emploi, en reconversion professionnelle ou simplement à la recherche d'une évolution de carrière. Le bilan de compétences se déroule en plusieurs étapes, comprenant notamment des entretiens individuels, des tests de personnalité et d'aptitudes, ainsi que des évaluations de compétences.

« Le bilan de compétence se présente comme un outil de mobilité interne ou externe, avec un objectif d'évaluation professionnelle. Il permet aux travailleurs d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles, ainsi que leurs aptitudes et leurs

## **Chapitre II : La démarche de la gestion des compétences**

---

motivations afin de définir un projet professionnel et le cas échéant d'un projet de formation » (Saint-Jean, 2002, p. 26).

### **II.1.4.5. Le passeport de compétence**

Le passeport de compétences est un document personnel qui synthétise de manière organisée les compétences et aptitudes d'une personne, qu'elles soient professionnelles, acquises au fil d'expériences de travail ou de formations, ou bien personnelles, développées lors d'activités bénévoles ou associatives. Il sert à attester d'un niveau de compétences auprès d'un employeur, d'un organisme de formation ou d'une institution. Le passeport de compétences permet également à son titulaire d'évaluer ses acquis et de planifier son développement professionnel.

### **II.1.4.6. L'entretien professionnel**

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

De façon générale, l'entretien professionnel est une rencontre entre un collaborateur et son employeur, cette rencontre est obligatoire tous les deux ans, mais peut aussi être organisé en cas de besoin si le collaborateur le souhaite, l'entretien professionnel a pour objectif de favoriser une communication constructive entre le collaborateur et son employeur, ainsi en permettant un échange ouvert et collaboratif pour répondre aux besoins de l'entreprise.

L'entretien professionnel peut inclure plusieurs éléments à savoir :

- La présentation des objectifs de l'entretien et éventuellement, le rappel des conclusions de l'entretien précédent.
- Le bilan des actions et des formations suivies sur la période écoulée.
- Les compétences maîtrisées par le salarié et celles qui doivent être développées.
- Les formations suivies par le salarié, les diplômes obtenus, titre ou certificat de qualification professionnelle.
- Les projets d'évolutions ou de changements professionnels du salarié, ainsi que les freins éventuels qui y sont associés.
- Les projets de l'entreprise et les besoins éventuels en ce qui concerne les nouvelles compétences.

## **Chapitre II : La démarche de la gestion des compétences**

---

- La construction en commun d'un plan d'action.
- Les synthèses orales et écrites de l'entretien.

L'entretien professionnel est une obligation pour toutes les entreprises peu importe leur taille ou leur secteur d'activité et s'applique à tous les salariés dès lors qu'ils cumulent 2 ans d'ancienneté dans l'entreprise. Ils sont obligatoires car ils s'inscrivent dans le Plan de Développement des Compétences (PDC) anciennement Plan de Formation. Un entretien professionnel doit être réalisé tous les deux ans. Celui-ci s'inscrit dans une démarche de gestion des compétences sur le long terme (htt11. Date de consultation 11 Avril 2023).

### **II.1.4.7. L'entretien annuel d'évaluation**

Au cœur de la gestion des ressources humaines l'entretien annuel d'évaluation est un outil du management qui doit être préparé par le manager et son collaborateur. Officiellement l'entretien annuel d'évaluation est présenté comme un moment recule pour faire le point sur le travail d'un collaborateur, l'encourager à progresser, si possible, en développant ses compétences, fixer de nouveau objectif et des moyens pour les atteindre(Hosdey, 2010, p. 10).

L'entretien annuel d'évaluation est un outil qui prend une place primordial dans la démarche compétence. Il désigne une rencontre entre un employé et son supérieur hiérarchique, entretien annuel permis de renforcer la communication et la relation entre l'employé et son supérieur et d'améliorer la performance de l'employé et de l'organisation dans son ensemble.

Les éléments inclus dans un entretien annuel peuvent différer selon les entreprises mais il comporte généralement des points communs ainsi il permet:

- De discuter des points forts de l'employé et des domaines ou des améliorations peuvent être apportées.
- De discuter des opportunités de formation et de développement pour l'employé afin de l'aider à améliorer ses compétences et à atteindre ses objectifs professionnels.
- De faire le bilan et l'analyse des actions réalisées et des résultats obtenus au cours de l'année.
- De fixer des objectifs pour la période à venir et les moyens pour y parvenir.
- D'analyser les perspectives d'évolution du salarié.

## Chapitre II : La démarche de la gestion des compétences

L'entretien annuel d'évaluation n'est pas encadré par la loi, il n'est donc pas obligatoire sauf convention collective ou accord de branche. Il est pourtant fortement recommandé. Lorsqu'il est mis en place dans une entreprise, il doit concerner tous les salariés, peu importe leur contrat de travail, il a pour but d'évaluer les performances et l'atteinte des objectifs. C'est aussi le moment d'en fixer des nouveaux et de donner le cap pour la période à venir.

Après définitions de ces deux concepts nous pouvons rajouter que les entretiens annuels et professionnels diffèrent par certains aspects importants.

Le tableau qui suit met en avant les caractéristiques de chaque concept :

**Tableau N°4 : Comparaison entre l'entretien annuel et l'entretien professionnel**

	<b>L'entretien annuel</b>	<b>L'entretien professionnel</b>
<b>Obligation légale</b>	Cet entretien n'est pas imposé par la loi cet entretien relève du pouvoir de direction.	Cet entretien est obligatoire pour tous les salariés quelle que soit la taille de l'entreprise.
<b>Acteur</b>	Collaborateur et manager direct.	Collaborateur, manager direct ou membre de la fonction RH éventuellement un consultant extérieur.
<b>Fréquence</b>	A la fin d'un cycle annuel le plus souvent en fin d'année civile avec parfois un point à mi année.	Tous les deux ans.
<b>Périmètre de l'analyse</b>	Le collaborateur dans son emploi.	Le collaborateur et son avenir professionnel.
<b>Rôle attendu du manager</b>	Evaluer Apprécier la contribution attendue et l'atteinte des objectifs. Fixation de nouveaux objectifs pour l'année à venir et valider les compétences détenues par le collaborateur dans son emploi actuel.	Développer Passer en revue le parcours professionnel du collaborateur, identifier son projet d'avenir et accompagner le projet professionnel du salarié. Les trois P de l'entretien parcourent professionnel Projet professionnelle Plan d'action
<b>Contenu</b>	Bilan de l'année N (mission, objectif compétences liées à l'emploi actuel)	Le manager doit informer le salarié sur les moyens d'accès au dispositif relatif à l'orientation CEP et à la

## Chapitre II : La démarche de la gestion des compétences

	Objectif de l'année N+	formation des salariés tout au long de leur vie professionnelle (plan de formation CPF)
--	------------------------	---

Source :(Haegel, 2016, p. 225)

### II.1.5. La compétence comme source d'avantage concurrentiel

Lorsqu'une entreprise possède des compétences uniques ou rares, cela peut lui donner un avantage concurrentiel significatif sur plusieurs niveaux.

- Au niveau humain, la compétence peut aider les employés et les managers à devenir plus efficaces, plus productifs et plus satisfaits de leur travail. Effectivement, un manager ou un employé compétent, peut conduire à une meilleure coordination et à une meilleure utilisation des ressources de l'entreprise, ce qui peut améliorer sa performance globale.
- Au niveau organisationnel, la compétence peut aider à accroître la productivité de l'organisation, à améliorer la qualité des produits ou des services, à réduire les coûts de production, à innover et à répondre aux besoins des clients de manière plus rapide et efficace. Cela peut renforcer la réputation de l'organisation, augmenter sa part de marché et stimuler sa croissance financière.
- Au niveau national ou international : Les compétences peuvent également aider une entreprise à devenir compétitive sur le marché national ou international. Par exemple, si une entreprise dispose de compétences en matière de commerce international, elle peut être en mesure d'exporter ses produits ou services vers d'autres pays, par conséquent son chiffre d'affaires et sa part de marché s'accroît.
- Au niveau sectoriel : Les compétences peuvent également être une source d'avantage concurrentiel pour un secteur d'activité particulier. Par exemple, si une entreprise dispose de compétences en matière de fabrication de haute technologie, elle peut être en mesure de se différencier des autres entreprises du même secteur. Les compétences peuvent également aider une entreprise à pénétrer de nouveaux marchés ou à développer de nouveaux produits ou services.

La compétence peut offrir de nombreux avantages concurrentiels à différents niveaux. De ce fait, les entreprises doivent investir dans le développement et le maintien des compétences afin qu'elles puissent se différencier de leurs concurrents, améliorer leur efficacité et leur rentabilité, et devenir plus compétitives sur leur marché.

## **Chapitre II : La démarche de la gestion des compétences**

---

### **II.1.6. Les conditions de réussite d'une démarche de gestion de compétence**

Pour que la démarche de gestion de compétence soit appliquée dans de bonnes mesures, un certain nombre de conditions doivent être respectées.

Dans ce qui suit, nous allons retenir quelques conditions principales qui permettront la réalisation de cette démarche :

#### **II.1.6.1. L'engagement de la direction générale**

Pour qu'un projet de démarche de compétences soit réussi, il est essentiel que la direction générale y soit impliquée de manière significative. En effet, la direction générale doit consacrer du temps et de fournir une vision stratégique nécessaire pour que le projet soit bien compris et accepté à tous les niveaux de l'organisation.

La direction générale doit également s'assurer que les ressources nécessaires sont allouées au projet et que les parties prenantes clés sont identifiées et impliquées de manière appropriée. Elle doit également superviser l'ensemble du processus de gestion de compétences pour garantir que les objectifs de l'organisation sont atteints.

De manière générale, la direction générale joue un rôle crucial dans le succès de la démarche de gestion de compétences en fournissant la direction, les ressources et la supervision nécessaires pour s'assurer que la démarche est mise en œuvre de manière efficace et que les résultats attendus sont atteints.

#### **II.1.6.2. Impliquer tous les acteurs**

Impliquer les acteurs est considéré comme une condition de réussite pour la gestion de compétences. Cela signifie que tous les acteurs concernés par le processus de gestion de compétences doivent être engagés et collaborer activement pour que la démarche soit efficace. Ces acteurs peuvent inclure les managers, les responsables RH, les employés et d'autres parties prenantes.

En impliquant tous les acteurs dans le processus de gestion de compétences, les organisations peuvent s'assurer que les compétences nécessaires sont identifiées et développées de manière efficace.

#### **II.1.6.3. Définir la stratégie de l'entreprise**

## **Chapitre II : La démarche de la gestion des compétences**

---

Définir la stratégie de l'entreprise est crucial pour la gestion de compétences car cela permet d'identifier les compétences clés nécessaires, de mobiliser les collaborateurs, de déterminer les priorités et les objectifs de la démarche, ainsi que d'adapter la démarche en fonction des changements de la stratégie de l'entreprise.

### **II.1.6.4. Faire un état des lieux des ressources**

Pour réussir une gestion de compétences, l'entreprise doit avoir une connaissance précise des compétences et des aptitudes de tous ses collaborateurs. Cela nécessite la réalisation d'un travail minutieux et la participation active des managers pour construire un référentiel des emplois, qui est une étape clé de la démarche.

Ce référentiel permet d'identifier les compétences existantes au sein de l'organisation, de déterminer les compétences à développer et de mesurer les progrès réalisés dans la gestion de compétences.

### **II.1.6.5. Définir un plan d'action**

Définir un plan d'action est une condition essentielle pour réussir une démarche de gestion de compétences. Une fois que l'entreprise a réalisé un état des lieux de ses ressources et établi un référentiel des emplois, elle doit élaborer un plan d'action clair et précis pour mettre en œuvre la gestion de compétences.

Cela implique de mettre en place une série de mesures concrètes pour développer les compétences des employés et atteindre les objectifs fixés. Il permet de combler les écarts entre les compétences requises et les compétences actuelles des employés, en identifiant des objectifs de développement précis et en définissant des mesures spécifiques pour les atteindre. Ce dernier doit être élaboré en collaboration avec les employés et les managers concernés, en prenant compte leurs besoins et leurs objectifs professionnels.

### **II.1.6.6. Assurer la pérennité de la démarche compétence**

La pérennité de la démarche de compétence implique de maintenir la démarche de gestion de compétences sur le long terme, de façon cohérente et régulière. Cela implique d'investir en temps, en ressources et en énergie pour maintenir la démarche de compétence à jour, en continuant de l'adapter aux changements internes et externes de l'entreprise.

## **Chapitre II : La démarche de la gestion des compétences**

---

Nous pouvons conclure que, la pérennité de la démarche de compétence est une condition essentielle pour le succès de la démarche de gestion de compétences, car elle garantit que les compétences des employés restent alignées sur les besoins de l'entreprise, en permettant à l'entreprise de s'adapter aux changements internes et externes, tout en créant une culture de développement professionnel et d'apprentissage continu.

### **Section 02 : La GPEC : méthodes d'entrer en gestion de compétence et évaluation de la compétence**

Cette section est consacrée pour l'évaluation de la compétence et les méthodes d'entrer en gestion de compétence, ces deux concepts sont indispensable à la maîtrise de cette pratique au sein d'une organisation.

#### **II.2.1. Les méthodes d'entrer en gestion de compétence**

« La GPEC est une démarche de gestion qui vise à anticiper les évolutions de l'entreprise et les besoins en compétences associés, à les traduire en plans d'actions et à les mettre en œuvre en mobilisant les ressources humaines de l'entreprise. Elle est donc un processus d'anticipation et d'adaptation des compétences des salariés aux besoins de l'entreprise, dans une perspective à moyen et long terme »(Martory & Crozet, 2016, p. 351).

Il y a plusieurs façons de commencer à mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), et l'entreprise doit se poser certaines questions pour déterminer pourquoi elle souhaite adopter une approche basée sur les compétences. En outre, l'entreprise doit choisir la méthode qui convient le mieux en fonction de sa taille, de sa stratégie et, surtout, des problèmes concrets et prioritaires liés à la gestion des ressources humaines qu'elle rencontre. Il existe plusieurs raisons qui amènent une entreprise à se lancer dans une GPEC :

- Réduire les coûts : en procédant à l'automatisation des tâches répétitives et en réduisant les erreurs.
- Améliorer la qualité des biens et services.

## **Chapitre II : La démarche de la gestion des compétences**

---

- Facilité la conformité réglementaire : la GEPC peut contribuer à assurer la conformité aux réglementations en vigueur dans le processus métier de l'entreprise, cela permet de réduire les risques de non-conformité.
- Facilité la prise de décision.

Une fois que les raisons et les objectifs de la mise en place de la GPEC sont déterminés, l'entreprise doit sélectionner le mode d'entrée le plus adapté à sa situation.

Dans son ouvrage Dominique Thierry (1993, pp. 25-39) propose cinq modes d'entrée dans une démarche de la gestion des compétences. Ces modes d'entrées peuvent être pris séparément ou être associé

### **II.2.1.1. L'entrée par le plan moyen terme**

L'entrée par le plan moyen terme dans une GPEC est une étape cruciale, elle vise à anticiper les besoins en ressources humaines à moyen terme en vue d'assurer l'adéquation avec les emplois disponibles. Cette approche nécessite des choix stratégiques clairs pour évaluer les besoins futurs en termes de compétences, ainsi qu'un système de quantification et de contrôle économique et social efficace pour mesurer les écarts et les corriger. En d'autres termes, cette méthode implique de prévoir l'avenir et de prendre des mesures pour garantir que l'entreprise dispose des compétences nécessaires pour atteindre ses objectifs à moyen terme.

### **II.2.1.2. L'entrée par les unités**

L'entrée par les unités de production dans le cadre de la GPEC implique de regrouper les emplois et les postes en fonction des besoins spécifiques de chaque unité de production au sein de l'organisation. Cette approche est particulièrement adaptée aux organisations qui accordent un fort degré d'autonomie de gestion aux unités de production, et dont les décisions stratégiques sont équilibrées à moyen terme (3 à 5 ans) et connues par l'équipe de direction de chaque unité. En utilisant cette méthode, les gestionnaires de chaque unité peuvent adapter la gestion des compétences aux problèmes et besoins spécifiques de leur unité. Cela permet de mieux comprendre les compétences nécessaires pour chaque emploi et de les lier aux objectifs stratégiques de l'unité, en élaborant une stratégie de gestion des compétences adaptée à chaque contexte. Cette approche est particulièrement utile pour les organisations qui ont des structures complexes et des besoins en compétences variés dans différents domaines d'activité.

## **Chapitre II : La démarche de la gestion des compétences**

---

### **II.2.1.3. L'entrée par les familles professionnelles**

Ce mode d'entrée peut être efficace dans les grandes entreprises. En effet Il s'agit ici de déterminer les emplois-types présents au sein de l'entreprise en les regroupant par familles professionnelles. Cette classification se base sur des critères tels que les compétences, les responsabilités et les qualifications requises pour chaque métier. Cette approche permet de réaliser un découpage transversal de l'ensemble de l'entreprise, en identifiant les différentes fonctions exercées par les employés, telles que les acheteurs, les gestionnaires, etc. Cela facilite la gestion des ressources humaines en permettant une analyse plus fine des compétences et des besoins en formation, recrutement ou mobilité interne pour chaque famille professionnelle.

### **II.2.1.4. L'entrée par les investissements**

Ce mode d'entrée concerne les projets d'investissement, en effet, Lorsque l'on utilise l'entrée par les investissements dans une GPEC, on analyse les différents projets d'investissement de l'entreprise afin de déterminer leur impact sur l'organisation du travail, les effectifs, les métiers et les besoins en formation. Cette analyse permet d'anticiper les compétences nécessaires à la réalisation des projets d'investissement et de prévoir les changements qui pourraient en découler. Plus précisément, cette approche consiste à évaluer l'impact de chaque projet d'investissement sur la structure organisationnelle de l'entreprise, en déterminant les emplois qui seront concernés et les compétences requises pour les occuper. On analyse également les évolutions prévues des métiers, des compétences et des formations nécessaires pour répondre aux besoins futurs de l'entreprise.

En résumé, l'entrée par les investissements dans une GPEC permet d'anticiper les changements et les besoins en compétences liés aux projets d'investissement de l'entreprise, afin de mieux préparer l'avenir et d'assurer la réussite de ces projets.

### **II.2.1.5. L'entrée par les emplois sensibles**

L'entrée par les emplois sensibles dans une GPEC consiste à identifier les postes clés de l'entreprise, c'est-à-dire les emplois qui sont stratégiques pour le fonctionnement de l'organisation et qui présentent un risque en cas de départ ou d'absence prolongée de l'occupant. Ces emplois sont considérés comme "sensibles" car ils peuvent avoir un impact important sur l'activité de l'entreprise en cas de vacance ou de difficulté de remplacement. En

## Chapitre II : La démarche de la gestion des compétences

---

effet, l'objectif de cette approche est de mettre en place une stratégie de gestion des ressources humaines qui permet de prévenir et de gérer les risques liés à ces emplois sensibles.

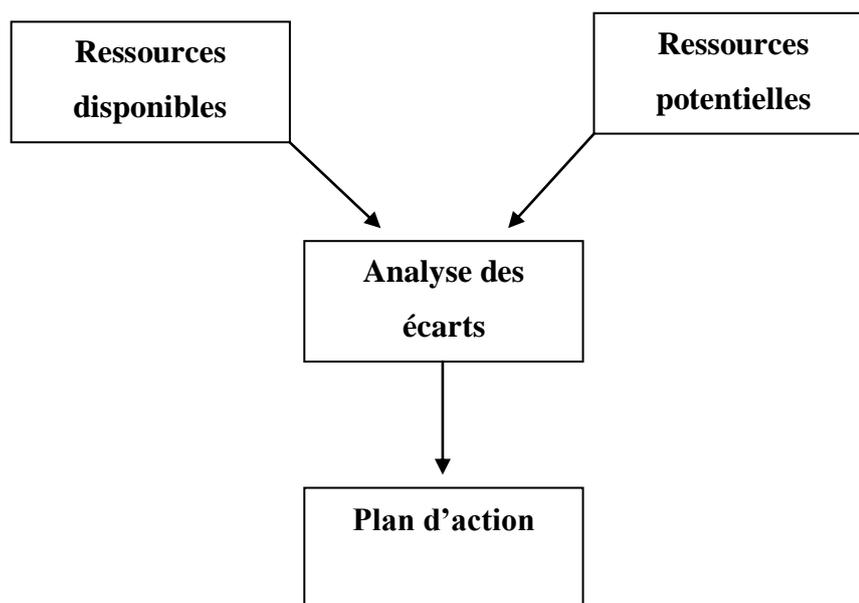
### II.2.2. Principe et objectif de la GPEC

Selon Jean-Marie Peretti (2018, p. 29), le principe de la GPEC consiste à « identifier les évolutions prévisibles de l'activité, des emplois, des métiers, des qualifications, des compétences et des besoins de l'entreprise, afin de mobiliser, d'adapter ou de développer les ressources humaines nécessaires à la réalisation de sa stratégie »

Ainsi, le principe de la GPEC repose sur l'anticipation et la prévision des évolutions de l'environnement de l'entreprise, pour mieux adapter les compétences des salariés aux besoins futurs de l'entreprise. Effectivement, l'objectif principal de la GPEC est de garantir que les compétences des salariés de l'entreprise correspondent aux besoins stratégiques de l'entreprise à moyen et long terme, en vue d'assurer sa performance et sa compétitivité.

Afin de mieux comprendre cet objectif de façon général, nous avons élaboré un schéma explicatif.

**Figure N°1 : Objectif de la GPEC**



**Source :** Élaboré par nos soins.

Lors de cette démarche, il s'agit en premier lieu d'identifier les compétences disponibles dans l'entreprise, ainsi que les compétences potentielles qui seront nécessaires à l'entreprise

## **Chapitre II : La démarche de la gestion des compétences**

---

pour répondre aux objectifs stratégiques. En second lieu, une analyse comparative entre les deux types de compétences identifiées précédemment doit être réalisée, afin de repérer les écarts éventuels, les compétences disponibles peuvent être soit supérieures ou inférieures aux compétences potentielles. En dernier lieu, il s'agit de mettre en place des actions de gestion des ressources humaines adaptées aux écarts identifiés, tels que : la polyvalence, la formation, le recrutement,....etc.

### **II.2.3. L'évaluation de la compétence**

Afin de cerner la problématique d'évaluation de la compétence, nous allons procéder à une définition standard qui résumera de façon générale l'évaluation des compétences.

« L'évaluation des compétences est un processus systématique qui permet de mesurer la connaissance, les compétences, les aptitudes et les attitudes d'une personne dans un domaine donné. L'évaluation peut aider à déterminer le niveau de compétence d'une personne, à identifier les domaines à améliorer et à orienter la formation professionnelle ou les plans de carrière»(http://www.formation-pro.com Date de consultation 20 Avril 2023).

L'évaluation des compétences est un outil important pour les employeurs, les formateurs et les individus eux-mêmes. Ainsi, c'est un processus organisé visant à évaluer les connaissances, compétences et capacités d'une personne dans un domaine précis. Elle est couramment utilisée pour mesurer l'efficacité d'un programme de formation ou d'apprentissage et peut aider les employeurs à évaluer les compétences de leurs employés, ainsi que permettre aux individus d'évaluer leur propre niveau de compétence. Son objectif principal est de fournir des informations précises sur les compétences d'une personne pour prendre des décisions éclairées, telles que la planification de programmes de formation, la sélection des employés ou la reconnaissance des réalisations individuelles.

#### **II.2.3.1. Les caractéristiques d'évaluation des compétences**

Les caractéristiques d'évaluation des compétences sont des éléments clés à prendre en compte pour garantir l'efficacité d'un processus d'évaluation des compétences. Nous allons distinguer quelques caractéristiques à prendre en considération lors d'un processus d'évaluation, à savoir :

- La fiabilité : l'évaluation doit être fiable cela veut dire qu'elle doit fournir des résultats cohérents et précis

## Chapitre II : La démarche de la gestion des compétences

---

- L'objectivité : l'évaluation doit être objective cela veut dire qu'elle doit être basé sur des critères clair et cohérent plutôt que sur des opinions personnelles.
- L'équité : l'évaluation doit être équitable cela veut dire qu'elle doit être réalisé de manière égale à tous les individus concernés.
- L'utilité : l'évaluation doit être utile cela veut dire qu'elle doit être en mesure de fournir des informations précieuses pour aider à prendre des décisions et améliorer les compétences.
- La confidentialité : les résultats de l'évaluation doivent être traités de manière confidentielle, afin de protéger la vie privée et les informations personnelles des individus évalués.

Il est important de prendre en compte ces caractéristiques lors de la conception et de la mise en œuvre d'une évaluation des compétences, afin de garantir des résultats cohérents avec les objectifs de l'entreprise.

### II.2.3.2. Les méthodes et les outils d'évaluation des compétences

Il existe plusieurs méthodes et outils permettent d'évaluer la compétence parmi eux, on y retrouve :

#### a) Un assessment center :

" Un assessment center est un processus d'évaluation auquel un individu ou un groupe d'individus sont évalués par plusieurs évaluateurs qui utilisent un ensemble intégré de technique. La simulation, où l'observation des comportements est la base de l'évaluation, elles forment une part importante des techniques utilisées (Beirendonck, 2006, p. 81).

L'assessment center est une méthode d'évaluation qui permet de mesurer les compétences, les aptitudes, les connaissances et les traits de personnalité d'un individu dans un environnement professionnel simulé. Cette méthode d'évaluation est souvent utilisée pour évaluer les candidats lors de processus de recrutement ou pour évaluer les performances des employés actuels lors de programmes de développement des compétences. Cette méthode peut inclure une variété de tâches et d'activités, telles que des jeux de rôle, des exercices de groupe, des études de cas, des tests de personnalité et des évaluations des compétences. Les candidats sont évalués par un groupe d'observateurs qualifiés qui notent leur comportement et leurs compétences dans diverses situations professionnelles. Les résultats de l'assessment center sont utilisés pour fournir des feedbacks aux candidats et aux employeurs, pour aider à

## Chapitre II : La démarche de la gestion des compétences

prendre des décisions de recrutement et de développement, et pour identifier les forces et les faiblesses des individus évalués.

Ce tableau qui suit permet de mieux comprendre cet outil :

**Tableau N°5 : Assessment center**

<b>Principe</b>	L'Assessment Center permet d'évaluer la performance, les comportements, les compétences et les potentiels des individus, des simulations sont organisées en face à face ou en groupe mais l'évaluation est individuelle.
<b>Qui le pratique ?</b>	Méthodes utilisées pour le recrutement, elles servent avant tout à l'évaluation des managers et des chefs de projets même si elle tend à se généraliser à tous les salariés, l'Assessment Center est utilisée dans les grandes entreprises.
<b>Avantages</b>	-Une évaluation par un regard externe ; -Des simulations proches des situations de travail réels ; -Des résultats consolidés grâce à différents outils ou à différentes observations.
<b>Inconvénients</b>	-Très coûteux ; -Des résultats parfois différents, notamment du fait des différents outils utilisés.
<b>Conséquences</b>	L'évaluation donne lieu à un rapport de restitution remis à l'évalué puis à l'entreprise.

Source : (Guirrot-Soulez, 2014, 2015, p. 80)

### b) La méthode 360° feedback :

"La méthode 360 feedback est une méthode de gestion des performances qui évalue un employé en sollicitant des commentaires de la part de son supérieur hiérarchique, de ses subordonnés directs, de ses collègues de travail et de ses clients internes et externes. Cette méthode permet d'obtenir une évaluation plus complète et plus précise de l'employé en question, car elle prend en compte les différents points de vue de son environnement de travail" (htt5, Date de consultation 23 Avril 2023).

La méthode 360 feedback, ou feedback à 360 degrés, est un outil de gestion des performances qui permet de recueillir des commentaires sur les compétences et les comportements d'un individu auprès d'une variété de sources, telles que des collègues, des supérieurs hiérarchiques, des subordonnés directs, des clients ou des partenaires commerciaux. L'objectif de cette méthode est de fournir une vue d'ensemble et détaillée des

## **Chapitre II : La démarche de la gestion des compétences**

---

forces et des faiblesses de l'individu en permettant une comparaison entre l'auto-évaluation et les perceptions des autres parties prenantes.

La méthode 360 feedback est couramment utilisée pour le développement professionnel et personnel, permettant aux individus d'identifier leurs points forts et leurs faiblesses, ainsi que de concevoir un plan d'action pour améliorer leurs compétences. Elle peut également être utilisée pour l'évaluation des performances et des promotions, fournissant des informations supplémentaires pour aider les décideurs à prendre des décisions éclairées sur les employés.

### **c) Le bilan de compétences :**

Le bilan de compétences est "un processus d'accompagnement proposé aux salariés souhaitant faire le point sur leur carrière professionnelle. Il permet de déterminer leurs compétences professionnelles et personnelles, ainsi que leurs aptitudes et leurs motivations. Le bilan de compétences peut aider à élaborer un projet professionnel ou un projet de formation"(htt6, Date de consultation 26 Avril 2023).

Le bilan de compétences est un processus visant à aider une personne à réfléchir à son parcours professionnel, en analysant ses compétences, ses connaissances, ses aptitudes, ses motivations et ses aspirations. Ce processus permet à la personne de mieux se connaître, de faire le point sur sa carrière, de se positionner sur le marché du travail et d'identifier les domaines dans lesquels elle peut avoir besoin de se perfectionner pour atteindre ses objectifs professionnels. Pour réaliser un bilan de compétences, la personne est généralement accompagnée par un conseiller ou un coach professionnel qui l'aide dans sa démarche en lui fournissant des outils et des ressources.

## **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis de comprendre et de cerner le fonctionnement de la démarche de gestion de compétence à travers ses différents éléments, à savoir, le processus de la gestion de compétence et ses différents éléments, ainsi que, la GPEC et ses méthodes d'entrer en gestion de compétence.

La démarche de gestion de compétence est une approche essentielle pour les entreprises qui cherchent à améliorer leur performance et leur compétitivité. Cependant, elle nécessite un investissement important en temps, en ressources et en compétences pour être mise en œuvre

## **Chapitre II : La démarche de la gestion des compétences**

---

efficacement. Les organisations doivent être conscientes des défis potentiels et être prêtes à investir dans cette approche pour en tirer pleinement parti.

**Chapitre III: Étude  
empirique : Présentation et  
discussion des résultats**

### **Chapitre III**

#### **Étude empirique : Présentation et discussion des résultats**

##### **Introduction**

La gestion des ressources humaines avait connus une évolution passant de la gestion classique axée sur l'administration et la supervision des employés à une approche de gestion de compétences axée sur l'identification, le développement et l'optimisation des compétences individuelles et collectives des employés dans une organisation. C'est dans ce contexte que s'inscrit notre enquête de terrain, qui vise à explorer cette évolution au sein des entreprises de transport de marchandises.

Après avoir exposé la partie théorique de notre étude, nous aborderons désormais la partie pratique de notre recherche. Dans cette partie, nous allons tenter de répondre à notre problématique de départ qui vise à déterminer l'approche utilisée par ces entreprises pour gérer leurs ressources humaines.

Pour mener à bien notre recherche, nous avons effectué une étude approfondie auprès d'un échantillon représentatif d'entreprises de transport de marchandises. Cette étude de terrain nous a permis de recueillir des données, en analysant les politiques et les pratiques mises en place.

Ce troisième chapitre est divisé en deux sections, la première concerne la méthodologie suivie pour réaliser ce travail de recherche. La deuxième concerne l'analyse et l'interprétation des résultats de notre enquête de terrain.

##### **Section 1 : méthodologie de la recherche**

Dans cette première section, nous aborderons la méthodologie que nous avons suivie pour obtenir des informations fiables, ainsi que les principaux objectifs de cette étude. Nous expliquerons également comment l'enquête de terrain a été menée, l'outil utilisé, et nous détaillerons et justifierons le choix de l'échantillon sur lesquels porte l'étude. Enfin, nous discuterons de la collecte et le traitement des données.

## **Chapitre III : Étude empirique : Présentation et discussion des résultats**

---

### **III.1.1. Présentation de notre échantillon**

Notre enquête de terrain repose sur l'étude des grandes entreprises de prestation de service, dans le domaine de transport de marchandise au niveau de la wilaya de Bejaia. Les entreprises qu'on a sollicité sont : BL (Bejaia Logistique), TMF (Transport de Marchandises et Frigorifiques) et Numilog.

### **III.1.2. Objectif de l'enquête**

L'objectif d'une enquête dans le cadre d'une méthodologie de recherche consiste à obtenir des données et des informations pertinentes afin de répondre à une question de recherche précise ou de vérifier des hypothèses.

Cette enquête de terrain suit un objectif à double aspects : D'une part, on va déterminer si ces entreprises ont effectué une démarche d'évolution de la gestion classique vers la gestion des compétences au niveau du secteur RH, ainsi, que l'approche utilisée par ces dernières. D'autre part, on va essayer d'étudier la démarche de la gestion de compétence, dans le cas où, ces entreprises suivent ce type de démarche. Nous avons pu décrocher un stage auprès de la BL, par la suite nous avons voulu faire une comparaison avec les entreprises ayant les mêmes caractéristiques à savoir : le même domaine d'activité (transport), la même taille (grande entreprise), la même région (Bejaia) et le même secteur de service. Sachant qu'on a réalisé un entretien avec le DRH de la BL (voir le guide d'entretien annexe) puis nous avons distribué les questionnaires pour les trois entreprises à savoir, TMF, Numilog et BL.

### **III.1.3. Présentation des entreprises**

Pour mener à bien notre enquête de terrain, nous avons effectué un stage auprès de la SARL BEJAIA LOGISTIQUE, le choix de cette entreprise est survenu, par, sa renommée au niveau national dans le domaine de transport de marchandise ainsi que son professionnalisme et sa qualité de gestion.

#### **III.1.3.1. La SARL BEJAIA LOGISTIQUE**

A l'origine, l'entreprise Bejaia Logistique avant que cette société ait un statut juridique d'une SARL, elle était un service parc et transport dans une autre entreprise de production d'eau minérale et de boissons diverses nommée la SARL IBRAHIM et fils IFRI, la création de ce service parc et transport remonte à l'année 2002, il a comme tâche d'assurer le transport de la marchandise produite par l'entreprise IFRI vers tous les coins des pays.

## Chapitre III : Étude empirique : Présentation et discussion des résultats

Au cours des années, ce service de transport est représenté comme étant une charge lourde pour l'entreprise IFRI. Afin d'y remédier, elle décide d'externaliser son service de transport pour alléger la charge sur ses ressources humaines et se focaliser sur sa production. Ce qui amène à la création de la SARL Bejaia logistique en octobre 2008, elle se situe au pied de la commune d'OUZELLAGUENE, précisément à la zone industrielle AHRİK Ighzer Amokrane, willaya de Bejaia au nord West algérien. Au début, BL n'était qu'une petite entreprise qui se charge seulement du transport de marchandise de son entreprise mère (IFRI). Au fil des années, elle s'est développée et s'est diversifiée au point de fournir ses services de transport de marchandises pour d'autres entreprises du niveau national. Sa vitesse d'évolution était phénoménale, en seulement 4 ans, elle a réussie à se transformée d'une petite entreprise à une grande entreprise. Actuellement BL est doté d'un capital estimé à environ 70 000 000 DA.

### a) L'état du facteur humain de l'entreprise :

La SARL Bejaia logistique compte trois structures à noter, l'administration, la maintenance, le parc et le transport, sur 791 effectifs.les deux tableaux ci-dessous, nous informe de la répartition et du taux de variation des effectifs.

**Tableau N°6 : Effectif du : 01/04/2023 au 30/04/2023**

Désignation	Effectifs mois de mars 2023 N-1	Effectifs mois d'avril 2023 N	Ecart	Taux de variation
<b>Total :</b>	799	791	-8	-1.00%

Source : Document interne à l'entreprise.

**Tableau N°7 : Répartition des effectifs selon la nature de la relation de travail 2023**

Structure	C.D.I	CDI CTA	C.D.D	D.A.I.P	Apprentis	Total	Taux
<b>Direction</b>	1	-	-	-	-	1	0.13%
<b>Administration</b>	38	-	8	-	25	71	8.98%
<b>Maintenance</b>	85	-	10	-	15	110	13.90%
<b>Parc et</b>	479	1	126	-	3	609	76.99%

### Chapitre III : Étude empirique : Présentation et discussion des résultats

<b>transport</b>							
<b>Total</b>	6103	1	144	-	43	791	100%

Source : Document interne à l'entreprise.

#### b) **Activité et mission de l'entreprise :**

Les activités de la SARL Bejaia Logistique, ne se limite pas seulement au transport de marchandises, elle s'étend également sur d'autres services, à savoir :

- ✓ La location d'engins ;
- ✓ La location des véhicules avec ou sans chauffeurs ;
- ✓ La location du matériel pour bâtiments et travaux publics ;

A travers ces diverses activités pratiquées quotidiennement, l'entreprise BL assume des missions variées et multidisciplinaire, à savoir :

- ✓ Assurer l'arrivée de la marchandise transportée en bonne état ;
- ✓ Assurer la sécurité des personnes et des biens, en rapport avec les activités de distribution ;
- ✓ Valider les programmes d'investissement ;
- ✓ Garder ses clients fidèles, satisfaits et essayer d'acquérir d'autres ;
- ✓ Chercher à améliorer son système de distribution ;
- ✓ Assurer un climat de travail favorable pour ses employés ;
- ✓ Assurer la gestion de développement de la ressource humaine et des moyens matériels nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise ;
- ✓ Assurer la gestion (conduite, exploitation et maintenance) et le développement de ses réseaux d'activités ;
- ✓ Elargir son réseau d'activité en dehors du pays, à des zones qui ne sont pas encore exploitées.

#### c) **L'organisme de l'entreprise :**

La structure organisationnelle de la SARL Bejaia Logistique, repose sur un modèle hiérarchique classique. Ce modèle est constitué d'une direction générale, d'une administration et d'une maintenance. L'organigramme qui se trouve en annexe, explique de façon plus détaillé cette structure organisationnelle.

## **Chapitre III : Étude empirique : Présentation et discussion des résultats**

---

Pour compléter notre enquête de terrain, nous avons également sollicité deux grands pôles de ce domaine dans la willaya de BEJAIA, à savoir la SPA TMF et la SPA NUMILOG. Dans ce qui suit nous allons décrire brièvement ces deux entreprises :

### **III.1.3.2. La SPA Transport de Marchandises et Frigorifiques**

Elle est basée à Akbou dans la Zone industrielle de Taharacht (200 km à l'est d'Alger) qui est considéré comme la deuxième plus grande zone industrielle d'Algérie. Elle opère dans le secteur du transport routier depuis sa création en 2004. L'entreprise est considérée comme l'un des trois acteurs les plus importants de ce secteur en Algérie, en ayant 490 effectifs à sa demande. Avec une flotte de plus de 521 véhicules, TMF intervient en tant que partenaire des opérateurs économique des secteurs industrie, commerce, et tertiaire. L'entreprise vise à renforcer sa présence sur le marché, optimiser l'utilisation de ses actifs en améliorant sa gestion opérationnelle et diversifier son activité par une intégration progressive des services logistiques, à savoir :

- ✓ Entreposage frigo (chambre froide).
- ✓ Dépannage (camion).
- ✓ Disponibilité des ateliers de réparation propre à TMF.
- ✓ Station lavage moderne.
- ✓ Station Gasoil.
- ✓ Solution de géo localisation.

### **III.1.3.3. La SPA NUMILOG**

Numilog est une filiale du groupe Cevital créer en 2007, destiné à apporte des solutions adaptées à tous les secteurs d'activités de la supply chain, comme ; le transport, le stockage, et la manutention de marchandises...etc. Cette filiale se constitue de trois plateformes opérationnelles, de trois agences de transport, implantées, à Bouira, Oran, Bejaia, et Constantine et de vingt-huit (28) Centres Logistiques Régionaux (CLR) implantés dans différentes régions du pays. Elle dispose également d'une flotte de 800 camions, de 119 managers, d'une tour de contrôle, ainsi que, 4 centres techniques.

En 2014, Numilog s'ouvre sur le marché externe pour offrir son savoir-faire logistique et faire de votre réussite et de votre compétitivité une priorité. Aujourd'hui, Numilog c'est 75 millions d'euro de chiffres d'affaires, 1400 collaborateurs, mais surtout 12 ans d'expertise, de

## **Chapitre III : Étude empirique : Présentation et discussion des résultats**

---

création de valeurs et de partenariats fiables et durables dans les domaines de la prestation logistique. Cette firme, tente d'apporter des solutions logistiques dans différents domaines, ce qui traduit la multiplication de ses clients internes et externes.

Cette enquête de terrain a pour but, d'établir une comparaison en ce qui concerne la démarche de gestion des ressources humaines. Nous avons pu trouver ces trois entreprises grâce à la base de données KAMPASS qui mentionne la liste des entreprises par wilaya.

Malheureusement, nous n'avons pas pu repérer toutes les entreprises exerçant cette activité dans la wilaya de BEJAIA, car la direction générale de la CNRC a refusé de nous remettre la liste de toutes les grandes entreprises de transport de marchandises de la région, et ce même, avec une lettre de collecte d'information fournie par l'université.

### **III.1.4. Outils de collecte de données**

Un outil de collecte de données dans une méthodologie de recherche fait référence à un moyen ou à une méthode utilisée pour recueillir des informations et des données nécessaires à une étude ou à une recherche.

Il existe différents outils de collecte de données qui peuvent être utilisés en fonction de la nature de la recherche et des objectifs spécifiques, tels que, des questionnaires, des entrevues, des observations, des expériences, des tests, des échantillons, des mesures, des enquêtes, ... etc.

Dans le cadre de notre étude, nous avons utilisé deux outils de recherche pour collecter de manière efficace les informations nécessaires, à savoir, l'entretien et le questionnaire qui ont été administrés en face à face.

#### **III.1.4.1. L'entretien**

L'entretien est une approche de collecte de données qualitatives qui nécessite une interaction directe entre le chercheur et les participants. Au cours de cet échange, le chercheur pose des questions pour obtenir des réponses concernant les expériences vécues, les perceptions, les attitudes ou d'autres éléments pertinents liés à la recherche en cours.

## **Chapitre III : Étude empirique : Présentation et discussion des résultats**

---

Pour mener à bien notre recherche et assurer une meilleure collecte d'informations, nous avons eu le plaisir de nous entretenir avec le responsable des ressources humaines de l'entreprise BL.

### **a) Déroulement de l'entretien :**

Notre entretien s'est déroulé avec le DRH, au niveau de son bureau, dans un climat très favorable.

Au niveau de la BL, notre entretien s'est déroulé en un temps de 40 minutes, dans le bureau du DRH (service RH). Le DRH nous a accueilli chaleureusement et nous a invités à nous asseoir confortablement afin de nous mettre à l'aise. Nous nous sommes mutuellement présentés et nous avons expliqué le contexte de notre recherche, en mettant en avant l'importance de son expertise en tant que DRH pour répondre à nos questions. Nous avons posé des questions ciblées, en utilisant des techniques d'écoute active pour encourager l'interviewé à partager ses connaissances et son expérience. Il a répondu de manière générale, en fournissant des informations pertinentes et nécessaires ainsi que, des exemples concrets sur le domaine de notre recherche. L'entretien s'est déroulé dans une atmosphère collaborative, où on a pu poser des questions de suivi pour approfondir certains aspects. À la fin de l'entretien, nous avons exprimé notre gratitude envers le DRH pour sa disponibilité, sa collaboration et ses réponses constructives.

Nous tenons à souligner que l'enregistrement vocal de l'entretien n'a pas été réalisé, mais plutôt des notes qui ont été prises au fur et à mesure que notre interrogé s'exprime. Cependant, nous disposons d'un guide d'entretien détaillé qui est disponible en annexe, fournissant une référence complète des questions posées et des sujets abordés.

Ce processus d'entretien a été essentiel pour collecter des données précieuses qui contribuent à l'analyse et à la compréhension de notre sujet de recherche. Le guide d'entretien en annexe peut être consulté pour une meilleure compréhension de la méthodologie utilisée lors de l'entretien.

### **III.1.4.2. Le questionnaire**

Un questionnaire consiste en un ensemble de questions préparées posées aux participants d'une étude ou d'une recherche. Son objectif est de collecter des informations et des réponses

## **Chapitre III : Étude empirique : Présentation et discussion des résultats**

---

standardisées sur des sujets spécifiques. Les participants remplissent le questionnaire en fournissant des réponses écrites ou en sélectionnant parmi des choix préétablis.

### **a) Structure du questionnaire :**

Notre questionnaire contient les informations suivantes :

- Une page de garde : celle-ci contient le nom de l'encadreur, le nom des élaborateurs, le thème et le nom de l'université ;
- Une introduction : pour expliquer le but de l'enquête ;
- Le questionnaire comporte une page qui présente l'entreprise dans son ensemble (Nom de l'entreprise, secteur d'activité, date de création et sa taille) ;
- Ordre des questions : il est important que les questions suivent une succession, sur la base du thème

Notre questionnaire contient au totale 21 questions, dont la majorité est un QCM, réparties en trois axes principaux. Le premier axe, est centré sur la gestion classique des RH, il comprend une série de questions visant à évaluer les pratiques de la gestion traditionnelles, partant de la question N°01 à la question N°04. Le deuxième axe, est orienté vers la gestion des compétences, afin de déterminer si les entreprises en questions ont déjà procéder à une démarche de gestion de compétence et de vérifier si leurs activités sont liés à cette gestion. Ainsi cet axe, se compose de 8 questions, partant de la question N°5 à la question N°12. Enfin, le troisième axe se concentre sur les activités spécifiques liées à la gestion des compétences, telles que l'évaluation des performances, le développement des compétences, le recrutement,...etc. Cet axe se compose de 9 questions, allant de la question N°13 à la question N°21.

Nous nous sommes adressés aux responsables RH pour collecter les données nécessaires pour mener à bien notre enquête sur le terrain ;

- Remerciements : le questionnaire contient un remerciement adressé à la personne interrogée d'avoir pris du temps pour y répondre.

### **Section 2 : Analyse et discussion des résultats**

Dans cette section, nous nous focaliserons sur l'analyse des résultats obtenus à partir de notre étude, en prenant en compte les données recueillies auprès des entreprises citées précédemment. Notre objectif principal est de tirer des conclusions significatives

## **Chapitre III : Étude empirique : Présentation et discussion des résultats**

---

et d'obtenir des informations pertinentes concernant l'évolution de la gestion classique vers la gestion des compétences des ressources humaines.

Bien que notre entretien se soit concentré sur une seule entreprise, les questionnaires nous ont permis d'obtenir des perspectives supplémentaires provenant d'autres acteurs du secteur.

Nous commencerons par analyser les résultats de l'entretien réalisé avec l'entreprise BL. Cette analyse approfondie nous fournira des informations clés sur les pratiques spécifiques liées à notre thématique, mises en œuvre au sein de cette entreprise.

Par la suite, nous examinerons les résultats des questionnaires qui ont été déposés auprès des autres entreprises. Bien que ces questionnaires aient été remplis par les DRH, en face à face, ils nous offrent une vue de l'ensemble des pratiques courantes en matière d'évolution de la gestion des ressources humaines dans ce secteur d'activité.

En combinant les résultats de l'entretien approfondi avec l'entreprise de notre stage et ceux des questionnaires, nous pourrions obtenir une perspective plus large sur l'évolution de la gestion des RH dans le secteur du transport de marchandises. Nous serons en mesure de mettre en évidence les points communs, les divergences et les bonnes pratiques observées, tout en tenant compte des spécificités propres à chaque entreprise. Cette analyse des résultats nous permettra de répondre à notre problématique de recherche et de valider nos hypothèses de départ.

### **III.2.1. Présentation des résultats de l'entretien**

Dans ce point, nous allons récapituler les réponses fournies par notre interlocuteur, aux questions posées lors de l'entretien.

**Question N°01 : Est-ce que votre entreprise a déjà procédé à une gestion classique des RH ?**

**Réponse :** « Oui, évidemment. La gestion classique a été et restera toujours présente dans notre entreprise, car elle est représentée comme étant une base du fonctionnement RH. » D'ailleurs, certaines pratiques liées à cette approche, sont toujours appliquées au sein du service RH, comme : le recrutement, la gestion des temps et des absences, la gestion de la rémunération ainsi que la gestion de la discipline et du licenciement.

## **Chapitre III : Étude empirique : Présentation et discussion des résultats**

---

### **Question N°02 : Comment votre entreprise procède dans la pratique durecrutement ?**

**Réponse :** Lors d'un besoin d'un recrutement, nous identifions d'abord, les compétences, les qualifications et les expériences requises pour le poste. Par la suite, nous annonçons le poste vacant en diffusant une offre d'emploi. Avant de passer à la candidature externe, la candidature interne est d'abord favorisée, mais dans certains cas, les deux candidatures (interne et externe) sont réunies au même temps, au même endroit, en leur faisant un test écrit, oral et pratique. Et tout ça afin de sélectionner le meilleur profil correspondant au poste en question.

### **Question N°03 : Votre entreprise est-elle engagée dans une démarche de gestion de compétence ?**

**Réponse :** « Oui, bien sûr. Notre entreprise a effectué une démarche de gestion de compétence et cela à travers l'incitation de la direction générale à la contribution de chacun et de chacune de nos acteurs. »

D'ailleurs, la BL est la seule à être certifiée SMI (ISO 9001, ISO 45001 et ISO 14001) au niveau national, dans le domaine de transport de marchandises.

### **Question N°04 : Quels sont les objectifs fixés lors de votre engagement dans une démarche de gestion de compétence ?**

**Réponse :** « En premier lieu, je dirai que la compétence en elle-même est déjà un objectif. En second lieu, la satisfaction de notre clientèle relève de la haute importance ce qui l'a rend, un objectif primordial à atteindre. Et pour finir, comme toute autre entreprise active dans son domaine d'activité, nous cherchons toujours à être leader au niveau national dans le domaine de transport de marchandises. »

### **Question N°05 : Que signifie la compétence selon BL ?**

**Réponse :** « Selon notre entreprise, la compétence est représentée comme étant un objectif, un pilier, un capital et sans elle, BL ne serait jamais arrivé au point où elle en est. »

Le DRH a rajouté également, qu'en termes de savoir, l'entreprise BL considère la compétence comme un savoir, un savoir-faire, un savoir être et un savoir-faire-faire, ce dernier a été décrit par le DRH comme étant une maîtrise optimale et perfectionnée du savoir-faire.

### **Chapitre III : Étude empirique : Présentation et discussion des résultats**

---

---

**Question N°06 : Quels sont les types de compétences qui se présentes dans votre entreprise ?**

**Réponse :** « Notre entreprise dispose de trois principaux types de compétences essentiels à son bon fonctionnement, je cite : les compétences individuelles, les compétences collectives et les compétences organisationnelles. »

Mais ils se focalisent beaucoup plus sur les compétences collectives car, elles permettent de favoriser la polyvalence de leurs employés. Effectivement, cette polyvalence contribue à renforcer la capacité globale de leur équipe à s'adapter, à collaborer et à atteindre des objectifs communs.

**Question N°07 : Est-ce que votre entreprise est orientée vers la compétence technique, où bien vers la compétence transversale ?**

**Réponse :** « Nous sommes orientés beaucoup plus vers la compétence transversale, et ça pour l'ensemble de nos employés, y compris les agents d'entretiens »

L'orientation vers la compétence transversale au sein de l'entreprise BL nous permet de témoigner d'une volonté de développer leurs compétences polyvalentes et adaptables chez tous leurs employés, indépendamment de leur domaine spécifique. Cela nous implique à rajouter qu'une importance significative a été accordée à la capacité des employés de la BL à travailler efficacement en équipe, à communiquer, à résoudre des problèmes de manière collaborative et à s'adapter à un environnement de travail en constante évolution.

**Question N°08 : Votre entreprise dispose-t-elle des outils d'identification de compétence ?**

**Réponse :** « Oui, certainement, afin d'identifier les compétences de nos salariés, on utilise principalement les entretiens d'évaluations et les observations directes ».

Ces outils sont d'une importance capitale à l'utilisation des pratiques RH comme, le recrutement, la mobilité,...etc. On peut également rajouter que ces deux outils fournissent une opportunité de dialogue entre employé et gestionnaire, ainsi ce dernier permet d'observer directement les compétences mises en œuvre sur le plan réel.

## Chapitre III : Étude empirique : Présentation et discussion des résultats

### Question N°09 : Comment votre entreprise procède pour développer les compétences ?

**Réponse :** « On utilise plusieurs outils de développement des compétences, notamment la formation, l'évaluation annuel, la boîte à idée et le management participatif. »

Nous constatons que l'entreprise BL donne une importance particulière au développement de ses compétences. En mettant en œuvre ces outils, BL affirme sa volonté d'investir dans le développement des compétences de ses employés. Cela peut contribuer à améliorer leur engagement, leur motivation et leur satisfaction au travail, tout en renforçant la performance globale de l'entreprise.

### Question N°10 : Quelles sont les résultats obtenus lors de votre engagement en gestion de compétence ?

**Réponse :** « On a eu pour résultats, une hausse plus que proportionnel du chiffre d'affaire, la certification SMI, le développement de nos modes de gestions, ainsi qu'une augmentation de la demande de nos clients qui a mis à profit toutes nos capacités et à également entraîné une limitation de notre clientèle. »

D'après les réponses du DRH, il semble que l'introduction de la gestion des compétences a eu des effets positifs sur différents aspects de l'entreprise BL. Prenant exemple sur la certification SMI, celle-ci témoigne l'engagement de l'entreprise envers des normes de qualités élevés, ce qui pourrait renforcer la confiance des clients et les inciter à choisir BL en tant que partenaire dans leurs activités.

### III.2.2. Présentation et commentaires des résultats des questionnaires

Nous allons présenter les réponses du questionnaire obtenus auprès des DRH des trois entreprises (BL, TMF et Numilog), dans le tableau ci-dessous :

**Tableau N°8 : Récapitulation de réponses obtenues des questionnaires**

Questions	Réponses de BL	Réponses de TMF	Réponses de Numilog
Q1 : Quel est l'élément prioritaire dans votre entreprise ?	-L'accomplissement des tâches. -La satisfaction des employés.	-L'accomplissement des tâches. -La satisfaction des employés.	-L'accomplissement des tâches.
Q2 : Quels sont les domaines couverts	-Rémunération. -Formation.	-Rémunération. -Formation.	-Rémunération. -Formation.

### Chapitre III : Étude empirique : Présentation et discussion des résultats

par la GRH dans votre entreprise ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Recrutement.</li> <li>-Rotation (mobilité professionnelle).</li> <li>-Gestion des carrières.</li> <li>-Gestion des compétences.</li> <li>-Management des connaissances.</li> <li>-Gestion électronique des documents (GED).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Recrutement.</li> <li>-Gestion des compétences.</li> <li>-Management des connaissances.</li> <li>-Evaluation du comportement plus la promotion.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Recrutement.</li> <li>-Rotation (mobilité professionnelle).</li> <li>-Gestion des carrières.</li> <li>-Gestion des compétences.</li> <li>-Management des connaissances.</li> </ul>
Q3 : Comment considérez-vous vos employés ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Facteur de production.</li> <li>-Elément stratégique pour l'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Facteur de production.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elément stratégique pour l'entreprise.</li> </ul>
Q4 : Sur quelle base se fait-elle la rémunération de votre personnel ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sur la base des postes occupés.</li> <li>-Sur la base des compétences individuelles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sur la base des postes occupés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sur la base des postes occupés.</li> </ul>
Q5 : Que signifie la compétence selon votre entreprise ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Savoir (connaissance).</li> <li>-Savoir-faire.</li> <li>-Savoir-être.</li> <li>-Savoir-faire-faire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Savoir-faire.</li> <li>-Savoir-être.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Savoir (connaissance).</li> <li>-Savoir-faire.</li> <li>-Savoir-être.</li> </ul>
Q6 : Est-ce que votre entreprise a déjà procédé à une démarche de gestion de compétence ? Si oui, voulez-vous nous expliquer les étapes suivies ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Oui.</li> <li>Les étapes suivies sont :</li> <li>-Analyse.</li> <li>-Planification.</li> <li>-Réalisation.</li> <li>-Amélioration.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Oui.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Oui.</li> <li>Les étapes suivies sont :</li> <li>-Etablir les fiches de poste.</li> <li>-Identifier les compétences liées pour chaque poste.</li> <li>-Etablir les référentiels, les répertoires et la matrice des compétences.</li> </ul>
Q7 : Est-ce que vous faites la codification de vos connaissances	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Oui.</li> <li>Les moyens utilisés sont :</li> <li>-Coaching.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Oui.</li> <li>Le moyen utilisé est :</li> <li>-Coaching.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Oui.</li> <li>Les moyens utilisés sont :</li> <li>-Coaching.</li> </ul>

## Chapitre III : Étude empirique : Présentation et discussion des résultats

(transformation des connaissances tacites vers des connaissances explicites) ? Si c'est oui, quel est le moyen utilisé ?	-Retour d'expérience. -Séminaire. -Rapport de formation. -Polyvalence.		-Séminaire.
Q8 : Quels sont les types de compétences qui se présente dans votre entreprise ?	-Compétence individuelle. -Compétence collective. -Compétence organisationnelle.	-Compétence individuelle. -Compétence organisationnelle.	-Compétence individuelle. -Compétence collective.
Q9 : Quels sont les documents ou sont récapituler vos connaissances et vos compétences ?	-Référentiel de compétence. -Cartographie des connaissances. -Bilan de compétence.	-Bilan de compétence.	-Référentiel de compétence. -Bilan de compétence.
Q10 : Vers quelle compétence est orientée votre entreprise ?	-Compétence transversale.	-Compétence technique.	-Compétence transversale.
Q11 : Comment la gestion des compétences peut-elle contribuer à la culture de votre entreprise ?	-En créant un environnement de travail qui valorise l'apprentissage continu.	-En encourageant les employés à partager leurs compétences et leurs connaissances. -En créant un environnement de travail qui valorise l'apprentissage continu.	-En encourageant les employés à partager leurs compétences et leurs connaissances.
Q12 : Quel est l'objectif principal de la gestion des compétences des RH ?	-Améliorer la satisfaction des employés. -Améliorer l'efficacité de la productivité de l'entreprise. -Réduire les couts liés au RH. -Améliorer l'image de marque de	-Améliorer l'efficacité de la productivité de l'entreprise.	-Améliorer la satisfaction des employés. -Améliorer l'efficacité de la productivité de l'entreprise.

### Chapitre III : Étude empirique : Présentation et discussion des résultats

	l'entreprise.		
Q13 : Quels sont les outils de gestion de compétence que votre entreprise dispose ?	-Fiche de poste. -Fiche de métier. -Le référentiel de compétence.	-Fiche de poste.	-Fiche de poste. -Le référentiel de compétence.
Q14 : Est-ce que la fiche de poste est utilisée par votre entreprise en cas de besoin de recrutement ?	-Oui.	-Oui.	-Oui.
Q15 : Lors d'un recrutement externe, qu'est ce qui est important pour vous ?	-Les connaissances exigées par l'emploi (profil du poste). -Profil du candidat (son potentiel, sa personnalité et son expérience).	-Les connaissances exigées par l'emploi (profil du poste).	-Profil du candidat (son potentiel, sa personnalité et son expérience).
Q16 : Votre entreprise dispose-t-elle des outils d'identification des compétences ? Si oui, quels sont ces outils ?	-Oui. Les outils sont : -Entretien. -Evaluation. -Observation directe. -Réalisation de l'objectif fixé.	-Oui. Les outils sont : -Entretien. -Evaluation.	-Oui. Les outils sont : -Entretien. -Evaluation. -Observation directe.
Q17 : Faites-vous l'évaluation des compétences de vos salariés ? Si oui, quel est le moyen utilisé ?	-Oui. Les moyens utilisés sont : -Evaluation mensuelle par fiche PVR. -Entretien individuelle.	-Oui. Le moyen utilisé est : - Cette évaluation se fait chaque année par un guide d'entretien.	-Oui. Le moyen utilisé est : -L'entretien annuel d'évaluation.
Q18 : Quelle est la politique de développement des compétences, utilisée par votre entreprise ?	-Rotation /Polyvalence. -Formation. -Enrichissement des postes.	-Formation.	-Formation. -Enrichissement des postes. -Jumelage des postes de travail.
Q19 : Par quel moyen développez-	-Formation. -Coaching.	-Formation. -Coaching.	-Formation. -Coaching.

## Chapitre III : Étude empirique : Présentation et discussion des résultats

vous vos compétences ?	-Accompagnement professionnel.	-Accompagnement professionnel.	
Q20 : Avez-vous des programmes de formation spécifiques pour vos employés ?	-Oui.	-Oui.	-Oui.
Q21 : Votre entreprise attribue-t-elle des primes en fonction des compétences de l'individu ? Si oui, à quoi est elle liée ?	-Oui. Cette prime est liée à : -l'atteinte des objectifs fixés.	-Oui. Cette prime est liée à : -l'atteinte des objectifs fixés.	-Oui. Cette prime est liée à : -l'atteinte des objectifs fixés. -Prime de compétence collective.

Source : Résultats de l'enquête, 2023.

En analysant les réponses à ces questions, nous pourrions obtenir un aperçu complet des pratiques de gestion dans ces entreprises, relatifs à notre thématique. Dans ce qui suit nous allons procéder à une analyse des réponses obtenus, en fonction des trois axes.

➤ Le premier axe : La gestion classique des RH :

En se basant sur les réponses des trois entreprises (BL, TMF et Numilog) aux questions du premier axe, qui se rapportent à la gestion traditionnelle des ressources humaines.

En examinant les réponses des entreprises BL, TMF et Numilog à ces questions liées à la gestion traditionnelle des ressources humaines, on peut noter plusieurs similitudes et quelques différences.

Tout d'abord, en ce qui concerne l'élément prioritaire dans l'entreprise, BL et TMF ont mentionné l'accomplissement des tâches et la satisfaction des employés comme étant importants. Numilog, quant à elle, a mis l'accent exclusivement sur l'accomplissement des tâches. Cela suggère que BL et TMF reconnaissent l'importance d'équilibrer les résultats opérationnels avec le bien-être des employés.

En ce qui concerne les domaines couverts par la gestion des ressources humaines, les deux entreprises BL et Numilog ont mentionné tous les domaines proposés dans le questionnaire (similaires), à l'exception de la gestion électronique des documents, qui a été rajoutée uniquement par l'entreprise BL. TMF a également inclus l'évaluation du comportement et la

### **Chapitre III : Étude empirique : Présentation et discussion des résultats**

---

promotion, dans ses domaines couverts par la GRH. Ces réponses indiquent que les trois entreprises reconnaissent l'importance de ces domaines clés de la GRH pour soutenir la performance et le développement des employés.

Lorsqu'on examine la façon dont les entreprises BL, TMF et Numilog considèrent leurs employés, des différences se dégagent. L'entreprise BL les perçoit à la fois comme un facteur de production et comme un élément stratégique pour l'entreprise, mettant ainsi l'accent sur leur contribution à la performance opérationnelle et à la réussite globale de l'entreprise. En revanche, l'entreprise TMF les considère principalement comme un facteur de production, soulignant leur rôle dans la réalisation des tâches opérationnelles. Quant à l'entreprise Numilog, elle considère également ses employés comme un élément stratégique pour l'entreprise, reconnaissant ainsi leur importance dans la mise en œuvre de la stratégie globale. Ces différentes perspectives reflètent des orientations différentes en ce qui concerne la manière dont les entreprises appréhendent le rôle et la valeur de leurs employés.

Quant à la base de la rémunération du personnel, BL a mentionné que celle-ci se fait sur la base des postes occupés et des compétences individuelles, tandis que TMF et Numilog ont mentionné principalement la base des postes occupés. Cela suggère que BL accorde une attention particulière à la reconnaissance et à la valorisation des compétences individuelles dans sa politique de rémunération, tandis que TMF et Numilog se concentrent davantage sur les postes occupés.

En conclusion, l'analyse des réponses des entreprises BL, TMF et Numilog aux questions du premier axe, centré sur la gestion classique des ressources humaines, met en évidence une évolution vers une approche de gestion des compétences. Bien que les trois entreprises accordent de l'importance aux aspects traditionnels de la gestion des ressources humaines tels que la rémunération, la formation et le recrutement, elles montrent également une reconnaissance croissante de l'importance stratégique des compétences individuelles et de la valorisation des employés.

➤ Le deuxième axe : La gestion des compétences de RH :

Après avoir étudié les réponses des entreprises TMF, BL et Numilog aux huit questions relatives à la gestion des compétences, voici une analyse comparative des données obtenues :

Concernant la signification de la compétence, les trois entreprises reconnaissent l'importance du savoir, du savoir-faire et du savoir-être dans leur conception de la

### **Chapitre III : Étude empirique : Présentation et discussion des résultats**

---

compétence. BL a ajouté l'aspect du savoir-faire faire, ce qui met davantage l'accent sur la mise en pratique des compétences. Cette vision élargie de la compétence pour les trois entreprises, reflète la nécessité d'avoir des employés bien formés et adaptés à leur environnement professionnel.

Pour la démarche de gestion des compétences, les trois entreprises ont affirmé avoir entrepris une démarche de gestion des compétences. BL a expliqué les étapes suivies, notamment l'analyse, la planification, la réalisation et l'amélioration. Numilog a également décrit les étapes, telles que l'établissement des fiches de poste, l'identification des compétences requises et la création de référentiels et de répertoires de compétences. Ces deux entreprises diffèrent de la manière de procéder à une gestion de compétence, tous de même elles partagent le même objectif. En revanche, TMF n'a pas donné de détails sur les étapes spécifiques suivies.

En ce qui concerne la codification des connaissances, les entreprises BL, TMF et Numilog reconnaissent toutes l'importance de la codification des connaissances pour faciliter le partage et la rétention de l'expertise. L'utilisation de divers moyens tels que le coaching, les séminaires et les rapports de formation démontre leur volonté de favoriser un environnement d'apprentissage continu et de développement des compétences.

Pour les types de compétences présentes dans l'entreprise, BL et TMF identifient les compétences individuelles et les compétences organisationnelles. De plus, BL mentionne également les compétences collectives. Numilog souligne les compétences individuelles et les compétences collectives, ce qui indique une reconnaissance de l'importance des compétences de groupe.

S'agissant des documents utilisés pour récapituler les connaissances et compétences, les réponses des entreprises BL, TMF et Numilog diffèrent légèrement. BL dispose d'un référentiel de compétences, d'une cartographie des connaissances et d'un bilan de compétences, cela indique qu'ils ont mis en place des outils et des méthodes pour recueillir, organiser et évaluer les connaissances et les compétences de leurs employés.. TMF se concentre uniquement sur le bilan de compétences, cela veut dire qu'elle met en avant l'évaluation individuelle des compétences existantes plutôt que sur la documentation globale des connaissances et compétences organisationnelles. Tandis que Numilog utilise à la fois les référentiels de compétences et le bilan de compétence, cela implique qu'ils ont une approche

### **Chapitre III : Étude empirique : Présentation et discussion des résultats**

---

plus structurée et détaillée, en reliant les compétences spécifiques aux référentiels établis et en évaluant régulièrement les compétences des employés

A propos de l'orientation des compétences, les réponses varient en fonction des entreprises. BL et Numilog mettent l'accent sur les compétences transversales, ainsi elles soulignent l'importance des compétences polyvalentes pour faire face aux défis professionnels. Tandis que, TMF se concentre sur les compétences techniques, celle-ci donne de l'importance à l'expertise technique dans leur secteur d'activité.

Concernant la manière dont la gestion des compétences peut contribuer à la culture de l'entreprise, les réponses des trois entreprises mettent en évidence le rôle essentiel de la gestion des compétences dans la promotion d'une culture d'apprentissage, de partage et d'amélioration continue au sein des organisations.

En ce qui concerne l'objectif principal de la gestion des compétences des ressources humaines. L'entreprise BL mentionne tous les objectifs proposés. L'entreprise TMF se concentre principalement sur l'amélioration de l'efficacité et de la productivité de l'entreprise grâce à la gestion des compétences. Quant à l'entreprise Numilog, elle met l'accent sur l'amélioration de la satisfaction des employés et de l'efficacité de la productivité de l'entreprise. Nous constatons que même si les réponses données par ces entreprises diffèrent d'une entreprise à une autre, mais dans l'ensemble elles renvoient au même objectif qui est d'accorder une importance stratégique à la gestion des compétences pour optimiser les performances individuelles et organisationnelles.

Les analyses menées sur les trois entreprises BL, TMF et Numilog nous permettent de déclarer que ces entreprises accordent une importance significative à la gestion des compétences. Il est intéressant de noter que les approches adoptées par ces entreprises varient légèrement. Ces différences d'orientation reflètent les stratégies uniques adoptées par chaque entreprise pour répondre à leurs besoins spécifiques en matière de gestion des compétences. Dans l'ensemble, nous pouvons rajouter que ces trois entreprises reconnaissent l'importance de la gestion des compétences pour leur succès et cela à travers leur investissement dans le développement des compétences.

- Le troisième axe : Les activités spécifiques liées à la gestion des compétences :

### **Chapitre III : Étude empirique : Présentation et discussion des résultats**

---

Après avoir examiné les réponses fournies par les entreprises TMF, BL et Numilog aux questions portant sur les activités liées à la gestion des compétences, nous pouvons maintenant procéder à une analyse comparative des informations recueillies.

En ce qui concerne les outils de la gestion de compétence utilisés par les entreprises. BL semble adopter une approche plus complète en utilisant à la fois la fiche de poste, la fiche de métier et le référentiel de compétences. Cela suggère qu'elle accorde une attention particulière à la définition des compétences requises pour chaque poste et à l'alignement des compétences individuelles sur les besoins organisationnels. En revanche, TMF se limite à la fiche de poste, ce qui peut indiquer une approche peut-être moins formalisée. Quant à Numilog, elle utilise à la fois la fiche de poste et le référentiel de compétences, montrant ainsi un intérêt pour la définition claire des compétences requises et leur évaluation.

Concernant l'utilisation de la fiche de poste pendant le recrutement, les trois entreprises utilisent la fiche de poste comme outil lors du recrutement, soulignant ainsi son importance pour évaluer l'adéquation des candidats aux exigences du poste.

A propos des critères importants lors d'un recrutement externe. BL met l'accent sur les connaissances exigées par l'emploi et le profil du candidat, tandis que TMF se concentre principalement sur les exigences techniques de l'emploi et que Numilog accorde une plus grande importance au profil du candidat. Ces différences soulignent l'importance pour chaque entreprise de déterminer les critères de recrutement qui correspondent le mieux à leurs besoins spécifiques.

Pour les outils d'identification de compétence, BL, TMF, Numilog disposent pratiquement des mêmes outils. Malgré la légère différence entre ces trois entreprises, ceci dit l'objectif demeure partagé, à savoir, la compréhension des capacités et des talents de leurs employés.

Pour l'évaluation des compétences des salariés, les trois entreprises effectuent cette activité. BL le fait mensuellement par le biais de la fiche PVR et des entretiens individuels, tandis que Numilog utilise un entretien annuel d'évaluation. TMF utilise chaque année un guide d'entretien pour évaluer les compétences. Nous pouvons dire que, malgré la différence des outils utilisés entre ces entreprises lors des évaluations, la compréhension des forces et des domaines d'amélioration de leurs équipes, demeure leur objectif principal.

### **Chapitre III : Étude empirique : Présentation et discussion des résultats**

---

Quant à la politique de développement des compétences, BL met en place une politique axée sur la rotation/polyvalence, la formation et l'enrichissement des postes. Numilog mentionne la formation, l'enrichissement des postes en rajoutant le jumelage des postes de travail. Tandis que TMF se concentre principalement sur la formation. Nous pouvons constater que chaque entreprise adopte une approche différente en matière de développement des compétences, en fonction de ses besoins spécifiques.

Pour les moyens de développement des compétences, Les entreprises BL et TMF mettent l'accent sur la formation, le coaching et l'accompagnement professionnel comme moyens de développement des compétences. Tandis que Numilog mentionne uniquement la formation et le coaching. Ces moyens utilisés peuvent refléter une volonté commune d'investir dans le développement professionnel de leurs employés pour ces entreprises.

Au sujet des programmes de formation spécifiques, les trois entreprises utilisent ces programmes pour leurs employés, soulignant leur engagement envers le développement des compétences.

Concernant l'attribution de primes en fonction des compétences : les trois entreprises pratiquent cette activité. BL et Numilog les lient à l'atteinte des objectifs fixés, tandis que TMF se concentre à l'attente des objectifs fixés et à la prime de compétence collective. Cela montre une reconnaissance de l'importance des compétences dans l'évaluation de la performance et la récompense des employés.

En conclusion, les entreprises BL, TMF et Numilog mettent en œuvre diverses activités de gestion des compétences pour évaluer, développer et améliorer les compétences de leurs employés. Ces activités incluent l'utilisation d'outils spécifiques, des évaluations régulières, des politiques de développement et des moyens de renforcement des compétences. En adoptant des approches appropriées à leurs besoins et à leur culture organisationnelle, ces entreprises s'efforcent de créer un environnement favorable à sa croissance et à son épanouissement professionnel.

### Conclusion

La gestion des ressources humaines, qu'elle soit adoptée selon l'approche classique ou bien par l'approche compétence, revêt d'une importance primordiale pour toute entreprise. En effet, cette fonction joue un rôle essentiel dans la maximisation de la performance organisationnelle et la réalisation des objectifs stratégiques.

Ce chapitre pratique, qui porte sur l'évolution de la gestion classique vers la gestion des compétences des ressources humaines, nous a permis de recueillir des données pertinentes auprès des trois entreprises de transport de marchandises de la wilaya de Bejaia, à savoir BL, TMF et Numilog, à travers des questionnaires et un entretien avec l'entreprise BL. L'analyse des données nous a permis de mettre en évidence les différentes pratiques et approches adoptées par chaque entreprise en matière de gestion RH, en mettant en lumière les similitudes et les différences entre les pratiques de chaque entreprises, offrant ainsi une vision comparative des approches de gestion RH.

D'après les résultats obtenus, nous pouvons conclure que la démarche vers la gestion des compétences à bien été réalisée auprès des trois entreprises. Effectivement, l'entreprise TMF a commencé à mettre en place une approche partielle de la gestion des compétences prenant l'exemple de l'utilisation des outils de gestion, TMF, dispose uniquement de la fiche de poste, cela suggère une approche plus basée sur les tâches et les responsabilités définies plutôt que sur l'évaluation et le développement des compétences individuelles. Rajoutant à cela l'absence d'accompagnement professionnel, TMF ne fait pas référence à cette pratique, cela pourrait indiquer une approche moins axée sur le suivi personnalisé des employés pour favoriser leur croissance et leur progression professionnelle. Nous pouvons également citer, l'importance lors d'un recrutement externe, TMF privilégie le profil du candidat lors de ce recrutement, elle met en avant l'accent sur les connaissances exigées par l'emploi (profil de poste), sans mentionner spécifiquement le potentiel, la personnalité et l'expérience du candidat, cela suggère une approche plus axée sur les critères objectifs plutôt que sur l'évaluation globale des compétences et du potentiel des candidats.

Ces éléments soutiennent l'idée que TMF adopte une approche plus classique de la gestion des ressources humaines, contrairement aux deux autres entreprises BL et Numilog. En ce qui concerne les entreprises Numilog et BL, les réponses fournies indiquent une orientation plus vers la gestion des compétences plutôt que la gestion classique des ressources

### **Chapitre III : Étude empirique : Présentation et discussion des résultats**

---

humaines. Ainsi, il semble que Numilog et BL adoptent une approche plus centrée sur les compétences des employés, mettant l'accent sur l'évaluation, le développement et la gestion individualisée des compétences, ce qui correspond davantage à une pratique de gestion des compétences plutôt qu'à une approche classique de la gestion des ressources humaines. Tout de même, il est à noter que la gestion classique des RH est toujours présente au sein de ces deux entreprises BL et Numilog, sur certains aspects.

Pour achever cette discussion, nous pouvons ainsi dire que la première hypothèse est partiellement validée avec l'entreprise TMF, car celle-ci rajoute également dans ces pratiques quelques traits liés à la gestion des compétences. D'autre part, l'hypothèse 02, affirmant que les entreprises privilégient une approche basée sur la gestion des compétences est confirmée par les pratiques observées chez Numilog et Bejaia Logistique.

# **Conclusion générale**

### Conclusion générale

Ce travail de recherche nous a permis d'explorer de manière approfondie l'évolution de la gestion classique vers la gestion des compétences. Nous avons examiné les fondements théoriques, les pratiques et les avantages de chaque approche, en mettant en évidence le passage d'une approche traditionnelle axée sur l'administration des ressources humaines vers une approche plus proactive et stratégique axée sur le développement et la valorisation des compétences individuelles.

La gestion classique, dans sa forme traditionnelle, a longtemps été une approche dominante dans de nombreuses organisations. Elle se caractérise par une structure hiérarchique rigide, des rôles et responsabilités clairement définis, une centralisation des décisions et une focalisation sur les tâches administratives. Cette approche met l'accent sur le contrôle et la conformité aux règles et procédures établies. Bien qu'elle ait apporté des avantages en termes de stabilité et de structure organisationnelle, la gestion classique des RH présente également des limites. Elle peut entraver l'adaptabilité et l'innovation, limiter l'autonomie des employés et négliger le développement des compétences individuelles.

La transition de la gestion classique vers la gestion des compétences trouve sa motivation dans divers facteurs, tels que les dynamiques de l'environnement économique, les évolutions rapides des marchés, les avancées technologiques et les changements sociaux. C'est dans ce contexte que l'approche par la compétence a émergé, incitant les entreprises à reconnaître l'importance cruciale de développer et mobiliser les compétences de leurs employés afin de maintenir leur compétitivité et de s'adapter aux exigences changeantes du marché.

La gestion des compétences est une approche stratégique qui cherche à identifier, développer et mobiliser les compétences individuelles des employés dans le but d'améliorer les performances globales de l'organisation. Elle reconnaît que chaque employé possède des compétences uniques qui peuvent constituer un avantage précieux pour l'entreprise. Effectivement si l'entreprise accorde une attention particulière aux besoins et aux aspirations de ces employés, elle aura comme résultat une progression professionnelle et personnelle, un renforcement de motivation et d'engagement, et une implication active dans la réalisation des objectifs de l'organisation des travailleurs. Ainsi, l'entreprise peut s'assurer d'avoir un personnel compétent, adapté aux évolutions du marché, ce qui lui confère un avantage concurrentiel durable.

La transition vers la gestion des compétences n'est pas sans défis. Elle nécessite un engagement fort de la direction, des investissements en termes de ressources et de temps, ainsi qu'une gestion efficace du changement. Chaque entreprise doit adapter cette approche à sa réalité spécifique, en tenant compte de sa culture organisationnelle, de ses objectifs stratégiques et de ses contraintes internes.

Dans le cadre de notre travail, nous avons mené une étude empirique auprès de trois grandes entreprises de transport de marchandises dans la wilaya de Bejaia, à savoir Bejaia Logistique, TMF et Numilog, afin de répondre à notre problématique de recherche : Quelle est l'approche adoptée par les entreprises pour gérer leurs ressources humaines ?

D'après nos résultats, nous pouvons conclure que les trois entreprises étudiées ont adopté une démarche vers une gestion des compétences. Cependant, nos observations ont révélé une diversité des pratiques de gestion des ressources humaines entre ces entreprises.

L'hypothèse 01, selon laquelle les entreprises suivent une approche traditionnelle, est partiellement validée avec l'entreprise TMF. Cette dernière combine des éléments de gestion classique, tels qu'une structure hiérarchique rigide avec des rôles et des responsabilités clairement définis, une centralisation des décisions et une conformité aux règles et procédures établies. Toutefois, TMF intègre également progressivement des pratiques axées sur le développement et la valorisation des compétences individuelles de ses employés. Contrairement aux deux autres entreprises BL et TMF, l'hypothèse 1 est rejetée car celles-ci sont orientées beaucoup plus vers la gestion des compétences non pas vers la gestion classique des RH.

D'autre part, l'hypothèse 02, affirmant que les entreprises privilégient une approche basée sur la gestion des compétences, est confirmée par les pratiques observées chez Numilog et Bejaia Logistique. Ces entreprises reconnaissent l'importance de développer et de mobiliser les compétences individuelles de leurs employés afin de maintenir leur compétitivité et de s'adapter aux exigences changeantes du marché.

En résumé, les résultats suggèrent que les entreprises évoluent vers une gestion des compétences, mais qu'elles le font à des degrés variables. Tandis que TMF conserve certains aspects traditionnels de la gestion des ressources humaines, elle intègre progressivement des pratiques de développement des compétences. Numilog et Bejaia Logistique, quant à elles, ont clairement adopté une approche axée sur la gestion des compétences pour valoriser les

compétences individuelles de leurs employés. Ces différences soulignent l'importance pour chaque entreprise de choisir l'approche qui correspond le mieux à ses besoins spécifiques, en tenant compte de sa culture organisationnelle, de ses objectifs stratégiques et de son environnement..

Ces résultats soulignent l'importance pour chaque entreprise de choisir l'approche qui correspond le mieux à ses besoins spécifiques, en prenant en compte sa culture organisationnelle, ses objectifs stratégiques et son environnement. Il est essentiel de reconnaître que la gestion des ressources humaines évolue et s'adapte aux exigences changeantes du marché.

Notre recherche présente également plusieurs points forts. Tout d'abord, nous avons réalisé une analyse approfondie des pratiques de gestion des ressources humaines dans trois grandes entreprises de transport de marchandises au niveau dans la willaya de Bejaia, ce qui nous a permis de mettre en évidence la diversité des approches utilisées. Nous avons partiellement validé nos hypothèses de recherche en confirmant que TMF combine des éléments de gestion classique et de gestion des compétences, tandis que Numilog et Bejaia Logistique privilégient une approche axée sur les compétences

Il convient néanmoins de noter les limites de notre recherche, qui se limite à trois entreprises spécifiques du secteur du transport de marchandises. Par conséquent, les résultats obtenus peuvent ne pas être généralisables à toutes les organisations. De plus, l'utilisation de questionnaires et d'entretiens comme méthodes de collecte de données comporte des limites en termes de subjectivité et de possibles biais.

Malgré ces limites, notre recherche offre une vision éclairante sur l'évolution de la gestion classique vers la gestion des compétences des ressources humaines, fournissant ainsi des éléments clés pour la réflexion et l'action dans le domaine de la gestion des ressources humaines au sein des organisations.

Pour enrichir les perspectives de recherche, il serait pertinent d'étendre notre étude à un échantillon plus large d'entreprises, couvrant différents secteurs d'activité. Cela permettrait d'obtenir une vision plus complète des pratiques de gestion des ressources humaines et de leur évolution vers la gestion des compétences au sein des entreprises algériennes.

# **Liste bibliographique**

### Liste bibliographique

#### ❖ Ouvrage

1. **Alain, C., & Ciline, F.** (2006). *Le Capital Humain* (éd. Liaison).
2. **Autés, M.** (2013). *Les paradoxes du travail social*. Paris: Dunod.
3. **Baldwin, N.** (2001). *Henry Ford and the Jews: The Mass Production of Hate*. (PublicAffairs, Éd.)
4. **Beirendonck, L.** (2006). *Tous compétents ! Le management des compétences dans l'entreprise*. (D. Boeck, Éd.)
5. **Bellier, S.** (2000). *Les compétences en action*. Vuibert.
6. **Bouterbiat, A.** (2015). *Quel impact a la nouvelle loi relative à la formation professionnelle dans les entreprises depuis janvier 2015*. 19. Lyon, France.
7. **Cohen, A., & Annette, S.** (2004). *Manager par les compétences*. Liaison.
8. **Dietrich, A.** (2010). *Le management des compétences* (éd. 2ème édition). Vuibert.
9. **Dietrich, A., Gilbert, P., & Frederique, P.** (2010). *Enjeux, modèle et perspectives*.
10. **Gandja, S. V.** (2015). *Gestion des compétences et performance des organisations*. EMS.
11. **Gary, D.** (2016). *Human Resource Management* (éd. 14e). Pearson Education.
12. **Guirrot-Soulez, C.** (2014,2015). *La gestion des ressources humaines*.
13. **Haegel, A.** (2016). *Ressources humaines, savoir, savoir-faire, savoir-être* (éd. 3ème édition).
14. **Haegel, A.** *Toute la fonction ressource humaine*.
15. **Hirigoyen, G.** (2006). *Gestion des ressources humaines*. Dunod.
16. **Hobsbawm, E.** (1996). *The Age of Extremes: A History of the World 1914-1991*. (V. Books, Éd.)
17. **Hosdey, A.** (2010). *Pour des entretiens d'évaluation efficaces*. (Edipro, Éd.)
18. **Igalens, J., & Storhay, P.** (2017). *Gestion des ressources humaines*. Pearson.
19. **Jouili, & Chaabouni.** (2005).
20. **Kalika, M., & Schmidt, G.** (2015). *Compétences organisationnelles : Théories et pratiques de la gestion des compétences*. Dunod.
21. **LeBoterf, G.** (1994). *De la compétence : essai sur un attracteur étrange*. (L. É. d'Organisation, Éd.) Paris.
22. **Lecoeur, E.** (2008). *Gestion des compétences*. (D. Boeck, Éd.)
23. **Léger-Jarniou, C.** (2017). *La gestion des compétences*. Dunod.

24. **Martory, B.** (2004). Tableau de bord sociaux. Liaison.
25. **Martory, B., & Crozet, D.** (2012). Gestion des ressources humaines. Dunod.
26. **Meirieu, P.** (2007). Apprendre... oui, mais comment ? (ESF, Éd.)

### ❖ Dictionnaire

1. Le petit Larousse illustré. (2021). Larousse.

### ❖ Site web

1. (s.d.). Consulté le Mars 6, 2023, sur <https://www.encyclopedia.com/social-sciences/applied-and-social-sciences-magazines/vertical-division-labor>
2. (s.d.). Consulté le Mars 06, 2023, sur <https://youmatter.world/fr/definition/taylorisme-definition-principes-avantages-inconvenients/>
3. (s.d.). Consulté le Mars 7, 2023, sur <https://www.businessdictionary.com/definition/horizontal-division-of-labor.html>
4. (s.d.). Consulté le Mars 9, 2023, sur <https://www.economissime.com/definition/salaire-au-rendement>
5. <https://www.agilytae.com/quelles-differences-entre-lentretien-professionnel-et-lentretien-annuel-devaluation/>
6. (s.d.). Consulté le Avril 4, 2023, sur <https://qualiblog.fr/ressources-humaines/la-gestion-des-competences-selon-liso-9001-savoir-lire-entre-les-lignes/>
7. (s.d.). Consulté le Avril 8, 2023, sur <https://www.qapa.fr/news/comment-rediger-une-bonne-description-de-poste-675/>
8. (s.d.). Consulté le Avril 11, 2023, sur <https://www.agilytae.com/quelles-differences-entre-lentretien-professionnel-et-lentretien-annuel-devaluation/>
9. (s.d.). Consulté le Avril 20, 2023, sur <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/services/normes-competences/evaluation-competences.html>
10. (s.d.). Consulté le Avril 23, 2023, sur <https://www.investopedia.com/terms/1/360-degree-feedback.asp>
11. (s.d.). Consulté le Avril 25, 2023, sur <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F1632>

# **Annexes**

---

---

Annexe N°1

Guide d'entretien

Evolution de la gestion classique à la gestion des compétences au niveau de l'entreprise  
Bejaia Logistique

**Question N°01 : Est-ce que votre entreprise a déjà procéder à une gestion classiquedes RH ?**

.....  
.....

**Question N°02 : Comment votre entreprise procède dans la pratique durecrutement ?**

.....  
.....

**Question N°03 : Votre entreprise est elle engagée dans une démarche de gestion de compétence ?**

.....  
.....

**Question N°04 : Quels sont les objectifs fixés lors de votre engagement dans une démarche de gestion de compétence ?**

.....  
.....

**Question N°05 : Que signifie la compétenceselon BL ?**

.....  
.....

**Question N°06 : Quels sont les types de compétences qui se présentes dans votrentreprise ?**

.....  
.....

**Question N°07 : Est-ce que votre entreprise est orientée vers la compétence technique, où bien vers la compétence transversale ?**

.....  
.....

**Question N°08 : Votre entreprise dispose-t-elle des outils d'identification de compétence ?**

.....  
.....

**Question N°09 : Comment votre entreprise procède pour développer les compétences ?**

.....  
.....

**Question N°10 : Quelles sont les résultats obtenus lors de votre engagement en gestion de compétence ?**

.....  
.....

Annexe N°2

**Université Abderahmane Mira Béjaia.**

**Département des sciences de gestion.**

**Option : Management.**

**Questionnaire:**

**Thème:**

**L'évolution des ressources humaines de la gestion classique à la gestion des  
compétences.**

Dans le cadre de l'obtention d'un diplôme de Master en Management, ce questionnaire vise à soutenir notre travail de recherche.

On tient à vous exprimer d'avance notre gratitude pour votre contribution à notre recherche en répondant à ce questionnaire.

**Préparé par :**

HAMIMI El Hacene.

FEKROUNE Amine.

**Encadré par :**

Mme. OUMAKHLOUF Naoual epe Mancer

**Année universitaire :  
2022/2023**

➤ **Identification de l'entreprise :**

1/ Nom de l'entreprise:.....

2/ La nature de propriété :

- Publique
- Privé

3/ Le secteur d'activité:.....

4/ La taille de l'entreprise :

- De 50 à 250 employés
- Plus 250 employés

5/ Date de sa création (l'âge de l'entreprise) :.....

➤ **Questions relatives à la gestion traditionnelle des RH :**

**1/ Quel est l'élément prioritaire dans l'entreprise ?**

- L'accomplissement des tâches
- La satisfaction des employés
- Les deux à la fois

**2/ Quels sont les domaines couverts de la GRH dans votre entreprise ?**

- Rémunération
- Formation
- Recrutement
- Rotation (mobilité professionnelle)
- Gestion de carrière
- Gestion des compétences
- Management des connaissances
- Autres :.....

**3/ Comment considérez-vous vos employés :**

- Facteur de production
- Source d'inspiration
- Élément stratégique pour l'entreprise
- Un capital intellectuel
- Autre :.....

**4/ Sur quelle base se fait-elle la rémunération du personnel ?**

- Sur la base des diplômes requis
- Sur la base des postes occupés
- Sur la base des compétences individuelles
- Sur la base de l'expérience acquise dans la même entreprise (fidélité de l'employé)

---

---

➤ **Questions relatives à la gestion de compétence :**

**1/que signifie la compétence selon votre entreprise ?**

- Savoir (connaissance)
- Savoir-faire
- Savoir être

Autre :.....

**2/Est-ce que votre entreprise a déjà procédé à une démarche de gestion de compétence ?**

- Oui
- Non

Si oui, veuillez nous expliquer les étapes :

.....

.....

.....

.....

**3/ Est ce que vous faite la codification de vos connaissances (transformation de connaissances tacites vers l'explicites) ?**

- Oui
  - Non
- Si oui, par quel moyen :
- Coaching
  - Retour d'expérience
  - Séminaire
  - Rapport de formation
- Autres :.....

**4/ Quels sont les types de compétences qui se présentent dans votre entreprise ?**

- Compétences individuelle
- Compétences collective

- Compétences organisationnelles

**5) Avez-vous les documents où vous récapitulez les connaissances et les compétences :**

- Référentiel de compétence
- Cartographie des connaissances
- Bilan de compétence
- Autre :.....

**6/ Vers quelle compétences est orientée votre entreprise ?**

- Compétence technique
- Compétence transversal

**7/ Comment la gestion des compétences peut-elle contribuer à la culture de votre entreprise ?**

- En encourageant les employés à partager leurs compétences et leurs connaissances.
- En créant un environnement de travail qui valorise l'apprentissage continu.

**8/ Quel est l'objectif principal de la gestion des compétences de RH ?**

- Améliorer la satisfaction des employés
- Améliorer l'efficacité et la productivité de l'entreprise.
- Réduire les coûts aux RH.
- Améliorer l'image de marque de l'entreprise.

➤ **Questions relatives aux activités de la gestion de compétences (recrutement, évaluation et développement des compétences) :**

**1/ Votre entreprise dispose t'elle les outils suivants ?**

- Fiche de poste
- Fiche de métier
- Le référentiel de compétences
- Le passeport de compétences
- Autres.....

**2/ Est-ce que la fiche de poste est utilisée par votre entreprise en cas de besoin de recrutement ?**

- Oui
- Non

**3/ Parmi les choix suivant quel est le plus important lors d'un recrutement externe d'une personne ?**

- Les connaissances exigées par l'emploi (profil du poste)
- Profil du candidat (son potentiel, sa personnalité, son expérience)

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

- Oui
- Non

**Si oui lesquels ?**

- Entretien
- Evaluation
- Observation directe
- La réalisation de l'objectif fixe

**5/ Faites vous l'évaluation des compétences de vos salariés ?**

- Oui
- Non

Si oui, par quel moyen ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**6/ Quelle est la politique de développement de compétences utilisées par votre entreprise ?**

- Rotation / polyvalence
- Formation
- Enrichissement des postes

Autre :.....

**7/ Par quel moyen développez vous les compétences ?**

- Formation
- Coaching
- Accompagnement professionnel

Autres .....

**8/ Avez-vous des programmes de formation spécifiques pour vos employés ?**

- Oui
- Non

**9/ Votre entreprise attribue-t-elle des primes en fonction des compétences du l'individu ?**

- Oui
- Non

Si oui cette prime est liée à :

- L'atteinte des objectifs fixés
- La validation des compétences
- Prime de compétences collectives

	<b>RECENSEMENT DES BESOINS EN FORMATION</b>	Date	//
	Réf /RH/19/		

Structure :.....

N°	Intitulé de la formation	Objectifs	Personnel concerné (postes)	Effectif à former (nombre)	Type de formation - interne - externe - sur site	Durée prévisionnelle (nombre de jour)	Période souhaitée (Mois)	Degré de Priorité I : Important S : Souhaitable	Commentaires
01					<input type="checkbox"/> INTERNE <input type="checkbox"/> EXTERNE <input type="checkbox"/> SUR SITE			<input type="checkbox"/> important <input type="checkbox"/> Souhaitable	
02					<input type="checkbox"/> INTERNE <input type="checkbox"/> EXTERNE <input type="checkbox"/> SUR SITE			<input type="checkbox"/> important <input type="checkbox"/> Souhaitable	
03					<input type="checkbox"/> INTERNE <input type="checkbox"/> EXTERNE <input type="checkbox"/> SUR SITE			<input type="checkbox"/> important <input type="checkbox"/> Souhaitable	
04					<input type="checkbox"/> INTERNE <input type="checkbox"/> EXTERNE <input type="checkbox"/> SUR SITE			<input type="checkbox"/> important <input type="checkbox"/> Souhaitable	
05					<input type="checkbox"/> INTERNE <input type="checkbox"/> EXTERNE <input type="checkbox"/> SUR SITE			<input type="checkbox"/> important <input type="checkbox"/> Souhaitable	
06					<input type="checkbox"/> INTERNE <input type="checkbox"/> EXTERNE <input type="checkbox"/> SUR SITE			<input type="checkbox"/> important <input type="checkbox"/> Souhaitable	
07					<input type="checkbox"/> INTERNE <input type="checkbox"/> EXTERNE <input type="checkbox"/> SUR SITE			<input type="checkbox"/> important <input type="checkbox"/> Souhaitable	
08					<input type="checkbox"/> INTERNE <input type="checkbox"/> EXTERNE <input type="checkbox"/> SUR SITE			<input type="checkbox"/> important <input type="checkbox"/> Souhaitable	

Date d'effet

Signature et Visa du Responsable Hiérarchique

	<b>EVALUATION DE FORMATION A CHAUD</b>	DATE	
	REF. :RH/20/		

A REMPLIR PAR LES RH	FORMATION	<b>INTITULE</b>	Optimisation et Programmation des Moyens de transport Routier de Marchandise		
		<b>TYPE</b>	<input type="checkbox"/> INTERNE	<input type="checkbox"/> EXTERNE SUR SITE	<input type="checkbox"/> EXTERNEHORS SITE
		<b>NATURE</b>	<input type="checkbox"/> SENSIBILISATION	<input type="checkbox"/> PERFECTIONNEMENT	<input type="checkbox"/> QUALIFIANTE <input type="checkbox"/> DIPLOMANT
		<b>FORMATEUR</b>			
		<b>LIEU</b>		<b>PERIODE</b>	
	STAGIAIRE	<b>STAGIAIRE</b>			
		<b>DPT</b>			
		<b>FONCTION</b>			

A REMPLIR PAR LE STAGIAIRE JUSTE EN FIN FORMATION	EVALUATION	Evaluation de votre perception relative aux aspects ci-après:			<b>DEGRE SATISFACTION</b>				
						Suffisant 6	Assez 4	Moyen 2	Insuffisant 0
		a.	CONDITIONS D'ORGANISATION			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		b.	SUPPORTS DIDACTIQUES UTILISÉS OU REMIS			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		c.	DURÉE ET RYTHME DE LA FORMATION			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		d.	PRESTATION DE L'ANIMATEUR			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		e.	SATISFACTION DE VOS ATTEINTESET DES OBJECTIFS FIXÉS			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<b>SATISFACTION GLOBALE</b> ( $\frac{a+b+c+d+e}{30} \times 100$ )						%	
		<b>ASPECTS POSITIFS</b>							
		<b>ASPECTS A AMELIORER</b>							
	<b>AUTRES COMMENTAIRES OU SUGGESTIONS</b>				<b>DATE</b>				
					<b>VISA</b>				

	Fiche d'évaluation à froid de l'apprenant	DATE	05/01/2020
	REF. : RH/20/		

A REMPLIR PAR LE S.R.H	FORMATION	INTITULE	GESTION DES PERFORMANCES COMMERCIALES		
		TYPE	<input type="checkbox"/> INTERNE	<input type="checkbox"/> EXTERNE SUR SITE	<input type="checkbox"/> EXTERNE HORS SITE
		NATURE	<input type="checkbox"/> SENSIBILISATION	<input type="checkbox"/> PERFECTIONNEMENT	<input type="checkbox"/> QUALIFIANTE <input type="checkbox"/> DIPLOMANT
		FORMATEUR			
	STAGIAIRE	LIEU	Nouvelle salle réunion BL	PERIODE	
		STAGIAIRE			
		DPT			
		FONCTION			
	<b>AVIS SUR LA FORMATION REALISEE</b>				
	Votre collaborateur avait-il besoin de suivre cette formation pour acquérir de nouvelles compétences ?		<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Je ne sais pas
La formation choisie semblait-elle répondre à son besoin ?		<input type="checkbox"/> Oui, parfaitement	<input type="checkbox"/> Oui, partiellement	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Je ne sais pas
Si « oui partiellement » ou « non », pourquoi ?					
Qui était à l'initiative de cette formation ?		<input type="checkbox"/> Vous-même	<input type="checkbox"/> Votre collaborateur	<input type="checkbox"/> Vous et votre collaborateur	
Depuis la fin de sa formation, a-t-il pu mettre en pratique les connaissances acquises ?		<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Oui partiellement	<input type="checkbox"/> Non	
Si « oui » ou « oui partiellement », à quelle fréquence ?		<input type="checkbox"/> Régulièrement		<input type="checkbox"/> Occasionnellement	
Si « oui partiellement » ou « non », pourquoi ?					
Selon vous, qu'est ce qui pourrait favoriser la mise en pratique de sa formation ?		<input type="checkbox"/> Disposer de plus de temps de mise en pratique	<input type="checkbox"/> Etre guidé par vous ou un collègue	<input type="checkbox"/> Autre	
A l'issue de sa formation, avez-vous eu un entretien avec votre collaborateur pour faire le point sur l'apport de sa formation ?		<input type="checkbox"/> Oui		<input type="checkbox"/> Non	
Remarques/Observations du collaborateur					
Au regard de l'objectif visé, le résultat est-il atteint ?		<input type="checkbox"/> En totalité	<input type="checkbox"/> Partiellement	<input type="checkbox"/> Non	

Date:

Signature du Manager :



	<b>FEUILLE DE PRESENCE FORMATION</b>	Date
	REF : .....	

Lieu :	Intitulé :	Durée :
--------	------------	---------

N°	NOM	Prénom	Date et Emargements		
			25/12/2019	26/12/2019	29/12/2019
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
09					
10					

Département RH

	<b>FICHE TECHNIQUE DE FORMATION</b>	Date	08/06/2022
	Thème :		

**OBJECTIF GLOBAL :**

L'objectif primordial de la formation

**Objectifs pédagogiques :****A l'issue de cette formation, le stagiaire sera capable de :**

- ✚ Le Savoir : Ensemble de connaissances ou d'aptitudes reproductibles à acquérir durant la formation
- ✚ Le Savoir-faire : Ensemble de pratiques et de maîtrise spécifique à acquérir à un poste.
- ✚ Le Savoir être : Ensemble d'attitudes à la Résolution de problèmes complexes, Gestion des équipes et Jugement et prise de décision

**Public Concerné :**

Le nombre de participants et les catégories sociaux professionnelles

**Outils pédagogiques :**

- Support papier
- CD ou autres supports remis, pendant et à la fin de la formation.
- Evaluation à chaud des participants
- Attestations de participation délivrées aux apprenants
- QCM....etc

**Durée de la formation :**

Le nombre de jours ou d'heures requisent

**Contenu pédagogique :**

Que doit contenir comme outils ou programme de la formation .

	Evaluation des formations à froid	Date	
	Ref		

*La formation est un investissement important pour notre entreprise.*

*Afin de tirer le meilleur parti de la formation que vous avez suivie, nous vous remercions de renseigner ce questionnaire au cours de l'entretien de suivi avec votre responsable.*

*Les données que nous pourrions ainsi recueillir viendront alimenter nos indicateurs de formation.*

**Merci de votre collaboration.**

Nom et prénom du stagiaire :

Nom et prénom du Responsable Hiérarchique :

Intitulé de la formation : finance pour non financier, approvisionnement niveau supérieur, logistique distribution et les fondamentaux de la logistique, manager son magasin de stockage, marketing des services orienté vers les b2b, les outils informatiques.

Prestataire de formation et nom du formateur :

Date de réalisation de la formation :

Action inscrite au plan de formation :

Rappel des objectifs opérationnels	Connaissances/compétences acquises pendant la formation et visant l'atteinte du ou des objectifs opérationnels
-	
-	
-	
-	

	Evaluation des formations à froid	Date	
	Ref		

## Annexe 06

- Pensez-vous qu'une formation complémentaire est nécessaire à l'atteinte finale du ou des objectifs opérationnels ?

Oui

Non

Si oui, pourquoi ? .....

- Sur quels indicateurs pourrez-vous baser la vérification de l'atteinte des objectifs opérationnels ?

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

Date de remplissage du questionnaire :

Visa du collaborateur stagiaire :

Visa du responsable :

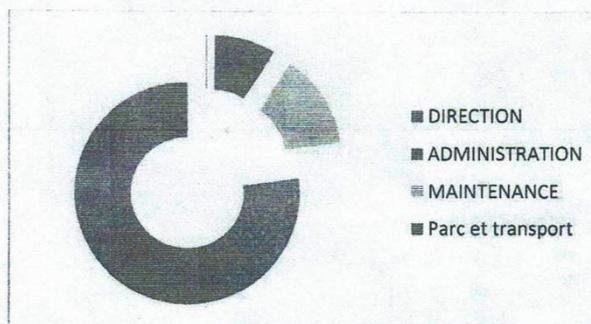
Ce questionnaire est à retourner au Service Formation  
Avant le.....

	<b>Rapport d'activité mensuel</b>	DATE	
	REF/RH/20/		

Effectifs du : 01/04/2022 au 30/04/2022.

DESIGNATION	Effectifs Mois de Mars 2022 N-1	Effectifs mois d'Avril 2022 N	Ecart	Taux Variation
<b>TOTAL :</b>	<b>799</b>	<b>791</b>	<b>-8</b>	<b>-1,00%</b>

Répartition des Effectifs par Grande Fonction Avril 2022.



Répartition des effectifs selon la nature de la relation de travail Avril 2022.

Structure	C.D.I	CDI CTA	C.D.D	D.A.T.P	Apprentis	Total	Taux
DIRECTION	1	-	-	-	-	1	0,13%
ADMINISTRATION	38	-	8	-	25	71	8,98%
MAINTENANCE	85	-	10	-	15	110	13,90%
Parc et transport	479	1	126	-	3	609	76,99%
<b>TOTAL</b>	<b>603</b>	<b>1</b>	<b>144</b>	<b>-</b>	<b>43</b>	<b>791</b>	<b>100%</b>

 	Evaluation des formations à froid	Date
	Ref	

<b>ÉVALUATION GENERALE DES EFFETS DE LA FORMATION</b>
---

	TS*	S*	M*	P*	Commentaires
<b>Applicabilité opérationnelle</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avez-vous pu appliquer les connaissances/compétences que vous aviez acquises lors de la formation ?</li> <li>- Pensez-vous que, finalement, le ou les objectifs opérationnels définis avant la formation correspondaient bien à vos besoins ?</li> <li>- Diriez-vous que la formation vous a permis de développer votre niveau de compétences ?</li> <li>- Autres ? .....</li> </ul>					
<b>Efficacité à court terme pour l'équipe</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si l'objectif de la formation était, entre autre, de contribuer à un développement des compétences de l'équipe, pensez-vous que la formation a atteint cet objectif ?</li> </ul>					
<b>Développement de l'employabilité</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que la formation vous a-t-elle permis d'accroître votre valeur sur le marché du travail interne ?</li> <li>- ou externe ? (notamment si formation dans le cadre du DIF)</li> </ul>					
<b>Autres</b>					

\* TS=très satisfaisant – S= satisfaisant – M=moyennement satisfaisant – P=pas satisfaisant

	Evaluation des formations à froid	Date	
	Ref		

<b>PLAN DE SUIVI DE LA FORMATION</b>
--------------------------------------

Rubriques	Détails	Observations
Objectifs opérationnels		
Indicateurs définis		
Actions professionnelles réalisées à l'issue de la formation		
Dates/périodes de réalisation de ces actions		
Moyens nécessaires mis en œuvre pour l'atteinte de l'objectif		
Résultats obtenus : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Quantitatifs</li> <li>➤ Qualitatifs</li> </ul>		
Commentaires personnels		

# **Table des matières**

Remerciement	
Dédicaces	
Liste des abréviations .....	I
Liste des tableaux .....	II
Liste des figures .....	II
Sommaire .....	III
Introduction générale.....	1
<b>Chapitre I: L'évolution de gestion des ressources humaines : de la gestion classique à la gestion des compétences</b>	
Introduction .....	5
Section 01 : Les approches de la GRH : Gestion traditionnelle et gestion axée sur les compétences .....	5
I.1.1. Généralité sur la gestion traditionnelle .....	6
I.1.1.1. Contexte d'émergence de la gestion traditionnelle des RH .....	6
I.1.1.2. Définition de la gestion traditionnelle des RH.....	10
I.1.1.3. Les avantages et les inconvénients de la gestion traditionnelle des RH .....	11
I.1.2. Évolution des RH de la gestion traditionnelle à la gestion des compétences .....	12
I.1.3. Comparaison entre les deux approches : classique et compétence .....	13
Section 02 : Généralités sur la notion de compétence.....	14
I.2.1. L'origine de l'émergence de la notion compétence.....	15
I.2.2. Les différentes approches de la compétence.....	16
I.2.3. Définition de la notion compétence : .....	17
I.2.3.1. Définition de la notion compétences selon les dictionnaires .....	17
I.2.3.2. Définition de la notion compétence selon les experts.....	17
I.2.3.3. Définition de la notion compétence de manière générale .....	18
I.2.4. Les caractéristiques essentielles de la gestion de compétences des RH .....	19
I.2.4.1. Évaluation des compétences .....	19

I.2.4.2. Planification des compétences .....	19
I.2.4.3. Développement des compétences .....	19
I.2.5. Les dimensions de la compétence .....	20
I.2.5.1. Le savoir (la connaissance) .....	20
I.2.5.2. Le savoir-faire (la pratique) .....	21
I.2.5.3. Le savoir être (attitude) .....	21
I.2.6. Les types de compétences .....	21
I.2.6.1. Les compétences individuelles.....	21
I.2.6.2. Les compétences collectives .....	21
I.2.6.3. Les compétences organisationnelles .....	22
Conclusion.....	22

### **Chapitre II: La démarche de la gestion des compétences**

Introduction .....	25
Section 01 : Le processus de la gestion des compétences .....	25
II.1.1. Les étapes du processus de la gestion des compétences .....	26
II.1.2. Les acteurs de la gestion des compétences .....	29
II.1.2.1. La direction générale .....	30
II.1.2.2. La direction des ressources humaines.....	30
II.1.2.3. Les employés .....	30
II.1.2.4. Les managers : .....	31
II.1.2.5. Les partenaires sociaux.....	31
II.1.3. Les niveaux de la gestion de compétence.....	32
II.1.4. Les outils nécessaires pour gérer les compétences .....	33
II.1.4.1. La description de poste .....	33
II.1.4.2. Le profil de poste .....	34
II.1.4.3. Le référentiel de compétence.....	35
II.1.4.4. Le bilan de compétence .....	35

II.1.4.5. Le passeport de compétence .....	36
II.1.4.6. L'entretien professionnel .....	36
II.1.4.7. L'entretien annuel d'évaluation .....	37
II.1.5. La compétence comme source d'avantage concurrentiel .....	39
II.1.6. Les conditions de réussite d'une démarche de gestion de compétence .....	40
II.1.6.1. L'engagement de la direction générale .....	40
II.1.6.2. Impliquer tous les acteurs .....	40
II.1.6.3. Définir la stratégie de l'entreprise .....	40
II.1.6.4. Faire un état des lieux des ressources .....	41
II.1.6.5. Définir un plan d'action .....	41
II.1.6.6. Assurer la pérennité de la démarche compétence .....	41
Section 02 : La GPEC : méthodes d'entrer en gestion de compétence et évaluation de la compétence .....	42
II.2.1. Les méthodes d'entrer en gestion de compétence .....	42
II.2.1.1. L'entrée par le plan moyen terme .....	43
II.2.1.2. L'entrée par les unités .....	43
II.2.1.3. L'entrée par les familles professionnelles .....	44
II.2.1.4. L'entrée par les investissements .....	44
II.2.1.5. L'entrée par les emplois sensibles .....	44
II.2.2. Principe et objectif de la GPEC .....	45
II.2.3. L'évaluation de la compétence .....	46
II.2.3.1. Les caractéristiques d'évaluation des compétences .....	46
II.2.3.2. Les méthodes et les outils d'évaluation des compétences .....	47
Conclusion .....	49
 <b>Chapitre III: Étude empirique : Présentation et discussion des résultats</b>	
Introduction .....	52
Section 1 : méthodologie de la recherche .....	52

III.1.1. Présentation de notre échantillon .....	53
III.1.2. Objectif de l'enquête .....	53
III.1.3. Présentation des entreprises.....	53
III.1.3.1. La SARL BEJAIA LOGISTIQUE .....	53
III.1.3.2. La SPA Transport de Marchandises et Frigorifiques .....	56
III.1.3.3. La SPA NUMILOG .....	56
III.1.4. Outils de collecte de données .....	57
III.1.4.1. L'entretien .....	57
III.1.4.2. Le questionnaire .....	58
Section 2 : Analyse et discussion des résultats.....	59
III.2.1. Présentation des résultats de l'entretien .....	60
III.2.2. Présentation et commentaires des résultats des questionnaires.....	63
Conclusion.....	73
Conclusion générale .....	76
Liste bibliographique.....	80
Annexes .....	82
Table des matières .....	103

## **Résumé**

L'évolution de la gestion classique vers la gestion des compétences des ressources humaines est devenue une priorité dans notre monde en constante évolution et de plus en plus complexe. Cette transition implique non seulement l'identification des compétences clés, mais aussi la capacité de prévoir celles qui deviendront essentielles pour occuper un poste. Mettre en place une gestion des compétences en faveur des employés a un impact positif sur l'image de l'entreprise. En adoptant cette approche, l'entreprise témoigne de sa volonté de valoriser les compétences individuelles et de favoriser le développement professionnel de ses employés. Cela renforce sa réputation en tant qu'employeur avant-gardiste et soucieux du bien-être de ses collaborateurs. Cette évolution vers la gestion des compétences contribue à attirer et à retenir les meilleurs talents, offrant ainsi un avantage concurrentiel durable à l'entreprise.

Dans le cadre de notre étude empirique, trois grandes entreprises de transport de marchandises dans la wilaya de Bejaia ont été étudiées pour évaluer leur approche en matière de gestion des ressources humaines. Les résultats obtenus révèlent une diversité de pratiques de gestion des ressources humaines. Ces résultats mettent en évidence l'importance pour chaque entreprise de choisir une approche qui correspond à ses besoins spécifiques, sa culture organisationnelle et ses objectifs stratégiques. Les implications pratiques de ces résultats sont discutées, soulignant la nécessité d'adapter la gestion des ressources humaines en fonction des caractéristiques propres à chaque entreprise.

## **Abstract**

The shift from classical management to human resource competency management has become a priority in our ever-changing and increasingly complex world. This transition involves not only the identification of key skills, but also the ability to predict which ones will become essential for a position. Implementing skills management for employees has a positive impact on the company's image. By adopting this approach, the company demonstrates its desire to enhance individual skills and promote the professional development of its employees. This reinforces its reputation as an avant-garde employer concerned with the well-being of its employees. This move towards skills management helps attract and retain top talent, providing a sustainable competitive advantage to the business.

As part of our empirical study, three large freight transport companies in the wilaya of Bejaia were studied to assess their approach to human resource management. The results obtained reveal a diversity of human resource management practices. These results highlight the importance for each company to choose an approach that corresponds to its specific needs, its organizational culture and its strategic objectives. The practical implications of these results are discussed, emphasizing the need to adapt human resources management according to the specific characteristics of each company.