

UNIVERSITE D'ORAN Es-Sénia

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

Ecole doctorale d'économie et de management

MEMOIRE DE MAGISTERE EN MANAGEMENT

Option : Stratégie

THEME :

LA GESTION PAR LES COMPETENCES :

Etude de cas l'entreprise Algérienne SBOA

Présenté par :

M^{elle} BERKANI Mokhtaria Amina

Sous la Direction de :

M. FEKIH Abdelhamid

Membres du jury:

Président: M. TAHARI Khaled Maître de conférences (A) Université d'Oran

Rapporteur: M. FEKIH Abdelhamid Maître de conférences (A) Université d'Oran

Examineur : M^{me}. KHIAT Assia Maître de conférences (A) Université d'Oran

Examineur: M.BENABOU SENOUCI Maître de conférences (A) Université d'Oran

Année universitaire 2011/2012

Remerciement

Nous remercions Dieu tout puissant qui nous à donner le courage, la volonté et la patience pour entamer et achever ce travail, pour aller au bout de notre but.

Nous adressons nos vifs remerciements à notre encadreur « Mr FEKIH » qui a l'honneur de diriger notre travail, qu'il trouve ici le témoignage de notre profonde gratitude.

Merci à tous nos professeurs et camarades qui été toujours présent pour nous.

Ainsi, nos remerciements et l'expression de nos très respectueuses considérations vont aussi à Mme la Chef du service ressources humaines et tout le personnel travaillant au niveau du département RH pour leurs aides considérable.

Enfin, nous remercions nos parents, nos sœurs et nos frères qui nous ont aidés par leur présence, conseils, soutiens, leurs encouragements et prières que ce soit de prés ou de loin.

❧ Merci à tous ❧

SOMMAIRE

Introduction Générale.....	01
1ère partie.....	La gestion par les compétences
<u>Chapitre I</u>	<u>Les compétences</u>
Introduction du chapitre I.....	08
Section 1: La Compétence définition et caractéristiques	09
I.1) La Définition et enjeux.....	09
I.2) Les caractéristiques de la compétence.....	13
I.3) La transférabilité des connaissances	15
Section 2: Les compétences au sein de l'entreprise	16
II.1) Le lien de la compétence avec la performance.....	16
II.2) L'identification des compétences.....	19
II.3) L'évaluation des compétences.....	21
Conclusion du chapitre I.....	24
<u>Chapitre II</u>	<u>La gestion par les compétences</u>
Introduction du chapitre II.....	27
Section 1 : La gestion par les compétences.....	28
I.1) L'historique de la gestion par les compétences.....	28
I.2) Les caractéristiques de la gestion par les compétences.....	28
I.3) Les composantes de la gestion par les compétences	29
Section 2: La gestion par les compétences au quotidien	37
II.1) Les conditions de réussite.....	37
II.2) La gestion par les compétences au quotidien.....	38
II.3) La démarche de la gestion par les compétences	39
Conclusion du chapitre II.....	43
<u>Chapitre III</u>	<u>Les moyens de développement des compétences</u>
Introduction du chapitre III.....	45
Section 1 : La Gestion des carrières et la mobilité.....	46
I.1) La notion de carrière	46
I.2) Les moyens de gestion des carrières.....	47

I.2.1) L'entretien professionnel.....	47
I.2.2) Le bilan de compétences	48
I.2.3) Le diagnostic de l'employabilité	49
I.2.4) L'assessment center.....	50
I. 3) La mobilité.....	51
I. 3.1) La mobilité externe.....	52
I. 3.2) La mobilité interne.....	52
I. 3. 3) La mobilité et professionnalisation.....	54
I. 3. 4) La mobilité et stratégie.....	55
Section 2: La formation	55
II.1) La définition et enjeux.....	55
II.2) Les caractéristiques de la formation.....	57
II.3) La politique de formation.....	58
II.4) Le processus de formation.....	60
II.5) Les méthodes pédagogique.....	61
II.6) L'évaluation et les audits de la formation.....	61
Conclusion du chapitre III	64
2^{ème} Partie	Organisation et activités de La Société SBOA
Chapitre I	Présentation de l'entreprise
Introduction du chapitre I.....	68
Section 1 : Présentation de l'entreprise SBOA.....	69
I.1) Historique de la Coca Cola.....	69
I.2) Présentation de la franchise Ouest Algérie	70
I.3) Les principaux concurrents	71
I.4) Activité et objectifs	73
I.5) Les moyens de la Société	73
Section 2 : L'état des lieux.....	80
I.1) Le constat.....	80
I.2) La démarche	80
Conclusion du chapitre I.....	81
Chapitre II	La gestion par les compétences au sein de SBOA
Introduction du chapitre II.....	82
Section 1 : La mise en place de la gestion par les compétences	83
I.1) La 1ère étape :.....	83
I.2) La 2ème étape :.....	84

Section 2 : L'appréciation des compétences	85
II.1) La clarification de la notion	85
II.2) Les outils d'appréciation	85
Conclusion du chapitre II	98
Chapitre III	L'impact de la mise en place la gestion par les compétences
Introduction du chapitre III	100
Section 1 : La Direction des Ressources Humaines	101
I.1) La Mission de La Direction des Ressources Humaines	101
I.2) Les finalités de La Direction des Ressources Humaines.....	101
I. 3) Les principaux indicateurs sociaux	102
Section 2 : Le recrutement	102
II.1) Le processus de recrutement	103
II.2) Le lien entre la gestion par les compétences et le recrutement.....	108
II. 3) Les indicateurs de gestion du recrutement	108
Section 3 : Le développement des compétences	109
III.1) La formation	109
III.2) Les objectifs de la formation.....	110
III.3) Le lien entre la gestion par les compétences et la formation.....	115
III.4) Les indicateurs de gestion de la formation.....	121
Section 4: La gestion des carrières	123
IV.1) Les principes d'avancement	123
IV.2) Les conditions d'avancement	123
IV. 3) La mobilité.....	130
IV.4) Les indicateurs de gestion de la mobilité.....	131
Section 5: La rémunération	132
V.1) La rémunération	133
V.2) La politique de la rémunération.....	133
V. 3) Les composantes de la rémunération.....	135
V.4) Les indicateurs de gestion de la rémunération.....	138
Conclusion du chapitre III	140
Conclusion Générale	142
Bibliographie	145
Annexe	148

INTRODUCTION GENERALE

Les sciences de gestion occupent une place très modeste dans la culture générale de notre pays, et parmi elles la Gestion des Ressources Humaines qui peut être considérée comme un domaine accessoire, et cependant à long terme, les hommes sont l'élément clé de la flexibilité, la principale réserve de productivité, leurs facultés d'invention de créativité, d'adaptation permettant seule de faire face aux risques et aux exigences du nouvel ordre économique.

Malheureusement, le manque de temps et d'expérience, ainsi que l'absence de soutien, d'encadrement et d'outils sont souvent des raisons qui obligent les organisations à mettre en second plan la Gestion des Ressources Humaines.

Pourtant, il s'agit là d'un des enjeux stratégiques de la réussite d'une entreprise, la préoccupation d'une saine Gestion des Ressources Humaines assure non seulement un climat de travail motivant et stimulant, mais mobilise le personnel pour atteindre les objectifs de l'organisation ; maximise l'engagement des employés et assure leur adhésion à la mission.

Soumis à une remise en cause et une redéfinition de notions, Le métier de la Gestion des Ressources Humaines peut actuellement se diviser en deux pôles :

- Un pôle quantitatif, centré sur le volume d'effectifs, le grade et les qualifications. Ce pôle peut comprendre une dimension prospective ; il s'agit de la gestion prévisionnelle des effectifs (GPE). Dans un environnement stable, il est possible de se satisfaire de la GPE en recherchant uniquement une adéquation homme / poste.
- Un pôle qualitatif, basé sur les compétences et l'adaptabilité des individus ; il s'agit de la gestion par compétences (GPC).

Nous sommes passés d'une gestion par les postes à une gestion par les compétences. La seconde dépasse la première en s'inscrivant dans une dynamique d'adaptation à de nouveaux environnements.

Pour expliquer l'émergence de ce passage, il faut remonter à la période du milieu du 20ème siècle, la conception tayloriste du travail est de rigueur. L'activité de travail est simplifiée, spécifique et répétitive : ce qui implique une formation minimum et des capacités moindres de l'employé. L'Organisation Scientifique du Travail (OST) préconise « the one best way » : c'est-à-dire qu'une seule structure est appropriée selon les buts de l'Organisation, son environnement, ses membres.

L'ouvrier est soumis à des règles très strictes et à une autorité de style top-down. Selon ce modèle, la séparation entre la conception et l'exécution du travail est recommandée. L'OST a du succès auprès des gestionnaires durant les 30 glorieuses puisque durant cette période le climat est serein et la certitude règne. Mais au fil des années, apparaissent des crises et la conjoncture devient mauvaise.

Suite aux crises et aux difficultés conjoncturelles, un nouveau modèle apparaît, dans le milieu des années 1980, dans les entreprises qui cherchent des solutions à la crise économique des années soixante-dix par une stratégie qui vise la qualité.

Outre l'amélioration de la qualité des produits, ces entreprises vont aussi améliorer les services rendus à la clientèle. Cette stratégie focalisée sur la qualité implique la formulation de nouvelles exigences des ouvriers. Un regard nouveau va se poser sur eux et leur travail va être réévalué. Dès lors, une méthode pour évaluer les compétences des individus va s'imposer.

Le recrutement change : on va au-delà des exigences d'un poste. C'est-à-dire que l'on va chercher à détecter les possibilités d'évolution des individus. Ceci va impliquer des procédures de formation. Les organisations vont bénéficier d'un nouvel outil : un fichier des compétences qui va permettre un suivi individualisé du personnel.

Ce qui distingue le plus fondamentalement le modèle de gestion des compétences de l'OST est la responsabilisation. C'est une mobilisation de la compétence de l'individu dans les activités de travail.

La gestion des compétences ne s'est toutefois pas développée sans tensions puisqu'elle peut remettre en cause les compromis entre les salariés et la Direction.

Cette révolution par la compétence ne répond pas seulement à une demande économique mais elle repose aussi sur des attentes sociales. Les employés étaient traités comme des « machines », souffrant de la cadence taylorienne. Maintenant, ils sont respectés en tant qu'individus et peuvent faire preuve d'initiative et de créativité.

Les principaux objectifs de notre travail déterminent en utilisant une formulation que nous rencontrons dans le domaine de la gestion des ressources humaines, de la façon suivante :

1. Identifier, à l'aide de témoignages et de la recension d'écrits existants, la gestion par les compétences et les perceptions qu'en ont ses praticiens;
2. Analyser les nouvelles compétences à développer et les écarts de compétences à combler
3. Explorer des moyens de développer ces compétences ;
4. Déterminer les principales conditions de réussite nécessaires de développement de ce nouveau mode de gestion.

Nous avons choisi d'illustrer les objectifs cités au dessus par une étude de cas effectuée du mois de janvier 2011 au mois de juillet de la même année au sein de la SBOA ;

La Société des Boissons de l'Ouest Algérien n'échappe pas aux exigences du nouveau contexte de l'économie Algérienne (transition vers l'économie de marché). La Direction des Ressources Humaines est au cœur des changements.

Pour identifier ces changements et leur impact, nous allons poser la question centrale suivante :

La gestion par les compétences apparaît-elle comme un véritable projet stratégique ou une simple mise en ordre des Ressources Humaines ?

Hypothèses et Méthodologie de la recherche :

Pour tenter de répondre au questionnement précédemment cité et essayer de tendre vers les objectifs assignés de notre travail de recherche, nous formuleront les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 :

Au-delà de la compétence des salariés, l'un des objectifs de la compétence consiste à introduire une relation dialectique entre compétences et performances : les compétences ne font pas que s'adapter à l'organisation. Leur mise en valeur peut transformer positivement les organisations et d'introduire ainsi un surcroît de performance économique.

Hypothèse 2 :

Une gestion par les compétences n'a de réalité que si elle est suivie d'effet. Une entreprise ne sera considérée comme faisant de la gestion des compétences que s'il existe un lien entre les résultats de l'évaluation périodique d'un salarié et, sa formation d'une part, sa promotion d'autre part.

Pour décortiquer la première hypothèse, nous opterons pour une démarche déductive en se basant sur la littérature scientifique traitant de la compétence. Pour ce faire, il nous semble pertinent d'étudier la notion de compétence et d'en tirer les principaux indicateurs et les différents outils développés pour la mesurer, pour ensuite conclure avec la gestion par les compétences.

Le traitement de cette hypothèse permettra de mettre en évidence la relation entre la compétence et la performance, et servira d'introduction exposant l'imminente nécessité de traiter la seconde hypothèse.

La deuxième hypothèse sera traitée de façon inductive, par l'étude de la Direction des Ressources Humaines de l'entreprise SBOA, l'observation de ses mécanismes de fonctionnement ainsi que les différents processus de gestion ayant comme finalité de développer les compétences de son personnel.

Il nous a donc paru nécessaire de tester le lien entre l'existence des pratiques de gestion par les compétences et les variables rendant compte des orientations stratégiques de l'organisation concernée.

Par ailleurs, la gestion par les compétences est nécessairement complémentaire de nouvelles formes d'organisation du travail, insistant sur l'implication et une plus grande autonomie des salariés, ou encore sur la recherche d'une mobilisation plus décentralisée des ressources de chacun, à partir de nouvelles définitions d'emplois et de tâches.

Pour pouvoir répondre à notre question centrale le premier chapitre couvrira la notion de compétence, nouvellement venue dans le vocabulaire des gestionnaires de Ressources Humaines il donc impératif de définir cette notion de manière simple.

La définition ce concept se fera via l'apport de différents auteurs tel que Guy le Boterf, Philippe Zarifian et beaucoup d'autres.

Aussi nous nous intéresserons aux caractéristiques, aux moyens d'identification et d'évaluation de ce concept ainsi qu'au lien qui peut y avoir entre la compétence et la performance.

Le second chapitre nous plongera au cœur même de notre sujet d'étude, il se penchera sur la présentation de la gestion par les compétences. Il est difficile d'aborder la gestion par les compétences sans faire référence à l'évolution de la dynamique compétence. Trois formules ont tour à tour été employées : la gestion des compétences, le management des compétences et la gestion par les compétences.

Après avoir évoqué son historique nous allons voir ses caractéristiques, ses composantes et les conditions de réussite de cette gestion.

Le troisième chapitre étudiera dans sa première section les moyes de développement des compétences et ceci en utilisant la gestion des carrières et la mobilité , que nous définirons à l'aide de bases théoriques puis nous mettrons en exergue leurs liens avec notre sujet de recherche.

Ce chapitre examinera dans sa deuxième section un autre moyen qui peut être utilisé pour développer les compétences à savoir la formation professionnelle.

En définissant d'abord la formation puis en détaillant les différents aspects de cette dernière, sa politique, le processus par lequel elle passe puis en terminant par l'évaluation et les audits de formation et quel rapport entretiennent-ils avec la gestion par les compétences.

Dans le volet organisation et activités de l'entreprise nous tenterons à travers notre étude de mettre en pratique ce qui a été évoqué dans la première partie tout en l'appliquant à la gestion des Ressources Humaines de la Société des Boissons de l'Ouest Algérien.

Et nous tâcherons de savoir quelles sont les méthodes ou modes de gestion qu'il faudra développer dans les années à venir en fonction de l'évolution prévue la fonction ressource humaines et des écarts de compétences.

Chaque chapitre est construit à partir des témoignages et points de vue recueillis. Il est complété par les apports de la littérature et d'autres documents pertinents et tente ensuite une synthèse de ces deux groupes d'éléments.

La gestion par les compétences

CHAPITRE 1 :LES COMPETENCES

Introduction du chapitre I:

En devenant une notion clé de la gestion de Ressources Humaines, le concept de compétence a progressivement élargi sa signification théorique, et sa portée pratique.

Malgré son caractère imprécis, voire variable, la notion de compétences s'est imposée dans la littérature managériale des vingt dernières années. Et pas seulement dans la littérature : des entreprises de plus en plus nombreuses font le bilan des compétences qui fait partie de la gestion des carrières.

Comme, la notion de compétence est une nouvelle venue dans le vocabulaire des gestionnaires de Ressources Humaines il donc impératif de définir cette notion de manière simple.

Nous définirons ce concept via l'apport de différents auteurs tel que Guy le Boterf, Philippe Zarifian et beaucoup d'autres.

Ces définitions ont le mérite de mettre en évidence le basculement qu'il importe d'opérer par rapport au modèle du poste de travail. Il est cependant assez difficile de donner une définition unique de la compétence.

Pour Guy Le Boterf, la compétence est un savoir faire combinatoire ; pour Philippe Zarifian, au contraire, ce n'est pas un savoir mais plutôt une prise d'initiatives et des responsabilités sur les situations professionnelles, une attitude sociale nouvelle.

Il est néanmoins possible, de mettre en évidence un certain nombre de caractéristiques de la compétence.

Ainsi, en premier lieu, la compétence comporte une dimension sociale de responsabilisation des personnes en valorisant la mobilisation et la dynamique de chacun dans l'évolution des situations de travail.

En deuxième lieu, la compétence est un attribut individuel du salarié lié à des situations de travail concrètes dans son élaboration et son identification.

SECTION I : LA COMPETENCE DEFINITION ET CARACTERISTIQUES

I : La Notion De Compétences

I-1/ La définition et enjeux :

Les compétences individuelles et collectives sont présentes dans toutes les entreprises mais il reste une grande confusion dans le vocabulaire.

Bien que l'idée n'en ait été exprimée que depuis une vingtaine d'années, la gestion par compétences est rapidement devenue la principale composante de la GRH. En effet, les entreprises doivent ajuster sans cesse et vite leur efficacité en réponse au changement rapide de l'environnement et de la concurrence. Nous pouvons proposer la définition suivante : « La gestion des compétences est un processus destiné à optimiser les performances de l'entreprise en identifiant et développant les compétences individuelles et collectives nécessaires au succès stratégique »¹.

Le lien à la stratégie s'impose ; nous ne pouvons plus dire : « que pouvons nous faire avec nos compétences ? » mais « quelles compétences nous faut il pour faire ce que nous voulons ? »

La stratégie n'est plus seulement la conséquence des compétences existantes, mais les compétences sont créées et développées pour mettre en œuvre la stratégie.

Gérer les compétences ? Certes, mais qu'est ce qu'une compétence ? La définition suivante est celle sur laquelle la majorité des DRH se retrouve aujourd'hui :

« Une compétence représente la mise en œuvre efficace de savoirs et de savoir-faire pour la réalisation d'une tâche. La compétence résulte d'une expérience professionnelle, elle s'observe objectivement à partir du poste de travail et est validée par la performance professionnelle. »²

La compétence est possédée par l'individu mais elle se manifeste au sein de l'entreprise sur un poste précis.

Elle va donc dépendre du contexte : nous sommes compétents dans une fonction et incompétents dans une autre. Il faut alors répondre à une nouvelle question : comment un

¹ Fluck (C) « Compétences et performances : une alliance réussie » Editions Demos, 2002

² Guittet (A), « Développer les compétences par une ingénierie de la formation » éditions d'Organisation, 1995

salarié devient- il compétent sur un poste ? Les recherches montrent que la compétence résulte de la combinaison de plusieurs facteurs spécifiques à chaque individu :

- **Les connaissances** : savoir théorique ou pratique acquis d'une façon formelle par la formation initiale ou continue
- **Les aptitudes** : capacité personnelle, ou prédisposition que l'on peut développer par la pratique permanente.
- **Le potentiel** : ce qui est présent dans l'individu, mais non dévoilé
- **La capacité** : c'est ce que l'on a appris sans l'avoir mis en œuvre.
- **Les traits de personnalité** : caractéristiques personnelles qui vont orienter, influencer le comportement : l'autorité, la persévérance, l'énergie, le charisme, l'ouverture d'esprit sont quelques exemples.

Ainsi : La compétence n'existe que dans l'action

D'autres auteurs ont définis la compétence :

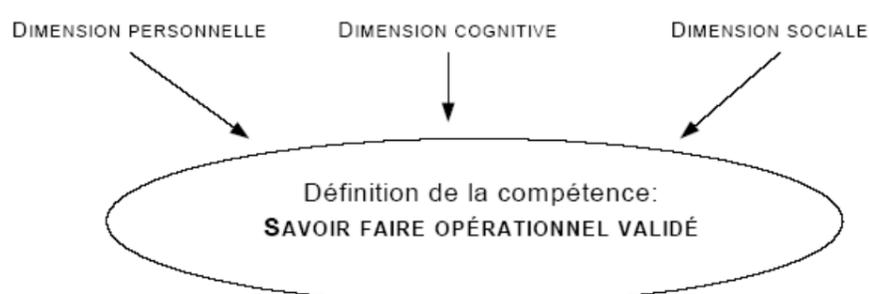
Pour Guy le Boterf ³« la compétence est une construction. C'est le résultat d'une combinaison pertinente entre plusieurs ressources. Ces ressources relèvent d'un double équipement dans lequel la personne peut puiser pour construire ses compétences : l'équipement incorporé à la personne (connaissances, savoir-faire, aptitudes, expérience...); l'équipement de son environnement (réseaux relationnels, instruments, banques de données...). Ce double équipement constitue un patrimoine pouvant être plus ou moins développé et utilisé ».

Il propose une approche qui va au-delà de cette catégorisation en y ajoutant le contexte. Il apparente la compétence à un savoir -agir. Pour lui, elle se situe à l'intersection des trois domaines suivants : le contexte, le sujet et la formation professionnelle. L'individu construit ses compétences en combinant ses différentes ressources de manière pertinente dans un contexte précis.

³ Le Boterf (G) « de la compétence à la navigation » éditions d'Organisation, 1997

Pour Caspar, (P); Carré, (P)⁴, la compétence est définie comme « un savoir-faire opérationnel validé, où le savoir-faire correspond aux connaissances et à l'expérience du salarié (degré d'expertise, maîtrise de certaines activités... ». Nous prenons donc en compte une dimension cognitive et personnelle. Ce savoir-faire est applicable dans une certaine organisation dans laquelle il sera reconnu et validé. Nous pouvons alors parler d'une troisième dimension qui est sociale.

Titre de la figure N° 01 : définition de la compétence⁵



Le MEDEF⁶) lors des journées internationales de la formation à Deauville, en octobre 1998, a proposé la définition suivante « la compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. C'est à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer et de la faire évoluer ».

Ces définitions ont le mérite de mettre en évidence le basculement qu'il importe d'opérer par rapport au modèle du poste de travail. La compétence est bien celle d'un individu et elle se manifeste lors de la mise en œuvre en situation professionnelle.

Philippe Zarifian⁷ définit la compétence comme « la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté ». Cette définition insiste sur ce qui est d'essentiel dans les organisations du travail ; elle met en évidence les capacités qui doivent être plus en plus mobilisées.

⁴ & ⁵ Caspar, (P); Carré, (P). Traité des sciences et techniques de la formation, ouvrage collectif. Edition Dunod, 2004 .

⁶ Le MEDEF le Mouvement des Entreprises de France, 1998

⁷ Zarifian (P) « Objectifs compétences » Editions liaisons, 1999

Il faut aussi insister sur la dynamique d'apprentissage qui est essentielle dans la démarche compétence. Elle s'appuie sur l'intelligence pratique. Il ne s'agit pas d'appliquer une connaissance préalable mais de savoir la mobiliser à bon escient en fonction de la situation rencontrée.

C'est largement parce que les situations sont en partie imprévisibles que la compétence se définit comme la capacité de réaction à l'événement et qu'elle se développe également à l'occasion de celui-ci. Il faut admettre une dimension permanente d'incertitudes.

La compétence s'est donc imposée ces dernières années comme un nouveau principe dans la gestion des ressources humaines. Mais même si le terme de compétence figure dans les textes et les pratiques, il n'a pas encore de statut bien défini et c'est par l'entrée de qualifications professionnelles que l'on peut trouver dans les centres de documentation, des textes traitant de la compétence.

Le fondement de la compétence est de chercher à élargir l'approche par des qualifications qui ne rend pas très bien compte de la pratique, et qui tend à réduire la classification à la prise en compte des connaissances.

Il est assez difficile de donner une définition unique de la compétence. Pour Guy Le Boterf, la compétence est un savoir faire combinatoire ; pour Philippe Zarifian, au contraire, ce n'est pas un savoir mais plutôt une prise d'initiatives et des responsabilités sur les situations professionnelles, une attitude sociale nouvelle.

Il est cependant possible, de mettre en évidence un certain nombre de caractéristiques de la compétence.

Ainsi, en premier lieu, la compétence comporte une dimension sociale de responsabilisation des personnes en valorisant la mobilisation et la dynamique de chacun dans l'évolution des situations de travail. En ce sens, elle souligne la capacité des individus à faire face à des situations imprévisibles et à être reconnus comme experts par les autres membres du collectif de travail.

En deuxième lieu, la compétence est un attribut individuel du salarié lié à des situations de travail concrètes dans son élaboration et son identification car « elle s'insère obligatoirement dans une organisation précise et renvoie à l'activité réelle des individus en situation.

I-2 : Les caractéristiques de la compétence :

Jaques Leplat⁸ identifie quatre caractéristiques de la compétence qui permettent de rendre compte de sa complexité :

a) La compétence est opératoire est finalisée : elle n'a pas de sens que par rapport à l'action-elle est toujours « compétences à agir », elle est indissociable des activités par lesquelles elle se manifeste- et au but que poursuit cette action, le concept doit toujours être précisé : nous sommes « compétent pour une tâche ou pour un ensemble de tâches ».

b) La compétence est apprise : nous ne sommes pas naturellement compétent, nous ne le devenons par une construction personnelle et sociale qui marie apprentissage théorique et apprentissage issu de l'expérience.

c) La compétence est structurée : elle combine de façon dynamique les éléments qui la constitue (savoir, savoir faire, raisonnement...) pour répondre à des exigences d'adaptation.

d) La compétence est abstraite et hypothétique : elle est inobservable ; se que nous observons ce sont ses manifestations : comportements et performances.

En outre la notion de compétence a été définie selon plusieurs approches telles que la psychologie, la sociologie, l'éducation, la gestion, etc.

La compétence est en définitive "une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforment avec d'autant plus de forme que la diversité des situations augmente".

Elle est dynamique et se définit "comme la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté.

Le monde du travail a besoin aujourd'hui d'individus capables d'appliquer leurs connaissances dans des contextes divers et des conditions technologiques différentes et de réagir de manière autonome et pour cela que la notion de compétence est très importante.

⁸ Leplat (J) « Les habilités cognitives dans le travail », in Perruchet (P) « les automatismes cognitifs » Editions Mardaga, 1998

Elle constitue une richesse fondamentale pour la survie de l'entreprise et de sa pérennité dans un environnement changeant et très instable où les techniques et les modes de production ainsi que les normes et les exigences connaissent des mutations en profondeur.

e) Les compétences générales : Ce sont des compétences qui ne sont pas liées à une situation donnée du travail, à un emploi particulier ou une organisation définie.

Elles sont transférables avec l'individu d'un milieu organisationnel à un autre comme la connaissance des langues, de l'outil informatique, des éléments de management ou d'autres disciplines théoriques et pratiques en sus de la spécialité noyau de la profession d'exercice.

Les compétences de ce type sont, selon plusieurs auteurs, est à l'origine de la mobilité à l'extérieur des frontières de l'entreprise et incitent les employés qui ont bénéficié d'une formation par exemple diplômante de quitter l'organisation si l'opportunité se présente devant eux, soulignent en ce sens que le diplôme assurerait une plus grande capacité de généralité à la formation en lui permettant d'être reconnue et rétribuée en conséquence à l'extérieur de la firme, qu'a organisée .

f) Les compétences spécifiques : Les compétences spécifiques se rapportent à la spécificité du travail auquel l'individu exerce une profession ou un métier dans une organisation et dans un contexte particulier.

Elles s'acquièrent par l'expérience vécue au sein de l'entreprise au moment de l'exécution du travail et en confrontant les différents problèmes et situations ou en suivant des programmes de formation.

Les compétences de ce type sont de nature à inciter les salariés de rester engagés et fidèles à leurs entreprises " La formation qualifiée de spécifique désavantage plus la mobilité que la formation qualifiée de générale " ⁹

⁹ Le Boterf (Guy) « De la compétence à la navigation professionnelle », Editions d'Organisation, 2002

I-3 La transférabilité des connaissances :

Les connaissances se définissent comme l'ensemble des perceptions cognitives, des compétences, du savoir-faire ou encore de l'expertise, intégrés dans les produits ou services.

Les connaissances se divisent en deux catégories à savoir :

a) Les connaissances explicites : qui regroupent les informations, faits et connaissances scientifiques qui peuvent être articulés, codifiés et donc transférés de façon formelle par le moyen des méthodes systématiques telles que les règles et procédures.

Ce type de connaissances peut être transférable dans l'organisation elle-même et en dehors de celle-ci au moment de mobilité que ce soit interne ou externe. C'est à travers les compétences qui détiennent ce genre de connaissances se fait le transfert d'un contexte à un autre.

C'est plutôt les connaissances explicites qui ont un caractère général qui peuvent être véhiculées par les compétences à l'extérieur de l'organisation parce qu'elles ont des aspects communs et facilement intégrables dans une situation différente.

b) Les connaissances tacites : qui sont acquises par l'expérience individuelle dans un contexte très restreint et spécial. De ce fait, elles restent difficiles à communiquer et à formaliser.

La connaissance tacite individuelle peut se trouver dans des schémas mentaux, le savoir-faire, les habitudes, et la connaissance abstraite des individus, les auteurs en théorie propose un processus à quatre phases pour un éventuel transfert des connaissances :

-L'initialisation : la connaissance transférée est saisie et détectée par le récepteur puis reconnue par l'entourage immédiat.

-L'adaptation : la connaissance est modifiée selon le besoin du récepteur pour être adapté au nouvel environnement.

-La mise en place : c'est au moment de l'utilisation de la connaissance transférée et l'installation des procédures.

-L'appropriation : la connaissance est institutionnalisée pour devenir partie intégrante de l'unité réceptrice.

SECTION II : LA COMPETENCE AU SEIN DE L'ENTREPRISE

II-1 Le lien de la compétence avec la performance :

La notion de compétence est aujourd'hui au cœur de la performance productive. L'intelligence des problèmes de performance et la prise d'initiative locale deviennent alors des qualités nécessaires chez les salariés.

Le modèle de la compétence tend à s'opposer au modèle de la qualification en ce qu'il suppose une mobilisation des salariés et non une seule application à des consignes, de l'autonomie et de l'interdépendance plutôt que la subordination et de l'isolement, et de la confiance plutôt que du contrôle.

Cette capacité à mobiliser les salariés et à modifier la nature de leur engagement dans le travail doit donc être l'un des premiers critères d'appréciation de la portée réelle de la logique de la compétence sur le plan de la performance productive.

Mais au-delà de la compétence des salariés, il y a une interrogation sur la compétence et la performance de l'organisation elle-même. L'un des objectifs de la compétence consiste à introduire une relation dialectique entre compétences et organisation : « les compétences ne font pas que s'adapter à l'organisation. Leur mise en valeur est susceptible de transformer positivement les organisations et d'introduire ainsi un surcroît de performance économique » (Philippe Zarifian)¹⁰.

L'entreprise est de plus en plus considérée comme un « processeur de connaissances », c'est-à-dire comme un lieu où des connaissances se forment, sont mises en œuvre, conservées, diffusées et développées.

Elle doit pouvoir bénéficier de l'accumulation de connaissances et de savoirs pratiques individuels et elle doit savoir développer des formes et des relations de travail qui favorisent les échanges internes, les interactions, la circulation et la communication des informations.

¹⁰ Zarifian (P) « Objectifs compétences » Editions liaisons, 1999

Les salariés étant acteurs de l'apprentissage organisationnel, leurs compétences déterminent le potentiel de leur contribution à ce processus. Par exemple, les compétences correspondent à des éléments de connaissance et de savoir-faire.

Les compétences sont également un objet du processus d'apprentissage, puisque, par son intermédiaire, elles se voient transformées et éventuellement augmentées. De cette façon, le processus d'apprentissage permet de développer et structurer le stock de compétences détenu par l'entreprise.

Dans le modèle de la compétence, les salariés et les compétences qu'ils mobilisent interagissent avec l'organisation. Philippe Zarifian¹¹ précise ainsi que « les individus compétents ne sont pas simplement placés dans une organisation. Ils sont compétents dans et sur l'organisation ».

La réflexion sur la relation entre compétences et création de valeur pousse à mettre en avant une caractéristique centrale de la logique compétence : la plasticité des compétences qui peut être définie comme la capacité à se remodeler en fonction des opportunités et des changements de situation professionnelle.

On perçoit alors qu'il est possible de rendre opérationnel la gestion des performances par les compétences.

Est-on compétent parce que l'on est performant ? Est-on performant par notre compétence ?

La compétence et la performance sont à la fois en amont et en aval des mouvements de valorisation ; la performance doit donc être définie comme l'atteinte de résultats.

Claude Fluck¹² parle d' « une alliance à réussir » entre compétence et performance : il est donc nécessaire de bien définir la notion de performance.

Nous la définissons généralement comme l'atteinte des résultats économiquement mesurables obtenus par une entreprise : c'est donc d'abord une notion quantitative : chiffre d'affaires, nombre de produits vendus, accroissement des parts de marchés.....

¹¹ Zarifian (P), « Le modèle de la compétence », Editions Liaisons, 2001

¹² Fluck (C) « Compétences et performances : une alliance réussie » Editions Demos, 2002

La performance dans l'entreprise ne se limite pas au quantitatif et aux chiffres, elle s'élargit à d'autres indicateurs, comme la flexibilité, l'adaptabilité et la réactivité.

La flexibilité est la capacité à faire varier le comportement des collaborateurs en fonction du problème à résoudre et de l'incertitude de l'environnement.

L'adaptabilité est la caractéristique d'un système qui s'adapte à la fois par rapport à son environnement et ses données internes.

La réactivité se définit comme la réponse au marché par des actions visant à réduire les coûts ou les délais. Il s'agit de comprendre le marché et d'être vigilant aux fluctuations économiques.

Enfin, la notion de performance concerne les équilibres sociaux, internes ou externes ; nous parlerons de performance sociale regroupant la coopération, la qualité des relations entre les salariés et la capacité de résoudre les problèmes rencontrés.

Les compétences concourent à la création de valeur pour l'entreprise : nous parlerons alors d'investissement sur l'actif ressources humaines. Les RH ne seront donc plus considérés comme un coût à l'entreprise mais comme une valeur ajoutée.

Les DRH sont ainsi des leviers de création de valeur lorsqu'ils recrutent, forment et fidélisent les salariés. Il s'agit alors de penser que l'actif RH est la première richesse de l'entreprise.

La performance doit être appréciée selon 2 approches :

- Une évaluation de l'action, c'est-à-dire l'atteinte de la réalisation d'objectifs qui seront quantifiables
- Un critère de développement personnel. En effet, la progression du travail d'un salarié, son mode de participation à la vie du groupe, son intégration au travail d'équipe, sont autant de preuves de performances.

Pour apprécier la performance, il est nécessaire que les objectifs soient définis :

Mesurables - Accessibles - Limités - Individualisés - Négociés

Le lien entre la performance et la gestion des compétences est donc très fort.

Il convient pour mieux le comprendre d'identifier puis d'évaluer les compétences.

II-2 L'identification des compétences :

Trois approches concourent à l'identification :

- **L'approche par les emplois** : c'est la méthode la plus souvent adoptée et dans la mesure où elle s'appuie sur les aspects les plus concrets de l'activité productive.

Nous recensons tout d'abord l'ensemble des métiers puis leurs diverses activités en décrivant toutes les activités et spécificités, nous parlerons de cartographie des emplois types qui sera constituée sur la base de la communauté des activités exercées. Pour faciliter la démarche, nous préconisons de regrouper, dans une organisation, les emplois types en 4 catégories :

1. Vendre et accroître (métiers du commercial)
2. Décider et animer (métiers du management)
3. Piloter, contrôler, optimiser (métiers de la gestion)
4. Traiter et produire (métiers de la production)

- **L'approche par les processus** : cette approche a un caractère plus abstrait et plus complexe, elle correspond davantage à la démarche compétence dans la mesure où elle s'éloigne de la logique métier ; nous retenons la logique processus en insistant sur les interfaces et les aspects séquentiels du travail. Dans cette perspective, l'emploi type est remplacé par la « cartographie des processus »¹³.

¹³ Chaminade (B), RH & compétences dans une démarche qualité, AFNOR, 2005

- **L'approche par les compétences** : qui est de plus en plus utilisée dans la mesure où elle ne s'enferme pas dans le carcan de la logique emploi, sans pour autant avoir le caractère abstrait de l'approche par les processus. C'est l'approche par les compétences, nous parlerons de « référentiels des compétences »

A partir des emplois types, nous allons distinguer les compétences nécessaires au fonctionnement de l'entreprise.

Pour chacune de ces compétences, différents niveaux d'expertise seront définis, relativement nombreux puisqu'une même compétence peut concerner des salariés se situant à différents niveaux dans la hiérarchie, Nous aboutirons à un profil de compétences pour chaque emploi type en identifiant les compétences sur la liste globale, puis sur chaque compétence le niveau d'expertise attendu.

II-3 Les moyens d'identification des compétences :

On distingue 5 moyens principaux pour identifier les compétences :

- **Le questionnaire d'analyse du travail** : cette méthode surtout utilisée aux USA consiste à connaître les compétences utilisées à partir d'une liste de questions envoyées aux salariés ; un véritable référentiel de compétences sera élaboré –cette méthode est utilisée maintenant dans de nombreuses entreprises européennes.

- **L'observation** : cette méthode permet d'observer les personnes qui exécutent les activités du poste et de vérifier le temps consacré aux différentes tâches.

- **L'auto description** : l'identification est faite par la personne qui occupe le poste et va noter ses activités successives avec une pondération.

- **Les incidents critiques** : cette méthode consiste à questionner la salarié sur ses éventuelles difficultés et inefficacités ; l'interviewer va l'aider à les résoudre ; cette approche est considérée comme trop subjective.

- **L'entretien est très utilisé dans les entreprises** : l'interviewer va aider le salarié par des questions prévues à l'avance et ciblées à décrire les activités puis les compétences.

Evoquer la logique de l'identification des compétences, c'est mettre en première ligne la notion du management et de l'évaluation.

II-4 L'évaluation des compétences :

a) La définition, enjeux et finalités :

« L'évaluation constitue un moment important pour un collaborateur car elle va permettre de faire le point et d'émettre des souhaits d'évolution »¹⁴.

Elle revêt des enjeux dont le manager doit être conscient car c'est lui qui a la charge de l'évaluation. Le responsable RH aura un rôle moteur car il déterminera le lien entre l'évaluation et les autres pratiques de GRH.

En pratique, les entreprises évaluent sur 2 niveaux :

Niveau 1 :

L'évaluation portera sur l'analyse des résultats et l'élaboration des objectifs futurs. Il est habituel de réfléchir aux formations qui permettront d'améliorer les résultats du salarié qui seront transmis à la DRH pour étudier le potentiel de progression de chaque collaborateur.

Niveau 2 :

Certaines entreprises admettent que l'évaluation doit aussi être l'occasion de parler en détail de l'avenir professionnel des collaborateurs, de valider leurs compétences, ou d'aborder l'évolution salariale.

Comme indiqué plus haut, en se basant sur la définition de la compétence du MEDEF en 1998, les premiers concernés par la gestion des compétences, sont les managers de terrain. Evaluer, identifier les déficits, contribuer au développement, à la reconnaissance de l'acquisition et de la mise en œuvre des compétences est ce qui est demandé aujourd'hui à un cadre de proximité.

¹⁴ Cadin (L), Guérin (F), Pigeyre (F), GRH, Pratique et éléments de théories, Edition Dunod, 2002

C'est un des effets de la logique compétence que de voir ainsi se partager la fonction ressources humaines de l'entreprise. Autant que les professionnels traditionnels de la gestion des ressources humaines, les managers de terrain ont maintenant besoin de méthodes, de techniques et d'outils pour assurer la part qui leur incombe dans la gestion des compétences de leurs collaborateurs.

Nous pouvons peut donc s'interroger sur les pratiques d'évaluation des compétences en vigueur dans les entreprises... De quoi parlons-nous ? Evoquons-nous la mesure du degré d'acquisition des différents savoirs qui composent la compétence ? Est-on uniquement centré sur le contrôle de l'atteinte des objectifs fixés sans se préoccuper des compétences mises en œuvre ? Les modalités d'évaluation sont elles seulement en cohérence avec la notion même de compétence ?

L'évaluation va donc permettre des décisions concernant le recrutement, la conduite des carrières, l'affectation à un poste ou l'orientation vers une formation.

Elle constitue la clé de voûte du management et les enjeux sont triples :

- **Pour l'évalué** : l'un des mérites de l'évaluation est de ne pas laisser un salarié seul juge de ce qu'il apporte à son organisation et de ce qu'il reçoit d'elle.

Le regard de l'évaluateur va contribuer à objectiver l'opinion que l'évalué peut avoir de son travail. Le dialogue ainsi instauré va donc limiter l'arbitraire. L'évaluation sera donc considérée comme un tremplin pour la motivation des collaborateurs en donnant un sens à l'action demandée et en dégageant la contribution de chacun pour la collectivité de l'entreprise.

C'est au cours de l'entretien annuel que l'évalué pourra exprimer ce qu'il attend de son manager, selon quel esprit et quelles méthodes il souhaite être dirigé.

- **Pour l'évaluateur** : l'évalué n'est pas le seul bénéficiaire de l'évaluation ; celle-ci est un acte important du management. A l'occasion de l'entretien, le responsable va regrouper, ordonner, hiérarchiser par degré d'importance l'ensemble de ses décisions et des conseils émis tout au long de l'année. L'entretien devient alors un moment de recul qui doit permettre d'échapper à la pression du quotidien.

- **Pour l'entreprise** : sur le plan des ressources humaines, l'évaluation a pour effet d'unifier et de rapprocher la culture de l'organisation. Elle va aussi permettre de faire remonter des informations d'intérêt général ou des aspirations qui permettront d'enrichir la gestion prévisionnelle des carrières ou des emplois. Sur le plan économique, elle va permettre d'avoir un éclairage sur le développement des compétences, sur la qualité du travail et la productivité.

L'évaluation est donc un outil de cohésion sociale pour l'entreprise.

b) L'outil privilégié de l'évaluation des compétences :

Le référentiel compétences : « document identifiant l'ensemble des compétences utiles à l'organisme dans le présent et le futur, avec détermination des niveaux de complexité croissante à l'intérieur de chacune d'elles »¹⁵, c'est un ensemble hiérarchisé des compétences liées aux emplois.

Il constitue la clé du système de pilotage des ressources humaines. Il permet d'articuler l'étude des emplois et l'étude du potentiel humain de l'organisation. Il constitue l'outil qualitatif de base pour ajuster la compétence aux exigences de la politique de recrutement, de mobilité interne, de formation.....

Les utilisateurs de ce dispositif sont multiples :

La Direction des Ressources Humaines qui coordonne et pilote le processus

Le responsable des emplois (gestion des carrières)

Le responsable de formation

Le manager qui nourrit l'information sur l'état réel des compétences et les besoins à venir.

Les partenaires sociaux : ce référentiel leur fournit une base de données pour la réflexion avec leurs interlocuteurs.

¹⁵ Chaminade (B), RH & compétences dans une démarche qualité, AFNOR, 2005

La construction du référentiel procède comme suit :

-Recherche des grandes situations professionnelles à traiter face au contexte dans le cadre de l'emploi : repérage des grandes activités significatives.

-Interroger les acteurs concernés en leur demandant de décrire les finalités de leur activité.

-Repérage des capacités à mettre en œuvre pour mener à bien ces activités.

La formulation utilise des repères d'environnement et met l'accent sur l'indicateur : la performance tangible que doit produire la compétence. 2^{ème} phase : hiérarchisation des compétences :

Nous établissons un niveau des compétences issues de l'analyse des activités en les regroupant sous cinq grandes catégories selon le critère du rapport au contexte : compétences opérationnelles et stratégiques.

Les Conditions de mise en œuvre de ce référentiel doivent être précises :

- Les acteurs qui l'utilisent doivent pouvoir se l'approprier car il est dissociable du contexte. L'appropriation par le corps social forme le fil conducteur de l'élaboration du référentiel.

- La participation des acteurs concernés est nécessaire à la construction du référentiel

Nous pouvons procéder comme suit :

Les groupes métiers opérationnels travaillent à l'inventaire des compétences pour chaque emploi. Ce groupe de 5 à 6 personnes clarifie le schéma opératoire de l'emploi (liste d'activités). C'est une garantie de l'opérationnalité du référentiel.

Le groupe métier pilote coordonne les travaux des groupes opérationnels pour dessiner la perspective d'ensemble des compétences de l'entreprise, ils regroupent et hiérarchisent pour faire apparaître la configuration reconnaissable des emplois.

Il est constitué de hiérarchiques, de fonctionnels, de cadres et de représentants des partenaires sociaux ; son objectif est de donner un sens à l'outil et assurer la cohérence avec les autres outils de management.

La réalisation de cet outil constitue un investissement pour l'entreprise. Il peut être modulé selon la valeur des emplois et des priorités politiques.

L'outil doit être bien ciblé et ne doit pas devenir le cadre obligé des mobilités. Il doit permettre d'éviter les erreurs d'attribution, suggérer des alternatives.

L'objectif est de formaliser des parcours individualisés en diversifiant les niveaux de compétences atteints et à atteindre en mettant en place des seuils de progression dans l'évolution d'un métier comme le montre l'exemple ci après :

Pré requis - Débutant - Confirmé - Expérimenté

Le référentiel est le cœur de la gestion dynamique des ressources humaines ; il va être la référence en particulier pour 4 domaines différents en RH :

- Manager les compétences : recrutement- évaluation – préparation à un nouveau métier

-Développer les compétences : élaboration d'un plan de formation –parcours d'intégration

-Mettre en œuvre un projet d'accompagnement des compétences : nouvelle organisation – outils de mesure de la performance –rémunération

- Faire évoluer les modes de fonctionnement : soutien individuel – coopération – réseaux.

Cet outil est essentiel si l'on veut que l'entreprise se développe et devienne plus compétitive.

Conclusion du chapitre I :

En résumé, ces différentes approches de la compétence montrent qu'elle est à la fois liée à l'activité de travail, par laquelle elle se manifeste, qu'elle est finalisée sur des objectifs, qu'elle se construit en situation de travail.

Nous pouvons donc dire que parler de compétence n'engage pas un large consensus. Que ce soit parmi les sociologues ou les praticiens de la fonction ressources humaines, personne n'a encore pu donner une définition définitive qui permettrait d'avoir un langage commun.

Les différentes caractéristiques de la compétence, les moyens de son identification sont autant d'éléments qui aident à son évaluation à travers les moyens précédemment évoqués.

La réflexion sur la relation entre compétences et création de valeur pousse à mettre en avant une caractéristique centrale de la logique compétence : la plasticité des compétences qui peut être définie comme la capacité à se remodeler en fonction des opportunités et des changements de situation professionnelle.

On perçoit alors qu'il est possible de rendre opérationnel la gestion des performances par les compétences.

Les réponses à ces questions : Est-on compétent parce que l'on est performant ? Est-on performant par notre compétence ? Sont illustrées dans une section de ce chapitre et permettent d'affirmer que la compétence et la performance sont à la fois en amont et en aval des mouvements de valorisation ; la performance doit donc être définie comme l'atteinte de résultats.

Les outils permettant l'évaluation des compétences ne sont pas les seuls utilisés par les sociétés mais ceux que nous avons cités sont les plus connus, le référentiel des compétences par exemple constitue la clé du système de pilotage des ressources humaines. Il permet d'articuler l'étude des emplois et l'étude du potentiel humain de l'organisation. Il constitue l'outil qualitatif de base pour ajuster la compétence aux exigences de la politique de recrutement, de mobilité interne, de formation professionnelle.

CHAPITRE II : LA GESTION PAR LES COMPETENCES

Introduction du chapitre II :

Ce chapitre nous plonge au cœur même de notre sujet d'étude, la gestion par les compétences est au centre de la gestion des ressources humaines vue l'ampleur de sa portée c'est d'ailleurs une modalité du management qui trouvera sa définition au fil de la lecture de notre travail.

La gestion par les compétences est une modalité du management qui favorise l'émergence et la fidélisation des professionnels dont l'entreprise à besoin.

Il est dit qu'elle n'est pas l'écart de démarches d'amélioration menées dans l'entreprise, c'est une démarche intégrée à l'ensemble de celles déjà existantes.

C'est un processus qui se nourrit des problèmes de performance, qui cherche à les « résoudre positivement » et à les prévenir, en se situant dans une réalité opérationnelle.

Nous allons nous intéresser de plus près à son évolution dans le temps par la connaissance de sa genèse et de son historique, puis nous tenterons de mettre une définition sur la gestion par les compétences et ceci par l'énumération de ses caractéristiques et de ses composantes.

Considérons que les entreprises fonctionnent de manière complémentaire sur différents niveaux. La gestion par les compétences intervient, simultanément sur ces différentes dimensions ;

- Le niveau de l'entreprise toute entière,
- Le niveau de chaque entité,
- Le niveau du métier,

Nous nous poserons des questions sur ces trois niveaux et nous apporterons les réponses appropriées à l'aide d'un tableau qui illustre les composantes du système de la gestion par les compétences.

Puis nous aborderons les différentes conditions de réussite de ce nouveau mode de gestion et via son application au quotidien.

SECTION I : LA GESTION PAR LES COMPETENCES

I-1 : L'historique de la Gestion par les compétences :

Il est difficile d'aborder la notion de gestion par les compétences sans faire référence à l'évolution de la dynamique compétence. Trois formules ont tour à tour été employées : la gestion des compétences, le management des compétences et la gestion par les compétences.

La formule 1 : la gestion des compétences

Cette première formule, ou niveau de base, constitue la première étape dans une démarche compétences. « Il est plutôt considéré comme descriptif et permet de faire un état des lieux de l'existant »¹⁶. La démarche est pilotée par la direction des Ressources Humaines, dont le rôle va être, d'une part de répertorier l'ensemble des compétences requises par l'entreprise, et d'autre part les compétences détenues par les salariés, afin d'aboutir à terme à la meilleure adéquation entre les besoins (les métiers et les fonctions de l'entreprise) et les ressources (les hommes).

La formule 2 : le management des compétences

Cette formule aide à la mise en œuvre opérationnelle de la gestion des compétences de niveau 1. Elle vise à développer les compétences métiers en vue d'améliorer la performance des équipes. « La fonction Ressources Humaines s'efface devant les managers opérationnels qui deviennent des acteurs clés de la démarche »¹⁷.

Ce transfert de responsabilités est plus difficile à mettre en œuvre car il implique un plus grand nombre d'acteurs, mais il permet par contre d'ancrer la démarche dans les pratiques quotidiennes de l'entreprise et d'en démultiplier les bénéfices.

La formule 3 : la gestion par les compétences

Ce dernier niveau permet le pilotage de l'entreprise dans un environnement analysé dans sa globalité. Il a pour objectif de développer l'intelligence collective de l'entreprise en incitant les salariés à dynamiser des comportements professionnels par la réussite collective.

¹⁶ Lecouer (E), Gestion des compétences, le guide pratique, Edition de boeck, 2008

¹⁷ Lecouer (E), Gestion des compétences, le guide pratique, Edition de boeck, 2008

Il permet d'augmenter et valoriser le capital humain en créant ainsi un avantage concurrentiel. L'entreprise qui manage les compétences affiche également des valeurs fortes car elle vise le développement des compétences de tous les salariés de manière équitable.

La gestion par les compétences est une modalité du management qui favorise l'émergence et la fidélisation des professionnels dont l'entreprise à besoin.

Elle n'est pas complémentaire à d'autres projets menés dans l'entreprise, c'est une démarche intégrée à l'ensemble des projets existants. C'est processus qui se nourrit des problèmes de performance, qui cherche à les « résoudre positivement » et à les prévenir, en se situant dans une réalité opérationnelle.

I-2/Les caractéristiques de la gestion par les compétences :

Elle se caractérise donc, dans son acception actuelle, par des dispositifs conçus et mis en place de manière cohérente pour :

- Identifier les besoins de compétences par rapport à la performance attendue et bâtir un système adapté et léger.
- Formaliser les étapes et la combinaison des projets liées aux compétences pour y parvenir.
- Repérer comment les personnalités peuvent y contribuer en trouvant, individuellement et collectivement, leurs marques, dynamiques et satisfactions.
- Mettre les moyens et appuis de la RH en adéquation pour cela.
- Piloter et mesurer les résultats économiques et sociaux.

Pour résumer , nous pourrions dire que le management par les compétences est un accélérateur de l'adaptation au changement, un catalyseur des énergies, un incubateur et un générateur d'une nouvelles génération de professionnels, un révélateur des potentiels des personnes.

I-3/Les composantes de la gestion par les compétences :

La plupart du temps les entreprises parlent de stratégie globale qui se traduit par des objectifs opérationnels, mais stoppent le processus au niveau des managers. D'autres parlent d'outils liés aux compétences (cartographie, approche compétence, comportement).

« Seules quelques unes laissent entrevoir une démarche cohérente qui relie l'entreprise aux résultats quotidiens du terrain et aux rôles qu'y jouent les compétences »¹⁸, c'est cette démarche que nous proposons.

a) Trois dimensions

Considérons que les entreprises fonctionnent de manière complémentaire sur différents niveaux. La gestion par les compétences intervient, simultanément sur ces différentes dimensions ;

- Le niveau de l'entreprise toute entière, c'est la dimension stratégique : elle est orientée par la Direction, l'équipe de Direction si elle existe, la DRH, les partenaires sociaux sont informés ;
- Le niveau de chaque entité (une unité d'un groupe, un sous-ensemble d'une même entreprise, un projet ou un processus), c'est la dimension opérationnelle : elle est menée par les managers et les équipes ;
- Le niveau du métier, c'est la dimension individuelle : chacun est concerné.

La Direction et les représentants de chaque entité (unités, services, départements, missions, etc.) doivent d'abord avoir réfléchi à un niveau global et à moyen terme pour situer l'évolution de chaque personne dans l'entreprise. Le local dépend du global.

Managers et salariés doivent eux, concrétiser des réflexions dans chaque équipe et entité, pour que chaque collaborateur formalise son projet personnel.

Un système de gestion par les compétences nécessite de travailler sur les trois niveaux précédemment cités, de ce fait il est complexe.

En prenant appui sur ces trois dimensions, l'observation des pratiques de terrain permet de penser que les mêmes questions se posent au niveau de l'entreprise entière, de chaque entité ou de chaque personne.

¹⁸ Levy-Leboyer (C), La gestion des compétences, collection Ressources Humaines, Nouvelle Edition, 2009

b) Les six questions à poser pour chaque dimension :

« Ces questions posées aux trois niveaux présentés vont permettre de décliner le système constituant la gestion par les compétences »¹⁹.

Voici les six questions, ou mieux, les six familles de questions qui reviennent souvent.

1 Quels sont les changements vécus, souhaités ou à conduire, quels sont les résultats attendus ?

Ces questions ont trait à l'environnement de la gestion par des compétences.

2 Avec quel professionnalisme et quelles compétences, pour quels professionnels ?

Ces questions portent sur la définition du champ de la gestion par les compétences.

3 Quel projet de gestion des compétences est prioritaire ? Selon quelles règles de fonctionnement ?

Ces questions concernent l'organisation et la mise en place de la gestion par les compétences.

4 Avec quels processus RH, quels dispositifs d'accroissement des compétences et du professionnalisme ?

Ces questions visent l'organisation de la RH nécessaire à la gestion par les compétences.

5 Avec quel management et quels apports de la RH ?

Ces questions traitent de la conduite des projets liés à la gestion par les compétences et de sa pérennité.

6 Avec quelle reconnaissance et quelle rétribution ?

Ces questions abordent la prise en compte des compétences notamment celles du système de rémunération.

¹⁹ Landier (H), Gestion des compétences, la grande illusion, pour un new deal « compétences », Edition de boeck, 2010

c) Le système de gestion par les compétences :

Les réponses à ces six questions de familles se traduisent par le tableau ci-dessus²⁰

Titre du tableau N° 01 : Les composantes du système de la gestion par les compétences

Les composantes du système de la gestion par les compétences		
L'entreprise entière La Direction-DRH Partenaires sociaux	Chaque entité / équipe Les managers	Chaque métier Chaque personne
1a- Stratégie de l'entreprise et résultats attendus	1b-Nouvelles organisation du travail de l'entité ou des rôles	1c- Référentiels Métiers/ Compétences
2a-Evaluation des ressources nécessaires	2b-Appréciation collective des compétences et du professionnalisme	2c-Appréciation individuelle des compétences et du professionnalisme
3a-Projet(s) et budgets	3b-Projet de management des équipes par les compétences	3c- Projet de management individuel par les compétences
4a-Moyens mis en œuvre	4b-Programme d'accroissement des compétences	4c-Organisation des parcours individuels
5a-Implication et préparation des acteurs	5b-conduite des projets collectifs de management par les compétences	5c-Réalisation des projets individuels de management par les compétences
6a-Système de classification et de rémunération	6b-Validation et valorisation des compétences et du professionnalisme	6c-Validation des compétences et du professionnalisme mis en œuvre

Le détail de chaque composante : chacun des dix-huit éléments du système ci-dessus est succinctement explicité ci-après.

-Question n°1 : quel projet ? Quels changements ? Quelles performances ?

Le management par les compétences commence avec chaque projet ou décision stratégique de l'entreprise. La prospective et la cartographie des métiers caractérisent cette étape.

²⁰ Management : Numéro 2010/8 - n° 37 - Audit social et qualité de vie au travail

1a- Stratégie de l'entreprise et résultats attendus

Cette première étape permet de préciser le ou les changements auxquels l'entreprise est confrontée : les transformations de l'organisation, la mutation de la composition des effectifs et les besoins qualitatifs de ressource, l'évolution du contenu des métiers.

1b-Nouvelles organisation du travail de l'entité ou des rôles

Dans chaque entité, la stratégie oblige à préciser la spécificité des changements apparaissent dans chacun des domaines professionnels, d'aborder les transformations concrètes de l'organisation, les métiers les plus impactés (qui disparaissent, se recomposent, se modifient) et les nouvelles activités à intégrer. Les organisations, les descriptions de l'organisation et des processus de travail permettent de situés les changements principaux.

1c- Référentiels Métiers/ Compétences

Chaque salarié doit pouvoir identifier les conséquences de transformation du métier propre à ses activités et son environnement afin qu'il puisse préparer son future dans l'organisation. Cette première étape consiste en l'élaboration des référentiels métiers, en intégrant le futur.

-Questions n°2 : De quel professionnalisme et de quelles compétences a-t-on besoin pour faire face à quelles situations professionnelles et pour quels performances ?

Cette seconde étape permet de faire l'inventaire globale de la ressource dont l'entreprise dispose et d'identifier les axes les axes de réorientation à mener. Ceux –ci s'expriment par les termes d'intégration de compétences nouvelles (lors du recrutement en parle de reconversion, de préparation et de développement des compétences.

La gestion par les compétences favorise d'abord la présence des ressources internes et notamment celle des potentiels de l'entreprise qui permet de cibler le projet transformant progressivement les collaborateurs « compétents » en « professionnels » aguerris.

2a- Evaluation des ressources nécessaires

L'entreprise doit d'abord apprécier les ressources de manière globale et ensuite se problème de professionnalisme. Il s'agit de l'appréciation de la ressource existante, de l'identification des nouveaux besoins de compétences et de l'abolition des écarts pour préciser les orientations RH.

2b- Appréciation collective des composantes et du professionnalisme

Au niveau des entités, les compétences nécessaires, individuelles et collectives, les comportements seront finalisés en faisant participer les acteurs concernés par le référentiel des compétences trouvant ici leur place et leur raison d'être.

2c- Appréciation individuelle des compétences et du professionnalisme

Cette étape est l'une des plus importante car elle met salariés et responsables en phase les uns avec les autres. Comprendre ce qui est attendu, pouvoir dialoguer sur ses méthodes, les appuis, les conditions de travail et pouvoir faire un point de son professionnalisme est souvent vécu avec inquiétude « avant » mais apporte beaucoup de satisfaction « après » à condition qu'un véritable dialogue est existé. L'évaluation des compétences individuelles apporte une reconnaissance interne et favorise des opportunités de mobilité.

-Questions n°3 : Quel projet de gestion par les compétences peut-on dessiner, quelles sont les cibles prioritaires et les populations concernées pour aboutir aux résultats ?

L'exploitation des résultats de l'inventaire, mise en regard de la stratégie et des performances attendues, favorise la mise en œuvre de plans précis à court et moyen termes, les efforts, les contributions des acteurs de l'entreprise et l'ajustement des compétences du personnel peuvent alors donner des résultats tangibles rapidement, opérationnellement ; de ce fait, les coûts sont moindres. Cette troisième étape permet d'établir le projet de gestion par les compétences.

3a-Projet (s) et budgets

Pour l'entreprise, la gestion par les compétences se traduit par un projet global avec des objectifs stratégiques ciblant les populations pour lesquelles faire porter les efforts, les métiers à transformer, les ressources à intéresser, les problèmes à résoudre et les budgets.

3b-Projet de gestion des équipes par les compétences

Cette étape sert à la formalisation d'un projet compétences spécifiques par entité et à annoncé des règles, engagements et conventions entre les partenaires internes concernées. Atteindre les performances, c'est réussir ensemble, il faut donc entrainer l'équipe pour arriver à la réussite. Le manager doit relier les réussites collectives aux réussites individuelles et s'acquiert des modalités de réussite de chacun.

3c-Projet de gestion individuelle par les compétences

Pour chaque personne, cette étape trouve son aboutissement dans la formalisation d'un projet professionnel individuel, que se soit pour augmenter les performances ou pour développer le professionnalisme : les objectifs poursuivis, les résultats attendus, les modalités, les moyens et les engagements réciproques font l'objet d'un accord.

-Questions n°4 : Quels dispositifs d'accroissement des compétences et du professionnalisme convient-il de mettre en place ?

Le plan d'accroissement des compétences devient un ensemble coordonné d'actions méthodiques, finalisé par les différentes orientations, les projets et les performances à atteindre.

4a- Moyens mis en œuvre

Pour l'entreprise, il s'agit de débloquer les budgets, de mettre en place les dispositifs d'apprentissage les plus pertinents pour atteindre les performances.

4b- Programme d'accroissement des compétences

Le rôle des responsables, appuyés par la RH, est de concevoir des dispositifs (les fondamentaux des métiers, les modules) et d'y impliquer des acteurs (managers, tuteurs).

Le projet débouche sur la combinaison de modalités de formation permettant de conjuguer, apprendre et produire. Cette étape sert à identifier les conditions à respecter pour réussir.

4c-Organisation des parcours individuels

Au niveau de chaque personne cette étape permet de concrétiser les engagements mutuels de chaque individu en tenant compte de l'histoire et les acquis de chacun.

-Questions n°5 : Quelle implication des acteurs ? Avec quelle gestion et quels appuis de la RH ?

Aucun système de gestion par les compétences ne peut se construire dans la durée sans une volonté réitérée de la Direction et sans l'implication des acteurs majeurs (managers, RH, partenaires sociaux, personnel). Ceci suppose une prise en compte du travail complémentaire à réaliser, du temps dégagé, voire, le cas échéant, des effectifs complémentaire à prévoir.

La mise en circulation d'informations liées aux compétences peut aussi déstabiliser. Il faut mettre en place une démarche pragmatique et rassurante qui s'appuie sur les méthodes existantes, relie bien l'outil aux besoins, permette une expérimentation et débute par des bénéfices évidents, tangibles, réels, communicables, transférables.

5a-Implication et préparation des acteurs

La prise en charge de la montée en compétences des équipes ne peut se faire si le travail des « encadrant » n'est pas précisé, allégé, accompagné, appuyé et si la Direction ne les soutient pas. Les services RH trouvent dans le management de la performance par les compétences une nouvelle légitimité et de nouvelles manière d'exercer leur rôle.

5b-Conduite des projets collectifs de gestion par les compétences :

Le développement de la gestion par les compétences met les « encadrant » de chaque entité en première ligne dans la manière de s'organiser, faire appel aux appuis, de se faire « accompagner », de mettre en œuvre les projets.

Dans ce sens, les services RH voient leur rôle de concepteur et d'appui se développer, sans oublier l'apport que peuvent représenter les outils informatiques à disposition.

5c- Réalisation des projets individuels de gestion par les compétences :

C'est dans la réalisation des projets individuels que l'entreprise joue sa crédibilité. Les bénéficiaires deviennent preneurs, c'est parce qu'ils discernent les bénéfices réels des outils et des processus en jeu. Cette appropriation est bien sur facilitée par la simplicité des démarches proposées.

-Questions n°6 : Quelle reconnaissance des acteurs et quelle rétribution ?

Le bien fondé du système repose sur la reconnaissance de chacun dans sa valeur professionnelle et sa contribution. Toute la difficulté réside dans la capacité collective à mettre en place des règles de jeu reconnues par tous.

Cette étape renvoie à la reconnaissance des compétences, la valorisation des efforts, des performances.

6a- Système de classification et de rémunération

Au niveau de l'entreprise, il s'agit d'examiner le système existant et de fixer de nouvelles règles après avoir répondu à la question : faut-il rémunérer les compétences et

comment ? Le système mis en place au niveau globale de l'entreprise et appliqué au niveau local.

6b- Validation et valorisation des compétences et du professionnalisme

L'entreprise peut selon le cas et ses choix, donner aux « encadrants » la responsabilité d'appliquer la démarche de classification, quelle qu'elle soit, et de proposer les solutions de rémunération en fonction de la contribution de chacun. La préparation des « encadrants » devient fondamentale.

6c- Validation des compétences et du professionnalisme mis en œuvre

La validation des compétences, notamment lorsqu'elles sont acquises par des modalités nouvelles (autoformation, « e-learning », groupes d'échanges de pratiques, etc.), est à introduire. Les salariés comptent souvent sur la reconnaissance financière des efforts réalisés.

SECTION II : LA GESTION PAR LES COMPETENCES AU QUOTIDIEN

II-1 /Les conditions de réussite :

Nous pouvons retenir, ci-dessus, quatre grands facteurs dont l'identification et la combinaison peuvent constituer des gages de réussite du management par les compétences.

L'implication des différents acteurs dans chacune des étapes

Une réalité s'impose : plus les acteurs sont impliqués dans le projet et la et la démarche, en amont-dés la phase de conception-, plus le processus de construction est aisée et l'appropriation réussie. Le temps qui semble perdu s'avère bénéfique par la suite.

Dans cette démarche, les rôles doivent être bien précisés dès le début. La Direction Générale et plus largement le comité de Direction incarnent la gestion par les compétences. Ils en sont le porte parole. Certaines directions n'hésitent pas à s'engager dans des expérimentations qui les impliquent en premier lieu, au nom de l'exemplarité.

Même si collaborateurs et managers participent à l'élaboration des méthodes et outils, « la démarche de la gestion par les compétences est d'abord Top Down (elle est par les Direction vers les salariés) »²¹.

La DRH (ou la Direction selon la taille de l'entreprise) joue un triple rôle. Elle est garante :

-des liens entre stratégie de l'entreprise et la vision globale de l'évolution des compétences, du professionnalisme à mettre en œuvre en lien avec la stratégie de l'entreprise ;

- De la qualité et de la simplicité des démarches introduites dans l'entreprise ;

- De l'efficacité des démarches et de leur utilisation effective.

Les responsables opérationnels sont les metteurs en œuvre et les utilisateurs des démarches de la gestion par les compétences qu'ils co-construisent. Leurs critères d'appréciation sont évidents : simplicité, facilité, utilité. Les démarches et les supports doivent :

-Aider à justifier leur choix (prime, promotion, répartition du travail) ;

-Aider à situer professionnellement les collaborateurs, à prendre conscience de leur valeur professionnelle de manière objective et leur proposer un avenir ;

-Permettre de formater plus aisément des parcours de formation.

II-2 :La gestion par les compétences au quotidien :

La gestion par les compétences fait le lien constant entre les performances à atteindre et la contribution de chacun et la mise en synergie des compétences individuelles. Elle s'attelle à la construction d'un professionnalisme solide dans l'équipe, professionnalisme qui se met en perspective avec les besoins de l'entreprise et l'avenir de chaque personne.

Nous considérons que la gestion par les compétences est l'un des leviers fondamentaux de la réussite, quatre rôles émergent pour les managers de proximité :

-Le manager est d'abord un entrepreneur confronté au diagnostic, au reporting et à la nécessité de rendre des comptes à propos de la performance collective ;

²¹ Besnier (J M), Prost (A), et Al, Savoirs et compétences, en éducation, formation et organisation, les éditions DEMOS, 2006

-Le manager est l'animateur ; il favorise et met en œuvre des modes de fonctionnement et d'apprentissage collectifs. Aux prises avec les professionnels, leurs besoins d'autonomie et de responsabilités, il doit intervenir dans l'action quotidienne et bâtir de nouveaux modes de collaboration, de fonctionnement de l'équipe ;

-Le manager est un pédagogue ; il devient le premier levier de changement et le jardinier de la compétence de ses collaborateurs : il contribue à la professionnalisation de chacun ;

-Le manager est un accompagnateur ; il porte attention aux personnes et aux manières dont elles s'équilibrent, prennent de la distance par rapport aux événements professionnels quotidiens, appréhende la complexité du travail, supporte la pression et le stress. Il accompagne ou alerte et oriente vers d'autres appuis pour favoriser l'équilibre de chacun et du collectif.

II-3 :La démarche de la gestion par les compétences au quotidien :

Guider l'équipe vers la compétence nécessite donc, d'une part, la mise en place d'un dispositif d'analyse et de suivi des indicateurs de performance, de compétences, et d'autre part l'animation de ce dispositif.

La démarche proposée comporte trois étapes explicitées ci-après.

a) Mesurer performances et compétences :

Le manager doit pouvoir mesurer les performances collectives et individuelles (c'est le pilotage) et apprécier les risques en matière de ressources (c'est l'appréciation des compétences).

Le pilotage des activités contribue à la maîtrise de la performance.

Dans les activités exercées convergent dans la direction donnée, plus les parties prenantes coopèrent, plus elles obtiennent les résultats attendus. « Il ne peut y avoir de pilotage sans l'existence de l'information (en nombre limité) pertinentes à chaque niveau de responsabilité.

Des informations liées aux résultats (les valeurs ciblées et la marges de tolérance), ainsi qu'au fonctionnement (les équilibres et l'utilisation des moyens et des ressources) ;

Elles seules permettent de réagir de façon appropriée (prendre des décisions pertinentes et rapides) »²².

Nous noterons que la démarche de pilotage est active et constante. Active car elle implique la mobilisation des acteurs concernés, constante car elle se déroule quotidiennement tout au long de l'année.

La difficulté du pilotage réside, une fois les outils en place, dans la mise en œuvre concrète d'une démarche quotidienne. Suivre nécessite un regard régulier et récurrent.

L'entreprise veut que le manager s'appuie sur les compétences pour prendre les décisions relatives au salarié et aboutir à la performance (quotidiennement, à court et à moyen terme).

Le responsable a une connaissance relative et intuitive des compétences de ses collaborateurs, ce qui l'aide à prendre les mesures d'urgence qui s'imposent au quotidien.

b) Exploiter les résultats et orienter les actions liées à la ressource

La matrice collective des compétences de l'équipe est la cartographie du niveau de maîtrise des compétences de chaque collaborateur et de l'équipe.

Elle donne au responsable une vision objective de l'état de la ressource qu'il encadre. Cette matrice est le soubassement des bilans, points trimestriels, semestriels ou annuels, elle permet de dégager plusieurs pistes d'analyse :

En liant la performance aux compétences qui l'impactent ;

En analysant plus particulièrement les compétences fondant le métier ;

En liant les compétences aux productions, prestations, et services à rendre.

Les priorités émergent de ce fait. Mais les réponses à donner ne sont pas forcément de la formation.

Quelles sont les modalités les plus adaptées à la situation ? Le manager peut choisir entre plusieurs options : des modifications de l'organisation du travail, des appuis individualisés et mettre en œuvre, un développement des compétences.

²² Fluck (C) « Compétences et performances : une alliance réussie » Editions Demos, 2002

Organisation : Les premières réponses sont organisationnelles :

Répartir le travail en fonction des compétences ;

Mutualiser les compétences ;

Reconstituer les équipes en fonction des compétences ;

Rechercher les compétences complémentaires.

Appui : Viennent ensuite les solutions d'appui.

Situer les besoins des acteurs, créer les contextes favorables, suivre, accompagner, mettre les ressources à disposition.

Porter attention à la constitution de collectifs qui fonctionnent et la préservation de leur « bon fonctionnement » tout individu forge sa compétence en se frottant à une multitude de source de connaissance, d'expertises, d'expériences. Toutes les occasions de contacts sont favorables pour que les compétences se développent et se réactualisent.

Développer : il s'agit de définir les axes de développement des compétences, les points précis sur lesquels faire porter des efforts plus spécifiques à moyen terme. C'est le lien entre les compétences et la formation.

c) Organiser les ajustements et coordonner les fonctionnements

Les ajustements sont des actions que le responsable décide d'organiser à moyen terme (6mois à un an) :

Renforcer la polyvalence de chaque individu ;

L'analyse résultats : compétences amène à repérer si la polyvalence peut constituer le moyen de donner de la souplesse à l'organisation. Cette polyvalence peut se concevoir de manière différente :

-soit par la complémentarité des compétences au sein d'un collectif (polyvalence de groupe) ;

-soit par l'élargissement de la surface d'exercice des compétences des salariés ;

-soit par la possibilité d'exercer deux emplois (métiers), en passant alternativement de l'un à l'autre.

Simplifier le travail au quotidien ;

Comme aucune organisation n'est définitivement établie ni efficace, l'analyse des résultats par rapport à la performance consiste à :

-anticiper ou identifier les problèmes qui pourront surgir lors d'une modification de compétence ;

-identifier la nécessité de dynamiser les relations par des groupes de recherche, d'échange de pratique.

Faciliter les indépendances ;

Le responsable sait qu'une large partie de la performance se joue dans les interactions. L'analyse résultats/performances peut l'amener à organiser des opérations entre services, entre les emplois entre les métiers, qui renvoi à un travail de qualité en établissant les arbitrages nécessaires et les réseaux utiles aux échanges rapides et efficace.

Définir les marges de manœuvres des professionnels ;

Les pratiques sont en fait un processus d'élaboration de l'action par l'action. Elles prennent véritablement un sens pour le collaborateur au fur et à mesure des situations ou des problèmes qu'il rend ainsi facile à résoudre ;

La responsabilisation des acteurs, l'initiative des personnes de faire » admettre des situations complexes, inattendues, ne vont pas de paire avec une logique de consignes, d'obéissance ou d'assistance.

Parler des pratiques professionnelles, c'est envisager les ajustements des règles sur le terrain, la marge de manœuvre permettant des mises en place spontanées et ou empiriques d'actions (prévues ou non) pour atteindre les résultats.

d) Professionnaliser l'équipe et ouvrir des opportunités

La gestion par les compétences n'a rien de mécanique mais résulte de faits banals et quotidiens. Elle suppose, pour devenir une pratique professionnelle d'en avoir une image initiale fortement structurée que de tirer des leçons au fur et à mesure de sa mise en œuvre dans le tissu social, et de pouvoir ainsi en tenir rigueur en faisant évoluer ses propres pratiques. La gestion par les compétences est à partir du moment où elle est habitée par des acteurs qui ne sont pas les décideurs dirigeants ne peuvent pas diriger sans leurs collaborateurs.

Renforcer le professionnalisme se traduit par une double action ;

Enrichir le capital de compétences que possède chaque salarié ; la question posée ici est celle des fonctionnements individuels et collectifs, à savoir les manières de construire un ensemble pour que les performances soient supérieures à la somme des parties.

Ouvrir des perspectives d'évolution professionnelle ; la gestion par les compétences offre les démarches et outils permettant d'affiner la connaissance de la ressource. Les entretiens d'appréciation des compétences, le professionnalisme, les contributions et plus largement, les talents des collaborateurs ;

Proposer et stimuler la mobilité ; les potentiels sont plus aisé à détecter à l'embauche et la difficulté des encadrant est double :

Elle est de mettre en perspective les possibilités des collaborateurs et les besoins de l'entreprise.

Elle est aussi d'anticiper suffisamment tôt l'évolution des meilleurs et de faire progresser tous les collaborateurs afin de ne pas retenir les talents sous cause de manque d'effectifs.

Conclusion du chapitre II :

Le chapitre II nous a permis non seulement de nous familiariser avec la gestion par les compétences mais aussi de mettre le doigt sur quelque chose de plus profond à savoir comment gérer les compétences au quotidien.

La gestion par les compétences et paramètres de gestion de l'entreprise : Au-delà du niveau de diffusion du phénomène, la question est de savoir s'il est possible de l'associer à des ensembles de paramètres de gestion de l'entreprise, cohérents et spécifiques, ce qui suggérerait alors que la gestion par les compétences « fait modèle ».

Trois champs distincts peuvent être reliés à la gestion par les compétences : celui des stratégies d'entreprises qui la justifie, celui de l'évolution des formes d'organisation du travail dans lequel elle s'inscrit, et enfin celui de la gestion de l'emploi au sein de l'entreprise qu'elle transforme.

L'émergence d'un modèle de gestion par les compétences est systématiquement justifiée par la référence à un nouvel environnement concurrentiel dans lequel l'accent est mis sur l'innovation, la flexibilité, la qualité ou encore la relation de service.

Dans ce contexte, de nouvelles approches stratégiques insistent sur la nécessité pour les entreprises de produire en permanence des compétences distinctives. A cette occasion, le lien entre stratégie et gestion des ressources humaines en général, et gestion des compétences en particulier, fait l'objet de nombreuses interrogations.

Il nous a donc paru nécessaire de tester le lien entre l'existence des pratiques de gestion par les compétences et les variables rendant compte des orientations stratégiques des entreprises concernées.

Par ailleurs, la gestion par les compétences est nécessairement complémentaire de nouvelles formes d'organisation du travail, insistant sur l'implication et une plus grande autonomie des salariés, ou encore sur la recherche d'une mobilisation plus décentralisée des ressources de chacun, à partir de nouvelles définitions d'emplois et de tâches.

Il est enfin intéressant d'interroger les évolutions de l'emploi dans les entreprises qui pratiquent une gestion par les compétences. Les recherches sur ce thème mettent assez systématiquement en avant le rôle de ce mode de gestion dans la recomposition de la main-d'œuvre.

CHAPITRE III : LES MOYENS DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

Introduction du chapitre III :

L'accélération des changements dans un environnement de plus en plus turbulent conduit les entreprises à rechercher des solutions innovantes en matière de développement de carrière pour leurs employés.

Pour obtenir une meilleure compétitivité économique, les compétences doivent être mobilisées et développées. Nous allons donc passer d'une notion de compétence individuelle à une notion d'organisation apprenante.

Etre compétent en 2011 n'est plus la même chose qu'être compétent en 1950 ; un employé devra de plus en plus combiner et mobiliser non seulement ses ressources propres mais également les ressources de son environnement.

Ce chapitre étudiera les moyens de développement des compétences et ceci en utilisant la gestion des carrières et la mobilité, nous les définirons à l'aide de bases théoriques puis nous mettrons en exergue leurs liens avec notre sujet de recherche.

Le management par les compétences est un outil essentiel à la gestion des Ressources Humaines ; il tend à devenir, un outil de reclassement, de maintien et d'adaptation dans l'emploi.

Les organisations ont besoin de flexibilité. Elles cherchent à développer l'employabilité de leurs salariés. La mobilité se heurte cependant à de nombreuses résistances chez les salariés.

Un des moyens de réduire les écarts de compétence n'est sans doute la formation professionnelle, nous l'aborderons également dans ce chapitre.

En définissant d'abord la formation puis en détaillant les différents aspects de cette dernière, sa politique, le processus par lequel elle passe puis en terminant par l'évaluation et les audits de formation et quel rapport entretiennent-ils avec la gestion par les compétences.

SECTION I : LA GESTION DES CARRIERES ET LA MOBILITE

I-1 : La notion de carrière

La conception de la carrière est apparue vers les années 60, elle se définit comme « assurer le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise »²³ dans un contexte économique de forte croissance ;

Les entreprises se rendent compte que les salariés ne se contentent plus d'une rémunération numérique mais recherchent davantage de satisfactions.

La gestion de la carrière crée un lien entre l'entreprise et le salarié qui ont ainsi un cheminement conjoint dans l'aboutissement de leurs objectifs.

Les transformations de métier, des emplois et des incertitudes qui pèsent sur la situation économique et donc la pérennité des entreprises et les emplois qu'elles offrent conduisent les salariés à s'interroger sur leurs perspectives professionnelles. Le pilotage de la carrière exige alors de la part du salarié une capacité d'adaptation aux changements de l'environnement.

« La gestion des carrières est une action finalisée (répondant aux objectifs de l'entreprise et des salariés), organisée (ensemble de moyens, procédures, règles et normes) et animée (coordination et contrôle par des responsables) pour définir une succession des affectations individuelles et du personnel. Elle doit permettre d'assurer la convergence entre les besoins individuels et organisationnels.

Elle se base sur une notion d'anticipation et sur une politique de mobilité, de rémunération et de formation. Elle est donc au cœur de la gestion des ressources humaines et de la gestion par les compétences »²⁴.

²³ PERETTI (J M) FAQ Ressources Humaines, Edition Dunod, 2006

²⁴ ROGER (A.), « La gestion des carrières » - Encyclopédie du management pp. 164-180.

I-2 : Les moyens de la gestion des carrières

L'entreprise doit participer à la gestion des carrières de ses salariés, afin de concilier ses besoins et ceux de ses salariés. Pour les salariés, l'entreprise doit déterminer quels seront ses besoins futurs au niveau des compétences des salariés ainsi ils pourront connaître les possibilités d'évolution qui leur sont offertes.

Une gestion de carrière demande aussi un effort d'information et de communication au sein de l'entreprise.

Il existe de nombreux outils servant à la gestion des carrières :

I-2.1 L'entretien professionnel annuel :

Il consiste à faire le point sur les compétences durables du salarié

a) Les enjeux de l'entretien professionnel :

- Aligner les énergies sur les axes de compétences de l'entreprise
- Procéder à un diagnostic à une périodicité définie
- Se positionner par rapport à son travail
- Mettre en place le premier maillon d'une gestion des compétences

b) Les intérêts de l'entretien professionnel :

Pour l'entreprise :

- Procéder à un recensement des compétences disponibles ;
- Avoir une vision des compétences à développer ;
- Favoriser le développement des compétences transversales ;
- Développer des plans d'action ;
- Orienter les énergies sur les axes compétences de l'entreprise.

Pour le responsable :

- Procéder à un diagnostic des compétences ;
- Améliorer le climat social ;
- Asseoir un rôle de management centré sur une autorité de compétence et non sur la hiérarchie.

Pour le salarié :

- Se positionner par rapport à son travail et son entourage ;
- Connaître les orientations de l'entreprise et cerner les attentes de sa hiérarchie ;
- Connaître les possibilités d'évolution ou de changement d'affectation au sein de l'entreprise ;
- Favoriser l'expression en termes de souhaits de formation.

Pour le service RH :

- Assurer le développement des emplois et des compétences : recrutement, formation, mobilité ;
- Créer de nouvelles trajectoires professionnelles ;

Il s'agit de distinguer l'entretien d'activités de celui professionnel :

Des exemples d'indicateurs à prendre en compte (être le plus factuel possible) :

- Indicateurs personnels : créativité, adaptabilité, esprit d'initiative, esprit d'équipe, convivialité.
- Indicateurs professionnels : niveau de compétence atteint, suivi des activités, gestion de son temps
- Indicateurs de processus : gestion de planning, mode opératoire, conduite de projet.
- Indicateurs managériaux : transmission du savoir, délégation, gestion des conflits, exercice des responsabilités, prise de décisions, aptitude à motiver, prise de sanctions.

I-2.2/ Le bilan de compétences :

Il consiste en un inventaire des acquis et des potentialités établi le plus souvent par un consultant externe. Le bilan de compétences analyse la vie professionnelle de l'intéressé et a pour objectif de réenclencher une dynamique positive dans une situation de travail.

Prévu généralement sur 3 jours, il utilise les outils méthodiques suivants :

- Entretiens approfondis sur les attentes du salarié, ses compétences professionnelles, ses traits de personnalité, ses centres d'intérêt, ses motivations socioprofessionnelles, ainsi que l'itinéraire passé, les raisons des étapes, l'explication des accidents de parcours, les influences présidant aux choix professionnels et les contraintes personnelles ;

- Tests de personnalité et analyse graphologique (selon les cas) ;
- Entretien de projection sur l'avenir qui peut prendre la forme d'une nouvelle orientation professionnelle, assortie d'un plan d'action ;
- Un rapport de synthèse remis et commenté à l'intéressé.

Le bilan de compétences est donc un outil d'aide à la décision pour faire le point et orienter l'évolution professionnelle.

I-2. 3/ le diagnostic d'employabilité :

Ce type d'évaluation est devenu indispensable dès lors que le contexte de travail en entreprise, à l'heure de la mondialisation de la concurrence, se décline en termes de réduction d'effectifs, de changements d'organisation ou d'écrasement des niveaux hiérarchiques pour que les entreprises conservent leur compétitivité.

Aujourd'hui, chaque cadre doit vérifier régulièrement sa valeur sur le marché (Employabilité)²⁵ afin de rester toujours au sommet de ses compétences et de progresser continuellement, pour ne jamais se retrouver écarté du marché du travail.

Il s'agit en fait, pour le cadre d'actualiser en permanence son curriculum vitae de compétences. Certaines entreprises proposent à leurs cadres un diagnostic de leur patrimoine professionnel et personnel à travers une batterie de tests suivie d'un entretien en profondeur permettant de reformuler un projet de développement de carrière.

Un questionnaire d'auto diagnostic d'employabilité peut aussi répondre à l'interrogation de l'employabilité. Il a donc pour but de prouver que la fonction « cadre » n'est pas une dépense mais un investissement rentable.

Cet outil est souvent couplé avec la méthode du 360° review appelée le bilan multi sources.

²⁵ Entreprise et Personnel : Numéro 2011/6 - n° 06 – Nouvelles compétences

I-2.4/ Le 360° :

Cette méthode est née aux Etats-Unis il y a une quinzaine d'années. Elle consiste à faire évaluer les pratiques managériales d'un cadre par son supérieur hiérarchique, ses collègues, ses collaborateurs et l'intéressé lui-même (autodiagnostic).

Cette méthode a pour objectif d'aider le cadre à repérer ses lacunes comportementales et managériales afin de se rapprocher de la conformité attendue par son entourage.

L'instrument de l'évaluation est un questionnaire dont les réponses sont anonymes et regroupées en synthèse. Quelques exemples de questions posées :

- L'intéressé prend-il ses décisions au bon moment ?
- Indique-t-il clairement les orientations et les priorités à son équipe ?
- Délègue-t-il effectivement ?
- Aide-t-il ses collaborateurs à accroître leur efficacité ?
- Est-il suffisamment patient lors des négociations ?
- A-t-il le sens de l'organisation ?
- Manifeste-t-il sa reconnaissance pour le travail effectué ?

Le bilan multi sources doit donc faire prendre conscience à chaque cadre que l'efficacité au travail est autant affaire de comportement que de technique. Il s'agit de faire réfléchir le management sur ces méthodes ; en aucune manière les salariés ne peuvent s'ériger en « contrôleur ».

I-2.5/ L'assessment center :

D'origine anglo-saxonne, l'application de ces centres a débuté au cours des années 80. Les traductions en français sont multiples ; nous pouvons considérer que la plus proche est celle le définissant comme un bilan comportemental prévisionnel.

Il a pour objectif de gérer rationnellement la mobilité interne d'une entreprise en détectant les potentiels.

La méthode consiste à mettre en situation un candidat pour analyser son comportement face à des décisions à prendre.

Le candidat est confronté à des situations professionnelles proches de la réalité. Nous mesurons ainsi les capacités d'un collaborateur (en général, cadre) face aux exigences du poste qu'il sera amené à occuper.

Il existe 3 techniques :

- L'épreuve dite « in the basket test » consiste à faire une opération de tri d'informations urgentes et complexes
- Le jeu de rôle consiste à mettre en œuvre une négociation difficile
- La simulation d'une discussion de groupe permet de détecter la maîtrise de la dynamique d'un groupe.

I-2.6/ L'évaluation des potentiels :

Le potentiel se définit comme l'ensemble des ressources de tous ordres que possède en puissance un pays, un groupe humain, une personne, un être vivant selon le Larousse.

Le potentiel est perçu comme une capacité virtuelle qui se développera ultérieurement en compétences.

L'évaluation des potentiels sera donc considérée comme une évaluation des caractéristiques individuelles qu'il est possible de développer. Nous identifierons des compétences acquises et celles qu'il est possible d'acquérir pour un développement de carrière.

Quelques exemples de thèmes à explorer :

- Sens de l'initiative, sens des responsabilités, ténacité, faculté d'adaptation, maîtrise de soi.

L'évaluation va permettre la création « d'un portefeuille compétences », véritable outil de compétitivité.

Pour que l'évaluation des compétences soit la plus efficace et la plus exacte possible, il est nécessaire de la prévoir dans le cadre d'une véritable gestion par les compétences, gage d'une meilleure compétitivité de l'entreprise.

I-3/ La mobilité :

La mobilité des salariés se développe avec l'accélération des mutations économiques et technologiques.

Gérer sa carrière n'est pas seulement changé d'emploi pour un autre plus rémunérateur ou comprenant plus de responsabilités, c'est aussi penser à la nécessité de faire des choix

organisés et articulés en fonction de ses aptitudes, de ses compétences et de ses aspirations personnelles. La gestion de la carrière suppose une volonté d'évoluer de la part du salarié.

La stabilité de l'emploi ne doit plus être considérée comme un critère de réussite ni pour l'organisation, ni pour le salarié lui-même. « Une carrière est une succession de postes et de mobilités, souhaitées ou subies »²⁶. Il existe deux types de mobilité : externe et interne.

I-3.1/ Les Mobilités externes :

Les mobilités externes concernent tous les changements inter entreprises. Elles peuvent être la conséquence d'actions subies comme le licenciement, la fin d'un CDD, ou d'actions souhaitées telles que la démission.

L'entreprise ayant un rôle social, doit assurer l'employabilité de ses salariés et leurs reclassements lors de licenciement économique. A défaut de pouvoir replacer le salarié dans l'entreprise, elle peut demander le service d'un cabinet de réorientation externe pour trouver un poste au salarié licencié.

Le cabinet apporte une aide à trois niveaux :

-Un bilan professionnel personnel permettant de définir un projet en fonction de ses points forts et des opportunités du moment ;

-Des techniques de recherche active en fonction des voies envisagées ;

-Des moyens logistiques et un appui pédagogique ;

Avec un outplacement réussi, le salarié fait évoluer favorablement sa carrière professionnelle malgré le caractère subit du départ.

La mobilité externe est un outil d'aide de la direction des ressources humaines dans la gestion des carrières, la recherche de l'équilibre optimal des compétences requises et acquises passe par des départs et des recrutements.

I-3.2/ Les mobilités internes :

Les mobilités internes sont tous les mouvements qui interviennent à l'intérieur de l'entreprise.

²⁶ Gagnon (S), Lavoie (M), Guide de Gestion des Ressources Humaines, Techno compétences, 2003

a) La mobilité verticale :

Il s'agit de la promotion ou de la rétrogradation. L'entreprise a longtemps cherché à éviter les mesures de sanctions telles que la rétrogradation, et préfère se séparer du salarié fautif par crainte d'une démotivation de sa part ou d'une mauvaise ambiance au travail.

La promotion concerne un salarié dont nous considérons qu'il a le potentiel pour occuper un poste de niveau supérieur au moment où une opportunité se présente. Il existe deux types de politique de promotion :

La promotion au coup par coup a lieu lorsqu'un seul poste à pourvoir existe. La direction des ressources humaines recherche avec l'ensemble des services si l'un des salariés de l'entreprise possède les aptitudes et compétences requises. Cette forme de promotion est possible à n'importe quel niveau de la hiérarchie. La nécessité de pourvoir rapidement le poste, et l'absence d'outils d'analyse des postes et des compétences peuvent amener à des erreurs coûteuses.

La promotion organisée repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation du personnel. Elle nécessite des outils d'évaluation et repose sur des plans de remplacement qui identifient les personnes appelées à succéder au titulaire en cas de changement.

b) La mobilité géographique :

Il s'agit d'un changement de ville, de région, voire de pays. Il faut noter que la mobilité géographique peut être compliquée pour des salariés dans la mesure où elle touche à la vie privée.

c) La mobilité fonctionnelle :

« Il s'agit d'un changement de métier ou de fonction, impliquant l'apprentissage de nouvelles compétences »²⁷.

Les mobilités géographiques et fonctionnelles peuvent être des mobilités verticales, dans le cadre d'une promotion, ou plus fréquemment des mobilités horizontales.

²⁷ Management & avenir : Numéro 2010/3 - n° 33 - Nouvelles perspectives sur l'engagement des parties prenantes : enjeux, acteurs, recherches

d) La mobilité horizontale :

Le changement de poste ne s'accompagne pas d'un changement de position hiérarchique. Les risques liés au changement ne sont donc pas compensés par l'obtention d'une progression hiérarchique. Dans ce cas, l'incitation provient alors de la reconnaissance au salarié, des possibilités d'une formation, un salaire au mérite, et les primes de transferts.

Compte tenu des divers types d'évolution de carrière présentés ci-dessus, nous pouvons dire que la gestion des carrières ne peut se faire sans la participation de l'entreprise. Mais, le salarié en tant que principal intéressé doit adopter une attitude active vis-à-vis de sa carrière. Il faut qu'il apprenne à se connaître lui-même, pouvoir définir ses besoins et ses aspirations. L'entreprise pourra ainsi prendre des mesures de carrière en fonction de ses propres besoins et en fonction des motivations du salarié. Par conséquent une bonne gestion des carrières peut permettre à chaque partie d'en tirer ses avantages.

I-3. 3/ La mobilité et professionnalisation :

Dans un contexte d'intensification de la concurrence, la professionnalisation des salariés apparaît aux entreprises comme un enjeu majeur pour assurer le maintien de leur compétitivité sur le marché.

La professionnalisation n'est plus entendue uniquement comme la progression dans un métier, que le temps et l'expérience sont seuls à même d'assurer, mais elle relève aussi d'une « rationalisation de type professionnel » qui amène à considérer toute nouvelle situation (changement de produit ou de procédé) comme une opportunité pour l'entreprise de développer sa capacité d'apprentissage et d'innovation.

Cette stratégie nécessite alors un effort très important de formation. Il ne s'agit pas en effet d'actions de formation d'adaptation au poste de travail à laquelle est tenue l'entreprise mais d'un investissement sur le moyen terme en visant à se doter de compétences nouvelles et nécessitant un dispositif particulier pour certaines catégories de personnel.

Ainsi les entreprises cherchent à anticiper l'évolution du contenu des emplois et à étoffer les compétences de leurs salariés pour leur permettre de s'adapter à des changements organisationnels et d'accéder à de nouveaux domaines d'expertise.

I-3. 4/ La mobilité et stratégie :

Les mobilités internes, un élément clé de la stratégie des branches et des entreprises en réponse aux mutations des métiers,

Trois problématiques types émergent :

1-Pour certains métiers, des tensions sont prévisibles car les effectifs sont à renouveler en totalité dans les années à venir et les entreprises sont confrontées à des difficultés de recrutement pour des raisons d'attractivité.

2-Pour d'autres métiers, les enjeux portent plutôt sur l'acquisition des compétences nécessaires, celles-ci étant stratégiques au regard de la chaîne de valeur des entreprises. Il peut s'agir de métiers en transformation ou de nouveaux métiers, mais dans tous les cas, les compétences requises sont nouvelles au regard des ressources actuelles des entreprises.

3-Enfin, certains métiers disparaissent ou sont externalisés hors secteur ou hors territoire.

Parfois, les activités peuvent être recomposées dans de nouveaux métiers qui requièrent des compétences différentes et les effectifs peuvent demeurer dans le secteur. Dans d'autres cas, les effectifs sortent du secteur, voir du territoire.

SECTION II:LA FORMATION

II-1 : La définition et enjeux

Le management par les compétences intègre la « formation » au sens classique du terme comme moyen de développer les compétences et d'en réduire les écarts. Parce qu'elle concerne l'ensemble des collaborateurs sans exception, la formation se doit de proposer des dispositifs à la fois, personnalisés, individualisés, immédiatement performants.

Le terme « formation » est ici employé dans un sens générique. Par formation il faut entendre les dispositifs de développement des compétences , c'est à dire « l'ensemble structuré (de méthodes, partenaires et structures, pratiques, règles) dans le cadre de processus

formatifs visant à atteindre des objectifs bien déterminés »²⁸, définis en fonction d'une situation initiale et d'un environnement et constitués en projet de développement des compétences pour un ou des publics donnés.

L'excellence des entreprises, leur compétitivité, la satisfaction de leurs clients sont de plus en plus liées à la compétence des hommes et à leur capacité d'innover ; l'investissement dans l'intelligence et dans l'apprentissage est l'une des sources principales de création de valeur.

Après avoir éclairci la notion de compétence, en la centrant sur des situations de travail et les prises d'initiative des salariés, il s'agit maintenant de mieux comprendre les actions de développement des compétences et la formation en particulier.

L'acquisition des compétences est une priorité qui va consister à identifier les compétences clé de l'entreprise : 3 types d'acquisition sont à distinguer :

- La reconversion qui va permettre au salarié d'occuper un emploi totalement différent des précédents.
- L'adaptation : le salarié pourra acquérir de nouvelles compétences sur un métier nouveau dans le prolongement du poste précédemment occupé.
- La formation ; le salarié va acquérir des compétences pour répondre à un besoin spécifique qui lui permettra de développer son potentiel.

Les enjeux de la formation sont forts, celle-ci doit être considérée comme un investissement humain, un facteur clé de compétitivité et une réponse aux attentes des salariés et aux besoins de l'entreprise.

Les enjeux pour l'entreprise :

- Renforcer des compétences individuelles et collectives ;
- Améliorer la performance globale ;
- Avoir un rôle culturel et social.

²⁸ Citeau (J P), Gestion des ressources humaines, Edition Dalloz, 2008

Les enjeux pour les salariés :

- Avoir une meilleure maîtrise du poste (parcours de professionnalisation) ;
- Se préparer aux changements professionnels ;
- Mieux comprendre le sens du travail et développer les pratiques managériales.

II-2 :Les caractéristiques principales la formation :

a) La montée en autonomie :

« Elle se définit comme la faculté d'un individu à agir de lui-même en auto définissant sa manière de répondre à une situation, en prenant de lui-même les décisions à prendre ; la règle centrale est donc de connaître l'autonomie sur une situation »²⁹.

b) La montée en initiative et en responsabilité :

C'est initier de soi-même une action, et en assumer ses effets. Il y a un couplage fort entre autonomie et initiative mais ces deux attitudes ne se confondent pas.

Ce qu'apporte de plus le concept d'initiative, c'est le passage à l'action et la volonté d'agir.

Trois leviers essentiels existent pour la montée en prise d'initiative :

- L'explication des missions au salarié :ce qu'on attend de son engagement
- La création des opportunités de prise d'initiative pour les salariés
- Le soutien aux prises d'initiative et leur évaluation

Il s'agit donc d'adapter les compétences et de les développer pour prévoir aujourd'hui les compétences de demain.

²⁹ Boyer (L) et Equibey (N), GRH nouvelles pratiques, Edition ems management et société, collection pratiques d'entreprises, Vade-mecum, 2007

II-3 : La politique de formation :

La politique de formation qui découle de la stratégie de la RH et de la Direction générale se définit selon 5 questions :

- POURQUOI ? les finalités
- QUOI ? les priorités
- QUI ? le responsable de formation et les salariés
- COMMENT ? l'optimisation des moyens (interne, externe)
- COMBIEN ? les budgets

3 périodes d'une politique de formation peuvent être distinguées :

- **A court terme** : consolider l'existant :

- Le perfectionnement individuel
- Le perfectionnement collectif
- L'intégration

- **A moyen terme** : accompagner et faciliter le changement :

- L'investissement dans le changement d'organisation
- Le développement des potentiels
- La formation métiers
- L'encouragement des projets individuels

- **A long terme** : préparer l'avenir :

- Le changement de culture
- Le développement de l'adaptabilité

L'entretien de formation doit permettre de mieux connaître les besoins en formation ;

7 rubriques d'information doivent être recueillies :

- La Définition du poste
- L'Activité exercée
- Les Relations de travail
- L'Autonomie du titulaire
- Les Incidents et les erreurs
- Les Conditions de travail
- L'Evolution passée et future du poste

Une politique de formation doit aussi décrire toutes actions de développement de compétences :

La formation sur mesure après définition du besoin de formation, et débriefing

- La formation sur catalogue
- La formation action : alternance de théorie et pratique
- L'autoformation
- Le e-learning
- Les méthodes audio-visuelles
- Les méthodes actives : études de cas, jeux de rôle et de simulation.
- L'accompagnement individualisé (tuteur ou coach)
- Les échanges d'expérience
- La responsabilité d'un projet
- La participation à des groupes de travail
- La prise en charge d'une mission spécifique
- La restitution ou la présentation orale d'un travail commun : exposé

La qualité de la formation va dépendre de la pertinence du cahier des charges ; nous devons y retrouver des éléments essentiels de la formation ; c'est donc un outil de clarification, de contractualisation, de compromis et d'évaluation.

Sept catégories de questions doivent trouver leur réponse dans ce document :

- Quel est le contexte ?
- Quels sont les améliorations escomptées ou les problèmes à résoudre ?
- Quels sont les objectifs de la formation ?
- Quelle est la population concernée ?
- Quel dispositif de formation envisagé ?
- Quelles sont les modalités de gestion de la formation ?
- Comment les rôles et les responsabilités seront-ils repartis ?

Ce cahier des charges doit être validé par toutes les parties prenantes

II-4 : Le processus de formation :

« Il consiste en la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, pendant une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés »³⁰.

- Processus d'élaboration des actions de formation : 6 phases distinctes

Phase 1 : le Diagnostic :

- Recueil des données de base
- Bilan de l'entreprise pour l'année écoulée
- Entretiens individuels

Phase 2 : L'identification des besoins en formation :

- Mise en place d'un plan stratégique
- Formulations des besoins collectifs
- Formulations des besoins individuels

Phase 3 : L'établissement d'un plan opérationnel :

- Analyse des besoins
- Construction des actions de formations

Phase 4 : Estimation du budget et validation

- Chiffrage
- Formulation définitive

Phase 5 : Réalisation des formations

Phase 6 : Evaluation et actualisation si nécessaire

³⁰ Boyer (Luc) et Equilbey (Noel), GRH nouvelles pratiques, Edition ems management et société, collection pratiques d'entreprises, Vade-mecum, 2007

Les six phases précédemment évoquées permettent de mieux comprendre le processus de formation, le résultat de la dernière phase permet de redéclencher le processus à nouveau si toute fois l'objectif ou les objectifs de la formation n'ont pas été atteints.

II-5 : Les méthodes pédagogiques :

a) Les méthodes affirmatives : transmission d'un savoir

- L'exposé
- Le tutorat de pratiques professionnelles

b) Les méthodes interrogatives: situation de recherche de réponses

- Le coaching
- L'enseignement programmé
- L'e-learning (internet)
- Les méthodes inductives
- Les méthodes déductives

c) Les méthodes actives : implication du formé acteur

- La formation action
- L'autonomie assistée
- L'étude de cas
- Le jeu de simulation
- La méthode de travail en groupe
- Les méthodes audiovisuelles
- La méthode de créativité (brainstorming)

II-6 : L'évaluation et les audits de la formation :

a) L'évaluation de la formation : il existe quatre types :

- Niveau 1 : l'évaluation de satisfaction : évaluation à chaud
- Niveau 2 : l'évaluation pédagogique
- Niveau 3 : le transfert en situation de travail
- Niveau 4 : l'évaluation des effets de la formation : (retour sur investissement)

b) Les audits de la formation : est plus connues sous cinq formes

- De conformité,
- De pertinence,
- D'efficacité,
- De cohérence
- D'efficience.

Le management par les compétences est un outil essentiel à la gestion des Ressources Humaines ; il tend à devenir, un outil de reclassement, de maintien et d'adaptation dans l'emploi.

Pour obtenir une meilleure compétitivité économique, les compétences doivent être mobilisées et développées. Nous allons donc passer d'une notion de compétence individuelle à une notion d'organisation apprenante.

Etre compétent en 2011 n'est plus la même chose qu'être compétent en 1950 ; un employé devra de plus en plus combiner et mobiliser non seulement ses ressources propres mais également les ressources de son environnement.

L'organisation va devenir apprenante lorsque sa structure et son fonctionnement favoriseront des apprentissages collectifs et individuels sur le terrain, au service de la compétitivité (exemple : le tutorat)

Le lien entre développement de compétences et compétitivité prend tout son sens au regard de 2 facteurs : les coûts et les délais ; la formation sera alors considérée comme un levier de la diminution des coûts.

L'entreprise apprenante pourra analyser ses modes de fonctionnement, déceler ses pratiques déficientes, les comparer et intégrer dans son organisation des innovations permettant de générer des gains de productivité.

La formation interviendra donc pour réduire les délais de production, les délais de distribution, les coûts de fonctionnement et aboutir à une meilleure compétitivité.

Elle facilitera aussi l'adaptation aux tendances récentes du marché du travail et pourra promouvoir l'employabilité. Nous assistons à la mise en place d'une nouvelle démarche qui donne la primauté à une formation sensible aux impératifs économiques et aux besoins sociaux des personnes.

La mondialisation porte des phénomènes contradictoires vis-à-vis de la formation : d'un côté, elle entraîne plutôt un besoin accru d'investissement dans la formation des salariés.

Mais d'un autre côté, les décideurs et les entreprises tendent à réduire leur investissement dans la mise en valeur des ressources humaines et dans la formation dans la mesure où ils estiment que leur financement quelle que soit la forme, mettrait en péril l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Or à aucun moment pour rester compétitif l'écart entre la demande en qualification et celle en compétences ne doit se creuser,

L'employabilité reste un objectif de la formation. En juin 2000, la conférence internationale du travail a retenu une définition large de l'employabilité : « elle englobe les compétences, les connaissances, les qualifications qui renforcent l'aptitude des travailleurs à trouver et à conserver un emploi.

Progresser au niveau professionnel et s'adapter au changement, trouver un autre emploi s'ils le souhaitent ou s'ils ont été licenciés et s'intégrer plus facilement au marché du travail à différentes périodes de leur vie ».

L'employabilité est donc l'un des principaux résultats de la formation. Les salariés doivent posséder des compétences opérationnelles.

Le véritable défi va donc consister à un apprentissage tout au long de la vie, effectué par des parcours de professionnalisation, par exemple.

Conclusion du chapitre III :

La gestion des carrières et la mobilité ont été abordées dans ce chapitre au même titre que la formation comme des solutions au développement des compétences et moyen d'en réduire les écarts.

La formation est actuellement considérée comme un investissement de grande importance à côté des investissements en équipements puisqu'elle est le facteur le plus déterminant quant à la survie et la pérennité des organisations.

En effet, la formation est le moyen le plus efficace pour développer les compétences des ressources humaines afin que l'entreprise gagne en compétitivité, en performance et en rentabilité dans un environnement animé par une rude concurrence et des mutations profondes qui ne cessent de bouleverser tous les édifices mis en place et les normes et croyances suivies depuis longtemps.

La formation devant ces changements et ces mutations tant organisationnelle que technologique ne peut qu'être stratégique sous forme d'un processus de long terme pour accompagner l'organisation et le personnel vers un progrès commun et négocié.

Face à un besoin de développement continu des compétences et des connaissances pour s'adapter le plus rapidement possible aux changements dans un contexte où les connaissances seront très vite dépassées, la formation occupe une place privilégiée et centrale, dans un ensemble large et diversifié de modalités d'acquisition et de développement des capacités organisationnelles.

Malgré les différences notoires entre les pays, il est possible de dégager un ensemble de principes communs qui devraient guider tous les pays pour la mise en place d'une politique de mise en valeur des ressources humaines (formation).

Les 5 grands principes sont les suivants :

- Créer un environnement favorable pour encourager tous les acteurs à investir dans la formation
- Créer un cadre institutionnel adapté au contexte social et économique du pays et à son niveau de développement
- Assurer l'accès de tous sur un pied d'égalité à la formation indépendamment du statut socio-économique, du niveau de revenu, de l'origine ethnique, du sexe, de l'âge, etc.
- Etablir des partenariats pour offrir des programmes adaptés.

La gestion par les compétences influencera-t-elle positivement ou négativement la mobilité externe et dans quelles mesures, elle joue en faveur ou en défaveur des salariés et des firmes ?

Et comment cette dynamique relationnelle affectera l'engagement des salariés à la firme et conduira à la création d'un marché des compétences où les connaissances et les savoirs tant théoriques que pratiques s'échangent et se transfèrent librement ?

L'étude du rôle de la formation professionnelle et du développement des compétences en général sur la mobilité et en particulier la mobilité inter entreprises n'a vu le jour que tardivement "L'étude du rôle de la formation continue et de la gestion des carrières en entreprise sera développer sur le terrain "

Deuxième Partie

Présentation et l'organisation



La Société des Boissons de l'Ouest Algérien

CHAPITRE I : PRESENTATION ET ORGANISATION DE LA SBOA

Introduction du chapitre I :

L'entreprise est plutôt conçue dans la durée et pour la conduite de plusieurs projets similaires, ce qui implique une continuité des structures (ressources humaines, actionnaires). Le développement de cette dernière dépend de la stratégie engagée en gestion des ressources humaines puisqu'elle est structurée dans un champ multidisciplinaire (économie, de la gestion, de la philosophie, de la sociologie et de la psychologie).

Le facteur humain dans le travail est à pied d'égalité avec les autres ressources matérielles et financières. La croissance de l'entreprise dépend de la faculté d'adaptation et flexibilité humaine de son personnel, ainsi du choix des compétences, et la préparation des hommes à de nouvelles fonctions, en tenant compte de leurs inspirations et de leurs capacités potentielles.

Les différentes évolutions culturelles, économiques et technologiques, créent sans cesse de nouvelles exigences auxquelles la Société des Boissons de l'Ouest Algérien devra faire face.

Un processus de réforme profond du secteur agroalimentaire et plus particulièrement dans la filière des boissons a été conçu d'une manière cohérente.

Selon une démarche exhaustive et selon une démarche progressive, dans le but de stimuler l'enrichissement des connaissances et des savoirs faire, mais aussi, améliorer le service client et diversification des services et produits.

Nous allons essayer de mettre en exergue la manière dont la société agit pour arriver à mettre en avant ses talents et gérer leurs compétences pour satisfaire aux mieux les exigences (internes et externes) à travers notre travail qui se constitue en trois chapitres.

Le premier traitera des généralités et de la présentation de l'entreprise, le second abordera le thème de la gestion par les compétences et sa mise en œuvre. Le dernier chapitre et non des moindres fera l'analyse de ce qui a été fait.

SECTION I: PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL **(SOCIETE DES BOISSONS DE L'OUEST ALGERIEN) SBOA**

L'entreprise est un groupement humain, hiérarchisé, qui met en œuvre les intellectuels, financiers pour extraire, produire, distribuer des richesses conformément aux attentes de la population et aux exigences d'un développement durable.

Pour ceci, et afin d'effectuer notre stage, nous avons choisi la Société des Boissons de l'Ouest Algérien qui est en plein développement.

I-1 : L'historique : de Coca-Cola Campanie :

La saga Coca-Cola débute en 1886, lorsque « John Pemberton », un pharmacien d'Atlanta, met au point un nouveau sirop – la légende veut que l'on doive au hasard le mélange de ce sirop à de l'eau gazeuse – dont il vante les vertus médicamenteuses.

C'est à Franck Robinson, comptable dans cette même pharmacie, que l'on doit le nom Coca-Cola, ainsi que le premier graphisme qui orne depuis la célèbre bouteille de verre (que le design définitif date de 1915).

Dès 1888, un homme d'affaires avisé, Asa Candler, rachète le produit et devient le seul détenteur de la formule de cette boisson, qui est aujourd'hui encore un secret jalousement gardé. Il fonde la Coca Cola Company et Coca devient une marque déposée en 1893

Après avoir conquis le marché américain, le Coca Cola devient, au cours de la Seconde Guerre mondiale, la boisson « officielle » des GI américains ; le monde entier adopte alors cette boisson. Introduit en France en 1933 – à cette date, seul le Café de l'Europe, situé à Paris près de la gare Saint-Lazare, en propose le Coca-Cola qui devient rapidement la boisson rafraîchissante sans alcool la plus consommée dans le pays.

Depuis cette époque, l'histoire de Coca-Cola se décline d'une diversification de ses produits sur fond de guerre commerciale contre PepsiCo, ces deux entreprises se partageant le marché avec un avantage certain pour Coca-Cola, notamment à l'international.

Outre le classique Coke, la firme commercialise le Diet Coke depuis 1982 aux Etats-Unis et 1988 en France (Coca-Cola Light « léger »), et le Coca sans caféine depuis 1990. Elle vend également sous d'autre marque des boissons gazeuses ou non, à base de jus de fruits (la marque Fanta date de 1940, gamme complétée par Minute-Maid en association avec le groupe français Danone).

Elle est également présentée hors du marché des colas (qui représente 60% de ses ventes) avec des marques comme Sprite et Schweppes, ces deux dernières boissons ayant été rachetées au groupe britannique Cadbury pour 10 milliards de francs.

En Algérie il existe trois franchises:

- Franchise Centre : Fruital ;
- Franchise Est : SBC « Skikda Bottling Corporation » (Filiale du Groupe Castel) ;
- Franchise Ouest : SBOA « Société des Boissons de l'Ouest Algérien »

I-2 Présentation de la franchise Ouest Algérie

SBOA la Société des Boissons de l'Ouest Algérien fait partie de la franchise de Coca Cola en Algérie mais elle est aussi une filiale du groupe français « CASTEL » qui possède cinq sociétés à travers le territoire national, spécialisé dans le secteur de l'agroalimentaire plus précisément dans l'embouteillage et la commercialisation de boissons.

Prenant plus en plus connaissance avec la fabrique du bonheur d'Oran comme certain l'appel à travers ces dates marquantes.

Avant l'arrivée de BGI c'était d'abord Fruital ...et par la suite SBC Le Centre de Distribution d'Oran a été ouvert en Mars 1999 .

Situé à la Zone Industrielle d'Essenia, ce centre et de part son rayonnement, son Volume, sa Logistique et son Personnel est considéré comme le plus Grand et le plus important à l'échelle Nationale.

Le 1^{er} janvier 2001 : et suite à la décision de Coca Cola d'attribuer la Franchise Ouest à SBC SBC (Skikda Bottling Corporation) ,le Centre de Distribution d'Oran a été officiellement repris par SBC.

Sous SBC,Le centre a connu une dynamique d'extension et de développement très intéressante.

A quelques semaines avant le rachat d'SBC par BGI,le Centre de Distribution d'Oran été structuré comme suit:

- 160 employés.
- 07 Secteurs de Distribution Directe.
- 39 Routes de Distribution Directe.
- 44 Camions de Livraison.

Octobre 2002 : le Groupe Castel rachète SBC avec ses deux franchises Est & Ouest et donne naissance à la Société des Boissons de l'Ouest Algérien (S.B.O.A)

Novembre 2002 : Ouverture de l'usine de production de S.B.O.A., sis à la Zone Industrielle de Oued Tlélat

31 Décembre 2002 : Fermeture du centre de distribution d'Oran, après avoir rapatrié toute la distribution à l'usine

Janvier en mai 2003 : Maintien de la distribution directe essentiellement sur Oran et lancement de dépositaires sur les autres territoires

Juin 2003 : Arrêt de la distribution directe et reconversion des routes au système Vendeurs Indépendants (avec des contrats de location vente des camions)

I-3 : Les Principaux Concurrents :

Marques Mondiales : **PEPSI**

Marques Nationales : **IFRI HAMOUD, ROYAL**

Marques Locales :**Exquise,Soda Ruche, Source Belkaid ,Sidi Kada ,Olympic,Kresh,Zahaf Zaezoue.**

Titre du tableau N° : 02 Le Territoire de La Franchise au 30 Juin 2011³¹

Ce tableau représente la population de chaque wilaya, dont la route fait partie de la franchise Ouest c'est à dire le nombre de client potentiel pour l'achat des produit de la société.

<u>Nombre</u>	<u>Wilaya</u>	<u>Population</u>
1	Oran	1 359 500
2	Chlef	961 738
3	Relizane	719 270
4	Mostaganem	706 784
5	Ain Temouchent	366 611
6	Tlemcen	943 099
7	Sidi Bel Abbés	588 708
8	Mascara	757 335
9	Saida	313 069
10	Tiaret	812 955
11	Tissemsilt	295 949
12	El Bayed	189 044
13	Naama	142 592
14	Bechar	252 612
15	Adrar	349 009
16	Tindouf	30 307
	Total	8 788 581

³¹ Source : document interne (rapport commercial de juin 2011) de la Société SBOA

I-4 : Activités et objectifs :

Les principales activités de la Société des Boissons de l'Ouest Algérien sont :

La production des boissons gazeuses de sa franchise Coca-Cola ainsi que ses deux filiales, Fanta avec tous ses parfums : orange, citron, fraise, pomme, cidre, tropical qui est connu sous le nom de Hawai et Sprite avec ses deux formes :

- En verre ou le RB qui veut dire : Returned Bottle (Bouteille Retournable ou récupérable).
- En PET : qui veut dire poly-ethylen-terephthalat et qui est en fait la bouteille en plastique.

Les objectifs de la Société des Boissons de l'Ouest Algérien se résument en :

- L'assistance et le suivi de la distribution et livraison de ses produits ;
- Monopoliser la plus grande part de marché,
- Les superviseurs assurent le meilleur rapport avec les clients
- Garder la bonne image de sa franchise et qui est la marque mondiale Coca-Cola dans l'Ouest Algérien.

II -5 : Les moyens de la société :

a) Moyens Financiers :

La Société des Boissons de l'Ouest Algérien possède un capital social en dinar Algérien de 795 000 000 ,0.

b) Moyens Matériels :

L'entreprise dispose d'une superficie totale de : 5 hectares, dont 3000 m² pour la production et 2000 m² pour le stockage

c) La production :

Le processus de production se déroule en plusieurs étapes :

Etape n ° 1 : Traitement de l'eau

Le traitement d'eau est destiné à la préparation du sirop de la boisson, d'une part, et les différentes étapes pour l'adoucissement de l'eau utilisée pour la production de la vapeur et le refroidissement d'eau de tours, d'autre part, le traitement d'eau a pour objectifs : La qualité requise à tout moment ;

- L'élimination des substances colloïdales, et des matières en suspension pouvant être présentes dans l'eau de forage ;
- L'élimination de toute coloration, odeur et goût indésirable ;
- La diminution de l'alcalinité ;

Etape n ° 2 : Matières premières

La société des Boissons de l'Ouest Algérien contient un laboratoire au sein de son usine de production qui réceptionne toutes les matières premières dont elle a besoin afin de procéder à sa production.

Le Concentre : qui provient du siège social de Coca-Cola d'Atlanta) et diffère selon l'arôme et le parfum des produits « Coca-Cola, Fanta (citron, orange, pomme, fraise, cidre, tropical) et Sprite »

Le Sucre : qui provient des sociétés locales avec l'approbation de la Coca Cola Compagnie ;

Le CO₂ : qui provient de l'ENGI (Entreprise Nationale des Gaz Industriels) et qui est stocké dans des cuves spéciales et adaptées ;

La Résine : qui est en forme de granulés qu'on met dans des moules et à base de chaleur, nous fabriquons les préformes, qui à leur tour passent à la souffleuse et à base de chaleur et de d'injection de souffle deviennent des bouteilles en plastiques d'un et de deux litres, qui seront commercialisées sur le marché ;

Les Bouteilles retournables (en verre) : proviennent de l'Arabie Saoudite ou se trouve la seule unité de production de bouteilles en verre (celles de Coca-Cola et Sprite sont sérigraphiées tandis que celles de Fanta ne le sont pas) et qui desserve tout le Moyen Orient et les pays du Maghreb ;

Les Capsules & Les Etiquettes ainsi que les collerettes : mise sur les bouteilles de différentes formes et tailles ;

La Colle Vinylique : qui est une colle synthétique á température ambiante

Film Thermo Retractable : qui consiste á regrouper les bouteilles en plastique en unité de vente ;

Intercalaire : des cartons ondulés qu'on met afin de séparer les rangées de palette ;

Film Etirable : film en plastique qui couvre les palettes pour les protéger et faciliter leur manutention ;

d) La Logistique : Est le service intermédiaire entre la production et la commercialisation qui permet d'assurer les fonctions suivantes :

- Le contrôle exhaustif sur le mouvement journalier des produits finis et emballages ;
- Le stockage des produits finis ;
- Le chargement de la production avec les chariots élévateurs (04 pour le chargement et 04 pour le déchargement) ;
- S'assurer que le transfert de marchandise inter- société est arrivé á sa destination en bon état et dans les délais prévus ;
- Déterminer les natures d'inventaires

e) Moyens Humains : En matière de ressources humaines, l'effectif de la Société des Boissons de l'Ouest Algérien est de 230 employés, répartie selon les catégories professionnelles suivantes :

Cadre : 08

Maîtrise : 42

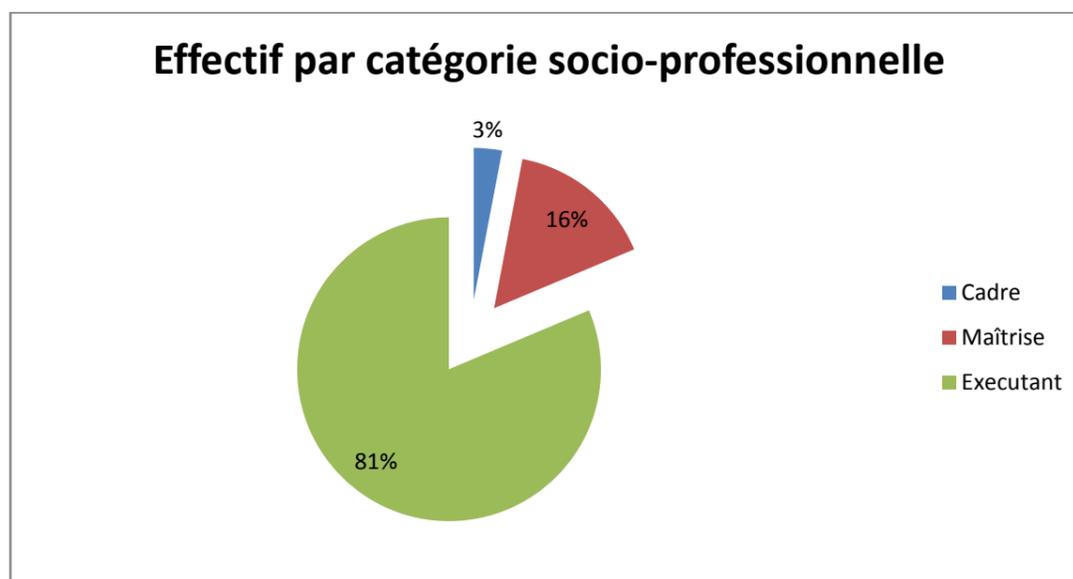
Exécutant : 218

Titre du tableau N°03 : Effectif de la SBOA par catégorie socioprofessionnelle et par CDD et CDI³²

Service	Cadres		Maitrises		Execution		Total/Service
	CDI	CDD	CDI	CDD	CDI	CDD	
Adm Technique	0	0	1	0	1	1	3
Encadrement BG	1	0	0	0	0	0	1
Siroperie	0	0	1	0	7	0	8
PET	0	0	3	0	9	0	12
VERRE	0	0	1	0	21	12	34
Laboratoire BG	0	0	1	0	11	7	19
SG / Parc Roulant	0	0	1	0	6	0	7
SG / Autres	1	0	6	0	7	0	14
Moyens Generaux	1	0	0	0	14	1	16
Electricité	0	0	0	1	1	2	4
Canneterie	0	0	2	0	3	2	7
Approvisionnement	0	0	2	0	10	2	14
Logistique	0	0	3	0	44	1	48
Commerciale	3	0	11	1	23	14	52
DG	0	0	2	0	0	0	2
Assurances Qualités	1	0	0	0	1	0	2
DAF	1	0	3	0	3	1	8
DRH	0	0	3	0	11	3	17
Total/Gle	8	0	40	2	172	46	268
Total CDI	220						
Total CDD	48						
Total SBOA	268						

³² Source : document interne de la société SBOA (rapport d'activité de juillet 2011) en annexe

Titre du graphique N° 1 : Effectif de la société SBOA par catégorie Socioprofessionnelle³³

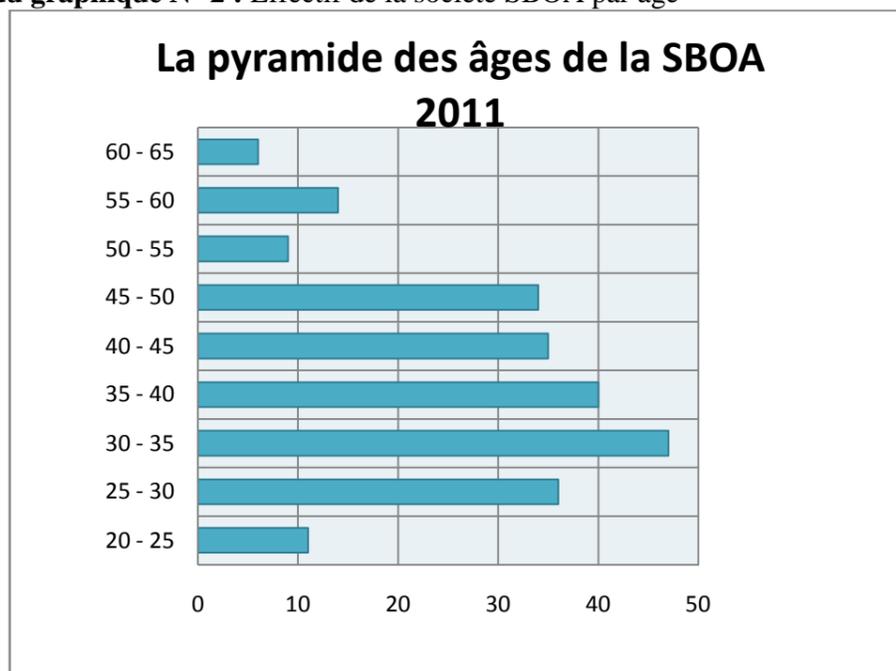


L'activité principale de la société étant la production, c'est pour cela que la majorité des employés (81%) de son effectif sont des exécutants ;

Les agents de maîtrise représentent que (16%) de l'effectif, il s'agit des managers opérationnels ;

Quant au (3%) restant se sont les responsables de structures tel que les responsables ; production, laboratoire, logistique...etc.

Titre du graphique N° 2 : Effectif de la société SBOA par âge³⁴



³³ Source : document interne de la société SBOA (rapport d'activité du mois de juillet 2011) en annexe

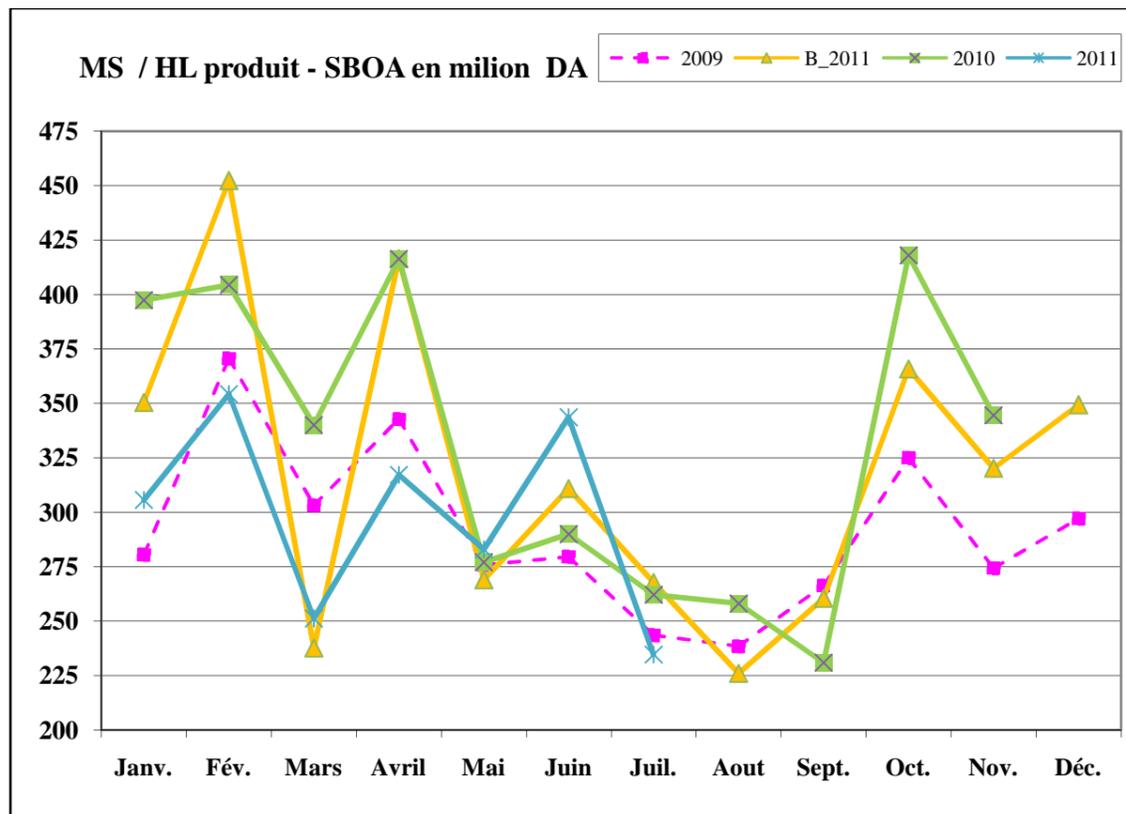
³⁴ Source : document interne de la société SBOA (rapport d'activité du mois de juillet 2011) en annexe

Le graphique indique que l'âge du personnel de la société se regroupe majoritairement entre 25 et 45 ans. Il y a tout de même un regroupement plus prononcé pour la tranche se situant entre 30 et 35.

C'est un point positif pour la société. Un personnel jeune est synonyme de réactivité et de flexibilité. Il s'adapte mieux aux politique de gestion et est plus ouvert et réceptif aux changements environnementaux.

Toute fois un personnel majoritairement jeune est aussi un personnel volatile et instable.

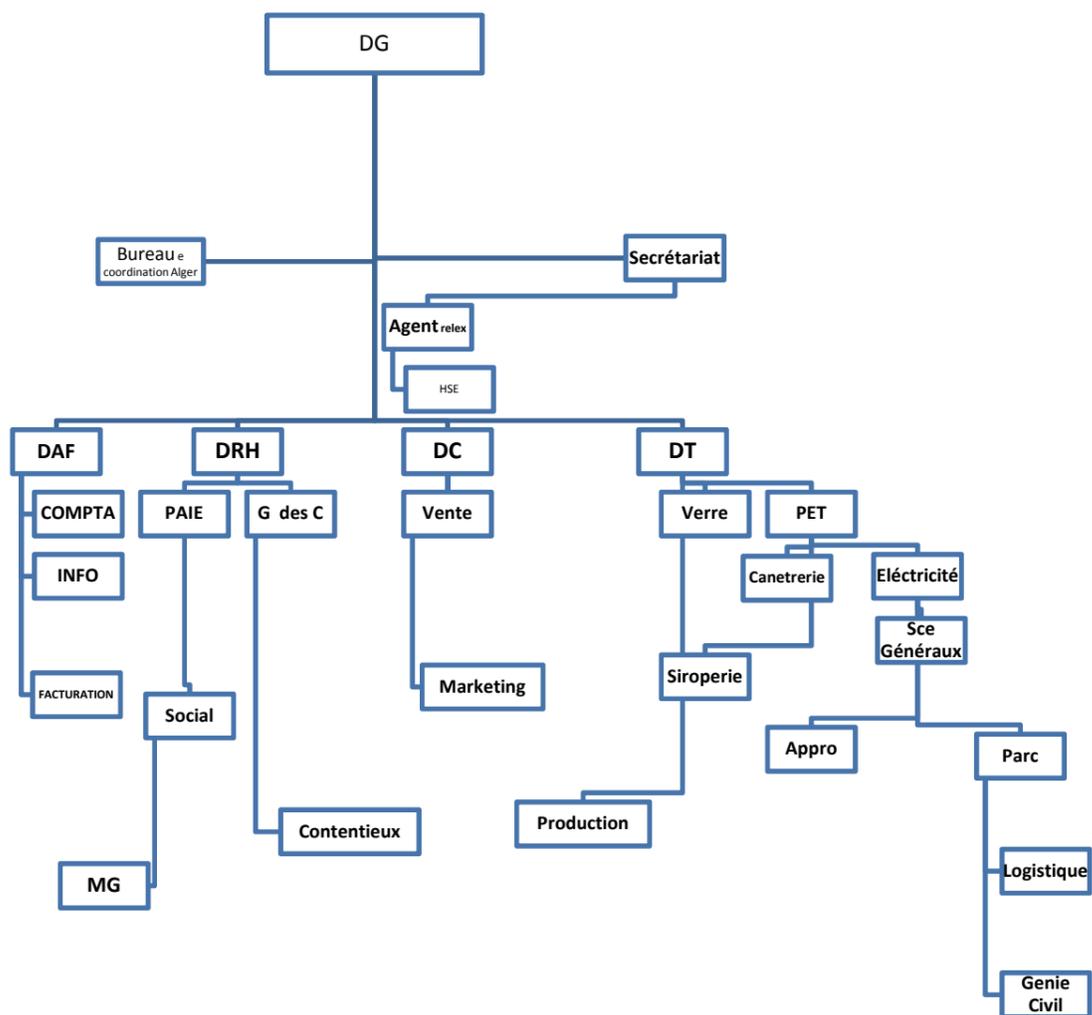
Titre du graphique N° 03 : Masse salariale de la SBOA comparée à la production (2009 - 2011) ³⁵



Ce graphe représente le la fluctuation de la production de boissons gazeuses depuis l'année 2009 jusqu'en juillet 2011 et la relation existante avec la masse salariale.

³⁵ Source : document interne de la société SBOA (rapport d'activité du mois de juillet 2011) en annexe

Titre de l'Organigramme N° 01 : Organisation de la SBOA³⁶



³⁶ Source : document interne de la société SBOA en annexe

SECTION II : L'ETAT DES LIEUX :

II-1 Le constat :

Dans une organisation, la fonction RH peut être considérée comme prestataire de service en interne. C'est elle qui assure le recrutement du personnel, leur formation, le calcul et le traitement des rémunérations, etc.

Elle a donc ses clients internes : la direction générale, les autres fonctions et centres de responsabilité qui font appel à ses services, le personnel lui-même, ses représentants, etc. De même, parce qu'elle dispose d'un budget et qu'elle gère la masse salariale, elle est soumise à des contraintes financières. Pour accomplir sa mission, elle mobilise plusieurs processus (recrutement, formation, paye, etc.), créateurs de valeur, consommateurs de ressources.

Enfin, parce qu'elle joue un rôle moteur dans la gestion des compétences et la motivation du personnel, elle favorise l'apprentissage et l'innovation. C'est dans cette logique qu'est apparu récemment le concept de « Gestion par les compétences » qui traduit une déclinaison de la fonction RH.

La gestion des ressources humaines est donc très importante au sein d'une entreprise c'est pourquoi l'un des objectifs de la restructuration de la Société des Boissons de l'Ouest Algérien est de valoriser ses RH dans le cadre d'une stratégie centrée sur les compétences.

II-2 La démarche :

Cette étude nous a permis, nous l'espérons de mettre en évidence les principaux paradoxes organisationnelles qui pèsent sur la pratique de la gestion des ressources humaines surtout au niveau de la gestion par les compétences des employés.

Dans tout ce qui précède, nous avons retenu des exemples d'indicateurs de gestion sociale, utilisables dans les tableaux de bord de pilotage ou de reporting de la société SBOA. Cette présentation ne prétend aucunement à l'exhaustivité. De même, ces indicateurs n'ont d'intérêts que positionnés dans leur contexte, dans le temps et dans l'espace. Enfin, en matière d'indicateurs, comme plus généralement, de gestion des ressources humaines, il n'existe pas de modèles prêts à l'emploi, chaque entreprise relevant d'une problématique de gestion et d'un contexte spécifiques, le « sur-mesure » est de rigueur. C'est pour cela, qu'il convient de bien respecter certains principes méthodologiques lors de la conception d'une gestion par les compétences.

Conclusion du chapitre I:

Quelle est la plus grande richesse d'une entreprise? Ni le trésorier, ni les installations, ni même la technologie, ce sont les hommes, seuls les hommes qui peuvent utiliser les systèmes et les machines, appliquer la technologie et améliorer le résultat financier.

C'est pour cela que la gestion des ressources humaines recouvre un domaine de plus en plus important dans les entreprises, il s'agit de prendre en compte le facteur humain qui doit accomplir les tâches suivantes :

- Gérer l'emploi, le recrutement, la carrière.
- Gérer la rémunération, l'intéressement, la participation.
- Gérer l'information et la formation.

En outre, la gestion des ressources humaines a une mission c'est d'écouter les aspirations et les attentes des hommes afin de proposer des modes d'organisation qui permettent leur adhésion, épanouissement et ainsi l'amélioration des systèmes de production.

CHAPITRE II LA GESTION PAR LES COMPETENCES A SBOA

Introduction du chapitre II :

Mettre en place un système de gestion par les compétences ne signifie pas introduire un système supplémentaire qui toutes les chances d'être qualifié rapidement d'usine à gaz mais plutôt de repérer en quoi un tel système va apporter en plus-value à la société aussi bien qu'un acteur, en ce sens trois éléments sont indispensables ;

Le lien avec la performance : identifier comment est mesurée et objectivée la performance collective voir individuelle et comment les objectifs sont déclinés dans la société.

Le rapport existant : apprécier, optimiser les fonctionnements existants avant de les faire évoluer, la pertinence et le bénéfice liés à l'introduction de la notion de « compétence ».

Il s'agit pour l'entreprise de mettre en évidence les rapports de la gestion par les compétences, c'est-à-dire la manière dont la démarche va répondre à un besoin ou une demande, par exemple : améliorer la performance, mettre en œuvre une réelle mobilité, redéployer le personnel de la société.

Chaque fois qu'une entreprise a besoin d'entraîner l'ensemble du personnel dans une démarche fédératrice, la gestion par les compétences peut apporter une plus-value à deux conditions :

- L'entreprise et les salariés doivent y trouver un bénéfice (financier, professionnel, environnemental)
- Le système doit avoir le mérite de la simplicité de l'accès, de la visibilité et de la pertinence pour les utilisateurs.

Avec l'aide de l'Association des Producteurs Algériens de Boissons APAB, la Société des Boissons de l'Ouest Algérien souhaite instaurer ce système, nous avons assisté au début du projet et à travers ce chapitre nous allons transcrire les étapes de la mise en place de la gestion par les compétences.

Nous avons posé la question suivante à la Directrice des Ressources Humaines ; qu'est ce qui vous incite à mettre en place d'un système de gestion par les compétences ? Sa réponse et la suivante : nous avons initialement tenté de bâtir une stratégie qui va permettre à la fois de réussir sur le plan économique et d'accentuer la dimension sociale de la société.

Pour trouver une convergence d'intérêts entre ces deux domaines, nous avons tout d'abord décidé de faire évoluer de plus en plus nos produits vers des produits à forte valeurs ajoutées. Dans cette situation les salariés se mobilisent pour acquérir d'autres compétences.

Et si ces produits sont bien commercialisés. Des moyens supplémentaires émergent pour développer la dimension sociale de la SBOA.

SECTION I: LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE GESTION PAR LES COMPETENCES :

Dans ce cadre il convient de distinguer deux volets à ce projet :

- La constitution et l'élaboration du système qui sont le fait des ressources humaines.
- Le processus managérial qui en découle, qui est lui le fait des managers.

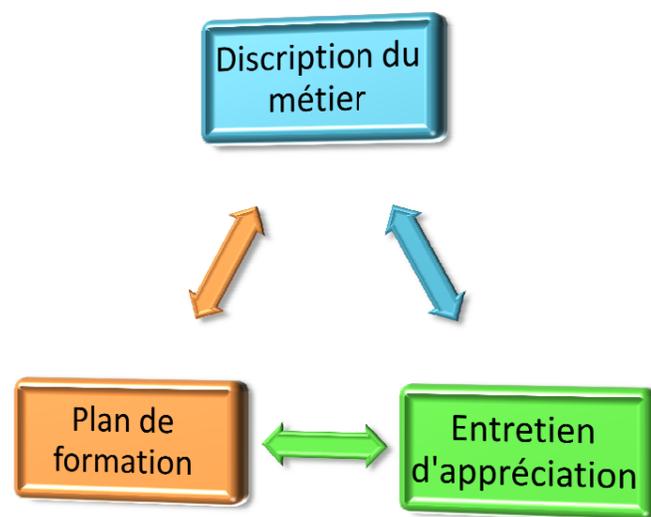
I-1 La première étape ; partir de l'existant et l'optimiser :

La démarche consiste donc à partir de l'existant de la GRH, à apprécier ce qui fonctionne. La démarche à introduire à la Société des Boissons de l'Ouest Algérien semble relever du « bon sens ». Tout d'abord, définir ce qui est attendu de chacun : la description des métiers, les objectifs fixés et le résultat attendus (individuel et collectif).

Apprécier le travail réalisé, identifier les forces et les difficultés de chacun, de l'équipe en les liants aux activités.

Former et mettre les moyens à disposition pour faire progresser et reconnaître les collaborateurs.

Elle intègre également la préparation des « encadrant » au management de base, les liens entre les résultats et la rémunération mais aussi l'évaluation du personnel dans la société.



Titre de l'encadré N° 01 : La démarche ; toiler l'existant ; le rendre performant³⁷

La première étape Consiste donc à transformer ces éléments en processus ; partir des situations professionnelles, des objectifs et résultats, les modes de fonctionnements et la personne, le processus permet de lier les besoins de formation aux performances attendues.

L'étape est aisée à mettre en ouvre, elle ne fait pas encore référence aux compétences.

I- 2 La deuxième étape ; Faire évoluer l'existant, outiller

La seconde étape consiste à introduire la démarche compétence dans ces deux dimensions ; des outils de mesure plus précis, un management de proximité basé sur les résultats et les compétences des personnes, nous n'allons pas nous étaler sur le dernier point.

Mettre au point des outils de mesure plus précis et basé sur les compétences :

- Compléter les référentiels métiers par des référentiels compétences
- Compléter l'entretien d'appréciation annuelle par une appréciation (individuelle et collective) des compétences ;
- Introduire des supports de détection des besoins de formation à partir des compétences
- Adapter les modalités de la formation à la démarche compétence

³⁷ Source : Guittet (A), « Développer les compétences par une ingénierie de la formation » éditions d'Organisation, 1995

SECTION II L'APPRECIATION DES COMPETENCES

II-1 La clarification de l'appréciation:

Parler de la logique compétence, c'est mettre en première ligne la notion de compétence (s) par voie de conséquence, celle de référentiels métier /compétence, point de référence et support de base de la gestion par les compétences.

Dans le volet théorique nous avons évoqué plusieurs définitions de la compétence, mais dans ce volet nous avons fait le choix de définir la compétence comme « la combinaison de savoirs, de pratiques et de comportement professionnels permettant de faire face à des situations professionnelles évolutives »³⁸.

Ainsi au quotidien la compétence est une sorte de valse à mille temps, c'est à la fois la ressource (la compétence dont je dispose) la responsabilité (telle activité est de la compétence de telle structure) la performance (il est compétent, il atteint ses résultats) les savoirs faire (il a des compétences rares qu'il faut sauvegarder ...) des compétences des aptitudes, un potentiel (il a des compétences mais il ne les a jamais testées).

Les expressions sont révélatrices de confusions de langage. Chacun utilise le terme dans le sens qui lui convient ; la seule manière d'échapper au dogmatisme est de partir de la réalité de l'interlocuteur et de s'interroger, que cherche-t-il ? et de quoi parle-t-il ? lorsque survient la demande d'apprécier les compétences.

II- 2 Les outils d'appréciation de la compétence :

Le référentiel métier / compétence :

Il est mis au point pour servir à l'entretien d'appréciation des compétences et du professionnalisme ; il objective les appréciations des compétences portées et permet d'accorder sur le niveau atteint, il est avant tout un outil d'échange car si chacun possède des compétences, personne ne les a toutes. La confrontation permet de situer réellement ses acquis et son niveau, preuve à l'appui.

³⁸ Guittet (A), « Développer les compétences par une ingénierie de la formation » éditions d'Organisation, 1995

L'outil de base de l'appréciation se décompose en deux sous ensembles ; le référentiel métier et le référentiel compétences.

II- 2-1 Le référentiel métier :

Chaque métier ou chaque emploi de l'entreprise, il identifie toutes les activités contenues et propose un document permettant de faire le point de leur réalisation : activités réalisées, activités non réalisées, commentaires.

On part ensuite du référentiel métier pour aboutir au référentiel compétences.

Le référentiel métier décrit également la progression dans le métier, trois temps se succèdent :

Le premier temps est relatif à l'acquisition des routines, des fondamentaux et au passage très progressif à la performance (cadence, zéro défaut, etc.) c'est à dire à l'intégration progressive de contraintes.

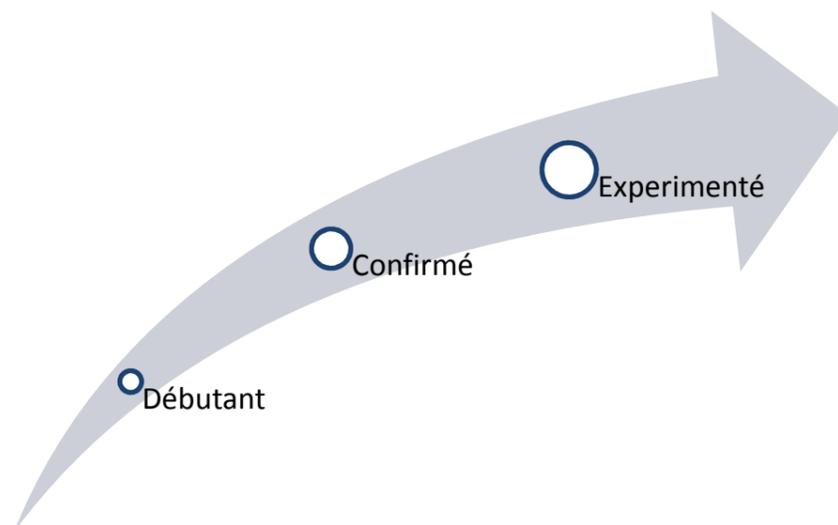
Le deuxième temps consiste à passer de l'acquisition de routine à l'acquisition de métier proprement dit, c'est à dire aux règles d'actions qui nécessitent le jugement, le positionnement, l'intervention individuelle.

Plus la standardisation des opérations est réalisée plus les bonnes pratiques sont formalisées.

Plus l'individu peut accroître son autonomie et sa responsabilité et se centrer sur la réaction aux difficultés, problèmes, aléas, complexités rencontrées, dans ce cas les « fondamentaux du métier sont dépassés et d'autres compétences deviennent nécessaires »³⁹.

Le troisième temps se situe au moment où la personne dépasse les règles du métier autant que telles pour se positionner dans un environnement beaucoup plus large, le professionnel apparaît

³⁹ Fluck (C) « Compétences et performances : une alliance réussie » Editions Demos, 2002



Titre de l'encadré N° 02 : L'évolution dans un métier (les trois étapes d'évolutions rencontrées dans chaque métier)⁴⁰

Les seuils se concrétisent par des résultats attendus des performances. Ils sont importants car ils rendent les apprentissages pertinents et permettent au salarié d'exercer un rôle utile et d'efficacité puisqu'il s'inscrit réellement dans le cadre d'une véritable production.

Les seuils proposent que les apprentissages soient cohérents et obligent à poser les questions :

Quelle formation, modes d'apprentissages, temporalité, accompagnement pour que la compétence se développe dans une cohérence avec toutes les autres actions des professionnels.

Aux trois niveaux de progression dans le métier peuvent correspondre à trois référentiels, l'un destiné aux débutants, l'autre aux confirmés le troisième aux expérimentés.

II- 2-2 Le référentiel compétence :

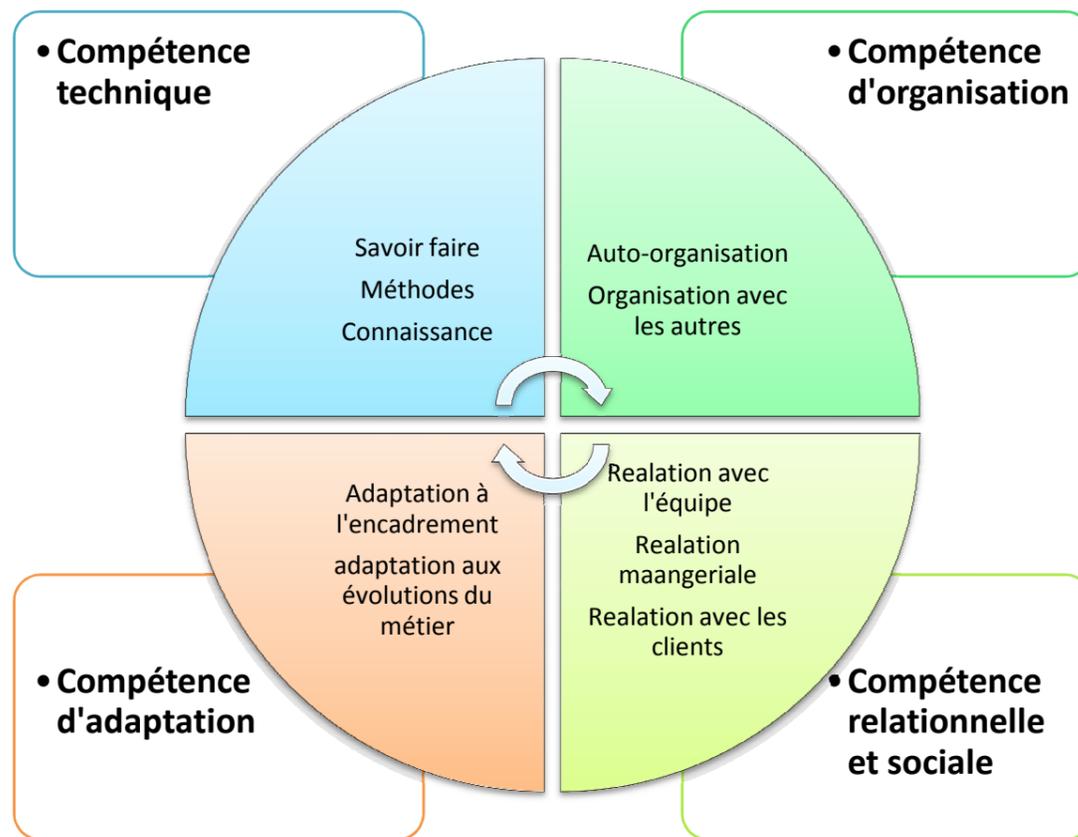
Il identifie les compétences nécessaires à l'exercice du métier : les connaissances, les compétences techniques, organisationnelles, d'adaptation voir de management selon les métiers. Le niveau de compétence demandé par l'entreprise constitue la cible, il est repéré à l'aide d'une grille de positionnement permettant de situer le niveau de maîtrise actuel par rapport au niveau requis.

⁴⁰ Source :Guittet (A), « Développer les compétences par une ingénierie de la formation » éditions d'Organisation, 1995

En d'autres termes, le référentiel de compétences est l'outil qui permet d'inventorier les compétences demandées pour tenir les emplois et compétences réelles acquises par les salariés occupons ses emplois afin de pouvoir analyser les écarts entre le requis et le réel.

Ce référentiel utilise le vocabulaire de la Société SBOA n'est donc pas transposable à d'autres organisations. A noter que la définition prend également en compte la vision prospective des besoins de la société en compétences de la gestion par les compétences

Titre de l'encadré N° 03 : Les quatre champs de compétences⁴¹



⁴¹ Source : Fluck (C) « Compétences et performances : une alliance réussie » Editions Demos, 2002

Un référentiel est concret	<ul style="list-style-type: none">• Pour qu'un référentiel de compétences soit exploitable aussi bien par les collaborateurs, les cadres, la direction, que les ressources humaines, il doit permettre à n'importe quel utilisateur de se représenter (ou de visualiser) chaque situation de travail décrite.
Un référentiel est homogène	<ul style="list-style-type: none">• Il faut veiller à la constance du niveau de formulation des pratiques afin d'éviter de fluctuer entre des énoncés trop généraux et des énoncés plus précis et concrets.
Un référentiel s'inscrit dans son environnement	<ul style="list-style-type: none">• La gestion par es compétences a pour objectifs d'analyser le present, de formuler des hypothèses et de préconiser des actions pour réduire des écarts. Chaque salarié doit donc pouvoir se positionner à la fois au sein de l'entreprise et au sein du secteur d'activité.• La meilleure garantie de cette facilité d'ouverture est de prendre appui sur le référentiel des métiers existant au niveau du secteur ou de la branche professionnelle.
Un référentiel est ciblé	<ul style="list-style-type: none">• Il ne s'agit pas de décrire la totalité du métier; le référentiel traduit seulement ce qui fait la marque d'un réel professionnalisme dans le métier concerné.
Un référentiel facilite les comparaisons internes entre métiers	<ul style="list-style-type: none">• Pour répondre à des objectifs de mobilité interne ou des changements de métier par exemple, il est indispensable que les informations disponibles facilitent les passerelles. C'est pourquoi il faudra veiller à formuler de manière identique les savoirs ou aptitudes communs à plusieurs métiers.

⁴² Lecoeur (E), Gestion des compétences, le guide pratique, Edition de boeck,2008

a) **Les étapes de construction d'un référentiel de compétences** : les différentes phases auxquelles les experts de l'APAB ont convenus de suivre pour élaborer ce référentiel sont les suivantes :

Phase 1: Valider le métier et les emplois associés

Présenter au groupe le métier étudié et les emplois rattachés.

Valider les emplois associés et l'intitulé du métier.

Phase 2: Définir les missions principales du métier

Rechercher les missions principales du métier.

Identifier et noter les particularités liées à certains emplois.

Phase 3: Définir les pratiques

Identifier par missions principales les pratiques professionnelles clés.

Ecrire au fur et à mesure les idées du groupe.

Afficher au fur et à mesure la production du groupe.

Reformuler ou questionner.

Parcourir à nouveau les propositions et les valider.

Phase 4 -Recenser les savoirs

Identifier les savoirs indispensables à chaque pratique à l'aide du dictionnaire.

Ecrire les propositions en face de chaque pratique.

Phase 5 -Recenser les aptitudes professionnelles

Identifier les aptitudes professionnelles requises à l'aide du dictionnaire.

Ecrire les propositions.

Phase 6: Mettre en forme

Mettre en forme le travail dans le tableau «référentiel de compétences».

Phase 7 : Hiérarchiser les pratiques professionnelles

Coter chaque pratique à partir des critères de hiérarchisation.

Consolider les résultats au sein du référentiel hiérarchisé.

Phase 8: Valider

Soumettre à la validation d'un groupe témoin.

Soumettre à la validation de la hiérarchie.

Après avoir énumérer les phases de construction du référentiel il convient donc de le rédiger, c'est ce que nous allons voir dans le point ci-après.

Le référentiel de compétences, constitue la clé du système de pilotage des ressources humaines. Il permet d'articuler l'étude des emplois et l'étude du potentiel humain de l'organisation. Il constitue donc l'outil qualitatif de base pour ajuster la compétence aux exigences de la politique de recrutement, de mobilité interne, de formation ...

Pour vous aider à réussir vos référentiels nous vous proposons dans cette partie de revenir sur

b) cinq conditions de réussite :

- Clarifier les objectifs d'un référentiel
- Distinguer poste et métier
- Associer les opérationnels
- Définir la notion de compétence
- Exploiter les référentiels

1 Clarifier les objectifs d'un référentiel

Le référentiel de compétences répond à 5 objectifs :

Communiquer :

- Accroître la visibilité et la reconnaissance des métiers de l'entreprise
- Favoriser l'échange et la communication autour des métiers

Tracer :

- Répertorier les compétences clés nécessaires à l'exercice d'un métier
- Conserver la mémoire des compétences d'un métier

Recruter :

- Préciser le profil requis du (des) candidat(s) à recruter....

Professionaliser :

- Organiser et mettre en œuvre des dispositifs collectifs et/ou individuels de professionnalisation pour favoriser le développement des compétences. ...
- Identifier, pour un groupe ou un salarié, les compétences restant à acquérir.
- Identifier les situations de travail permettant d'acquérir une expérience professionnelle.

Evaluer :

- Evaluer les écarts de compétences.
- Evaluer un dispositif de professionnalisation.
- Evaluer les compétences acquises par un salarié.
- Reconnaître les compétences acquises. ...

2 Distinguer poste et métier

Les notions de métier et de poste relèvent de deux approches différentes.

Le poste relève d'une approche organisationnelle, il peut d'ailleurs combiner des activités multiples faisant appel à des technicités différenciées et être de ce fait rattaché à plusieurs métiers, alors que le métier relève de l'approche centrée sur le professionnalisme et fait référence à une technicité unique, à un espace homogène de savoirs et de pratiques professionnelles.

Le poste de travail est une maille trop fine qui, si elle est choisie comme niveau d'analyse, bloque rapidement la démarche.

Le caractère conjoncturel d'un poste empêche d'en faire un niveau d'analyse fiable. Soumis aux modes, aux négociations individuelles, aux évolutions d'organisation, le poste est une donnée instable qui ne peut sous-tendre une démarche pérenne.

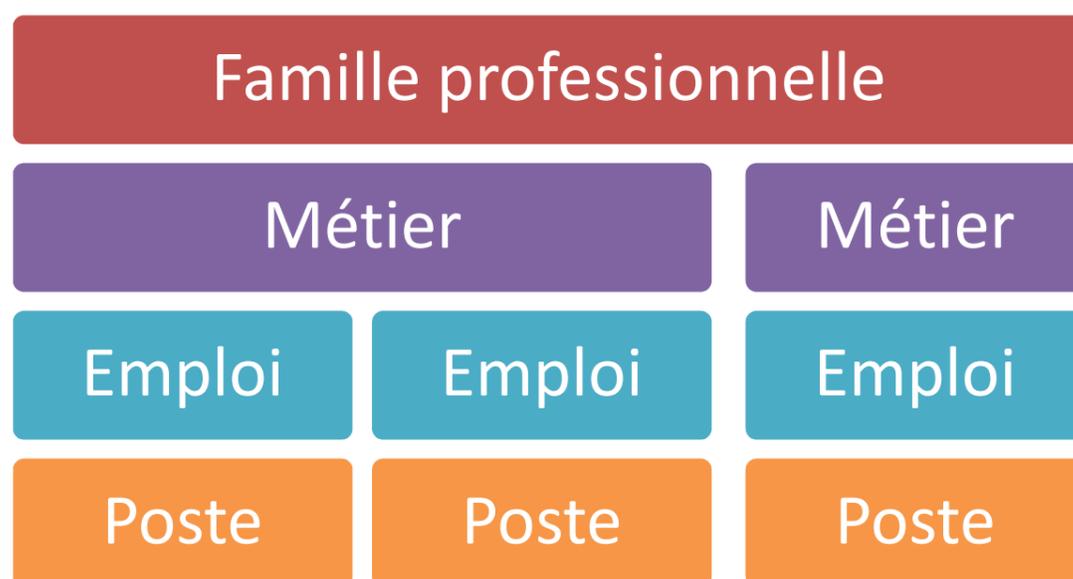
De plus, le poste décrit ce que fait un salarié à un instant T mais ne renseigne en rien sur les compétences, les exigences et le niveau de professionnalisme attendus.

En d'autres termes, pour garantir la dynamique de la démarche compétence, les compétences sont décrites au niveau du métier.

En effet, le métier regroupe plusieurs emplois et postes et représente un espace évolutif de technicité et de savoir-faire, il est l'espace naturel de mobilité.

Décrire les compétences au niveau du métier permet donc de créer une information commune et homogène pour plusieurs emplois et postes et ainsi de repérer des passerelles et des évolutions possibles au sein de celui-ci.

Titre de l'encadré N° 05 : Famille professionnelle⁴³



⁴³ Source : encadré élaboré par nos soins

3 Associer les professionnels

La méthode des groupes métier consiste à associer au travail de production des compétences, les professionnels de chaque métier.

Chaque groupe métier est composé de 4 à 8 personnes-ressources : professionnels et experts confirmés, qui par leur pratique et/ou réflexion approfondie sur le métier vont apporter une vision technicienne, et permettre d'objectiver les représentations multiples et socialement marquées que chacun peut se faire de la compétence. Ils explicitent, à partir des attentes formulées par les décideurs, les missions principales, les pratiques professionnelles, ainsi que les ressources associées.

La composition des groupes de travail est variable, elle s'adapte à l'ampleur du métier à traiter, aux délais de réalisation, etc.

Les acteurs associés aux groupes se situent à différents niveaux de l'organisation. Notamment, les responsables hiérarchiques, premier maillon de la gestion des emplois et des compétences et porteurs de la politique de l'entreprise et des orientations stratégiques, peuvent participer aux groupes métier ou intervenir en aval dans la validation des missions, et des compétences décrites par les groupes.

L'implication des opérationnels et de leurs hiérarchiques à cette phase de la démarche a de multiples avantages.

Elle permet de :

- Aux professionnels d'un métier de mieux se connaître et se reconnaître au travers d'une conception commune du métier.
- Créer une référence à atteindre pour les salariés du métier.
- Constituer une base d'évaluation partagée et acceptée.
- Diffuser la culture compétence au plus près du terrain.
- Mobiliser des acteurs professionnels aux différents niveaux de l'organisation.
- Donner à la démarche un caractère opérationnel.
- Faciliter le passage à l'action ou « bascule » et la création de nouvelles pratiques de management autour des nouveaux outils de management des compétences.
- Les groupes sont pilotés par un animateur interne ou externe, il est la cheville ouvrière de cette étape et a trois rôles clés :

a) **Pédagogue d'abord** : il se doit d'expliquer la démarche, de rassurer et de faire comprendre à chacun comment en tirer la meilleure partie.

b) **Organisateur ensuite** : un bon process vaut mieux que de nombreux discours. Plus l'entreprise est grande ou plus ses métiers sont variés, plus l'identification et la mise à plat peuvent devenir un véritable casse tête, à lui de le résoudre !

c) **Accoucheur enfin** : sa véritable valeur ajoutée se situe dans sa capacité à : faire accoucher les opérationnels de leur vision des activités et compétences clés de chaque métier.

Rodé à la pratique du questionnement et de la reformulation, l'animateur doit aussi faire preuve de la rigueur suffisante pour assurer constamment une maille de formulation homogène.

Avant la mise en circulation définitive des référentiels de compétences, il est essentiel de faire valider la production des groupes métier. Cette validation s'effectue auprès de groupes témoin composés d'opérationnels de chaque métier et éventuellement de responsables n'ayant pas participé à la première étape de rédaction.

Cette étape permet d'objectiver les pratiques professionnelles décrites et d'y apporter si nécessaire d'ultimes modifications.

Au-delà de son objectif technique, cette étape a aussi un effet induit d'appropriation de l'outil par le maximum d'acteurs dans l'entreprise.

4 Définir la notion de compétence

Partager un langage commun :

Les notions d'activité, de compétence, de qualité personnelle sont entrées dans le langage courant. Pour autant, chacun n'y met pas derrière la même définition provoquant par la même un amalgame peu favorable à une gestion efficace des emplois et des compétences.

Il ne s'agit pas d'ouvrir un débat théorique et sémantique sur toutes ces notions mais simplement que chaque acteur de l'entreprise accorde le même sens au même mot. Cela simplifiera grandement les échanges et la production des référentiels.

Définir ce que l'on entend par compétence

La compétence se définit comme « une pratique (comportement ou action) observable et mesurable, reproductible au fil du temps, issue de la mise en œuvre pertinente et volontaire d'un ensemble de savoirs et d'aptitudes professionnelles permettant d'atteindre un résultat défini dans un contexte donné. »⁴⁴

La rédaction des compétences prendra la forme de :

Verbe d'action à l'infinitif ou conjugué à la troisième personne du singulier

+ Complément d'objet direct

+ Un qualificatif qui décrit la bonne manière de faire

Quelle que soit l'application visée, la compétence est observable et mesurable. Plus elles le sont, plus leur évaluation en situation de travail sera facile.

Etre concret :

Pour qu'un référentiel de compétences soit exploitable aussi bien par les collaborateurs, les cadres, la direction, que les ressources humaines, il doit présenter un caractère concret. C'est à dire que toute personne concernée doit pouvoir se représenter (visualiser) chaque situation de travail décrite.

Dans les faits, cette concrétisation est difficile, elle nécessite des reprises, des reformulations et des validations, mais c'est une habitude de travail qui se prend assez rapidement lorsque les groupes d'analyse y sont un peu entraînés.

Le meilleur moyen pour parvenir à cette concrétisation consiste à partir du général pour aller au plus détaillé par approches successives de plus en plus près de la réalité du travail.

⁴⁴ Martory (Bernars) et Crozet (Daniel), Gestion des Ressources Humaines, Pilotage Social et Performances, Edition d'organisation, 2001

Choisir le bon niveau de « maille » :

Il est important de bien choisir le niveau de formulation des différentes données des référentiels de compétences.

On devra veiller à la constance du niveau de formulation afin d'éviter de fluctuer entre des énoncés trop généraux et des énoncés plus précis et concrets.

Déterminer le niveau de transversalité des informations :

Pour répondre à des objectifs de mobilité interne ou des changements de métier par exemple, il est indispensable que les informations disponibles facilitent les passerelles. C'est pourquoi il faudra veiller à formuler de manière identique des compétences ou aptitudes utilisées dans plusieurs métiers.

5 Sélectionner qualitativement et quantitativement la juste information :

Les informations recueillies doivent être utiles aux objectifs de la gestion par les compétences fixés par la DRH. Il s'agit de déterminer de quelles informations a-t-on besoin et sous quelle forme.

Il ne s'agit pas de décrire la totalité du métier, le référentiel traduit seulement ce qui fait la marque d'un réel professionnalisme dans le métier concerné.

De manière très concrète la question à poser est « qu'est-ce qui fait la différence entre un professionnel « lambda » du métier et un excellent professionnel ? »

Faciliter les comparaisons en interne et en externe :

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a pour objectifs d'analyser l'avenir, de formuler des hypothèses et de préconiser des actions pour réduire des écarts. Chaque salarié doit donc pouvoir se positionner à la fois au sein de l'entreprise et au sein de son secteur d'activité.

La meilleure garantie de cette facilité d'ouverture est de prendre appui sur les référentiels métiers déjà existants dans la branche d'activité.

6 Exploiter les référentiels de compétences

Il existe plusieurs possibilités d'organisation des informations au sein d'un référentiel de compétences. Tout dépend de l'objectif visé.

Le format du référentiel est bien sûr déterminé préalablement à sa production et au recueil d'informations.

De plus en plus, le format est déterminé par les logiciels de gestion des compétences mis en œuvre dans les entreprises. Dans ce cas là, il faut être particulièrement vigilant sur le format proposé par le logiciel.

Dans tous les cas, le référentiel de compétence est un outil d'aide à la décision en matière d'évaluation, de formation, de mobilité, de recrutement, voire même de rémunération.

Titre de l'encadré N° 06 : Les compétences du métier de manager⁴⁵

Métier : manager					
Pratiques professionnelles	Chef d'équipe	Responsable de service	Directeur(trice)	Savoirs	Aptitudes professionnelles
Organiser le maintien et le développement des compétences en cohérence avec les évolutions technologiques ou les nouvelles demandes clients.	x	x	x	Le knowledge management Les méthodes pédagogiques Les méthodes et outils de développement des compétences	Capacité à établir des relations fructueuses Confiance en soi Souplesse
Détecter en permanence dans l'environnement toutes les évolutions ou contraintes pouvant avoir un impact à court ou moyen terme sur l'activité.		x	x	Technique de veille	Capacité d'anticipation, Esprit de synthèse Frise de décision

• Clarifier les exigences professionnelles
• Définir une cible de professionnalisme
• Evaluer les compétences

Repérer les passerelles de mobilité

Organiser des parcours de formation

Optimiser les recrutements

Développer la mobilité interne

⁴⁵ Source : www.centre-info.fr

Conclusion du chapitre II :

Tout changement que ce soit organisationnel, de structure, technologique ou autre nécessite une période plus au moins longue d'adaptation et ce compte tenu du degré de cette mutation, sa nature, ses effets immédiats ou non sur les moyens de production, la réactivité de l'entreprise en question et l'état des compétences de ses ressources humaines.

L'entreprise qui vit aujourd'hui dans un environnement de plus en plus instable où les changements sont fréquents adopte une position préventive en cherchant une grande flexibilité et une réactivité en investissant dans son capital humain.

C'est en effet, les compétences humaines qui peuvent trouver les solutions adéquates à tous les problèmes posés à l'organisation afin de dépasser les obstacles et les périodes de transitions sans perte de compétitivité et de performance.

La mise en place d'un système de gestion par les compétences au sein de la société des boissons de l'Ouest Algérien est un pari fou que tente de faire la Direction Générale avec la collaboration de la Direction Des Ressources Humaines avec l'aide d'un bureau de consulting.

C'est ce qui a été abordé lors de ce chapitre sans vraiment rentrer dans les détails pratiques, c'est ce qui doit être fait, ce qui l'a été sans vraiment voir ses répercussions sur les différents axes de la gestion des ressources humaines.

Si la production des référentiels de compétences n'est pas une fin en soi, elle est pourtant une phase importante dans une démarche compétences.

Elle permet aux professionnels de faire reconnaître leur expertise et leur attachement à leur métier.

Elle donne l'occasion d'exprimer certaines inquiétudes et peut révéler des questions d'organisation et de management.

Elle facilite l'appropriation par le plus grand nombre de nouveaux outils de management et le développement d'une nouvelle culture.

Enfin, les référentiels de compétences sont le socle sur lequel sera construit la phase d'évaluation, véritable cœur de toute démarche compétence. Plus les référentiels seront partagés et acceptés, plus l'évaluation sera aisée et les résultats pertinents. C'est en cela que l'on pourra mesurer le succès de la démarche compétences.

L'intérêt de s'engager dans une démarche de gestion par les compétences peut permettre tout d'abord de valoriser des compétences particulières, créatrices de valeur. qui confèrent une spécificité sur le marché.

Cette valorisation est particulièrement intéressante lorsque la société est sur des métiers qui connaissent des difficultés de recrutement prenant par exemple le métier de « siropier », en montrant qu'elle pense parcours et développement, la société attire et fidélise.

CHAPITRE III : IMPACT DE LA MISE EN PLACE DE LA GESTION PAR LES COMPETENCES AU SEIN DE LA SBOA

Introduction du chapitre III:

Dans ce chapitre, et par le biais de notre étude, nous essayerons de vous donner une présentation des différents axes de la Gestion des Ressources humaines au sein de notre organisme d'accueil la Société des Boissons de l'Ouest Algérien.

Le bon fonctionnement de ces axes dépend avant tout de l'application du Directeur des Ressources Humaines et la manière dont il gère son personnel. Cela va inciter le personnel à s'impliquer davantage dans son travail, pour faire apparaître ses compétences, qualifications et être apprécié par son directeur.

Il n'y a pas de vraie réussite que celle qui contribue à développer l'épanouissement de ses salariés ;

C'est d'ailleurs en faisant réussir ses hommes que l'entreprise a toujours apporté à ses salariés :

- Un salaire en contre partie d'un travail
- Un savoir faire professionnel, un métier

Mais le nouveau rôle de l'entreprise ne se limite plus à cela mais consiste à repérer, révéler et ensuite développer les compétences des hommes qui font sa richesse.

L'une des nouvelles pratiques est la gestion par les compétences cette dernière est en réalité un vrai accélérateur de réussite qui contribue à rendre les salariés plus compétent, plus engagés, plus mobiles mais aussi plus fidèles.

Nous allons voir si la Société des Boissons de l'Ouest Algérien a bien conscience des nouvelles exigences de l'environnement et si sa politique Ressource Humaine tend à respecter la nouvelle pratique citée dans le paragraphe précédent.

SECTION I : LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES :

I-1 : Les Missions de la Direction Ressources Humaines :

L'une des missions principales de la DRH est d'assurer la gestion administrative des ressources humaines de la société en conformité avec la législation, les règlements et conventions collectives en vigueur.

Comme les autres fonctions de l'organisation, la DRH, participe à la définition des politiques, orientations à moyen et long terme des stratégies de réalisation de l'entreprise.

Doter la société de systèmes, méthodes et procédures de la Gestion des Ressources Humaines.

Assister l'encadrement dans la Gestion des Ressources Humaines de leur unité.

I-2 : Les finalités de la Direction des Ressources Humaines :

Garantir la satisfaction des besoins en ressources humaines de la société à court, moyen et long terme. Cette satisfaction implique le développement de diverses actions comme :

- La gestion prévisionnelle des emplois.
- La gestion des potentiels et des carrières.
- La maîtrise des ajustements nécessaires comme le recrutement et la formation.

Participer au maintien et au développement d'un climat social favorable, en étant à l'écoute des salariées et en veillant à l'équité des décisions, au respect des accords et des règles.

Maintenir et développer la motivation et la mobilisation du personnel qui dépendent autant de facteurs techniques (réalisation des descriptions de postes) que de facteurs psychologiques.

Contribuer à l'image et à l'identité de la société, en élaborant, mettant en œuvre la politique du personnel, en affirmant les valeurs, le style de la société et assurant la cohérence des décisions dans le domaine social.

Contribuer à la pérennité de l'entreprise en adaptant la politique du personnel aux évaluations prévisibles à moyen terme et en participant à la définition des grandes orientations.

Optimiser les coûts de fonctionnement de son entité, en élaborant des budgets prévisionnels, en suivant les dépenses.

Garantir le développement et l'optimisation des méthodes et outils spécifiques à la Fonction Ressources Humaines, en veillant à l'emploi convenable de ces outils.

Développer ces collaborateurs, en recensant leurs attentes, et en décelant leurs aptitudes et capacités, sans oublier d'améliorer les conditions de travail.

I-3 : Les principaux indicateurs de gestion par les compétences

Les indicateurs de la gestion par les compétences seront abordés en fonction des différents domaines de la gestion des ressources humaines et de ses problématiques.

Nous avons choisi de les aborder au fil des sections que nous allons traiter dans ce chapitre en commençant par le recrutement (temps de remplacement d'un agent), la formation (maîtrise du budget annuel alloué) et sans oublier la rémunération (masse salariale et sa rétribution) se sont là des exemples d'indicateurs qu'utilise la société.

SECTION II : Le recrutement

Le recrutement peut être considéré comme l'un des actes clés de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) et doit avoir pour objet de pourvoir à une vacance de poste de travail ou à une création d'un nouveau poste de travail. Selon le manuel de gestion Société des Boissons de l'Ouest Algérien, le recrutement suit un processus, qui est appliqué.

Le processus de recrutement constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main d'œuvre alimentant ainsi il permet de doter la société en compétences nouvelles dont elle a besoin.

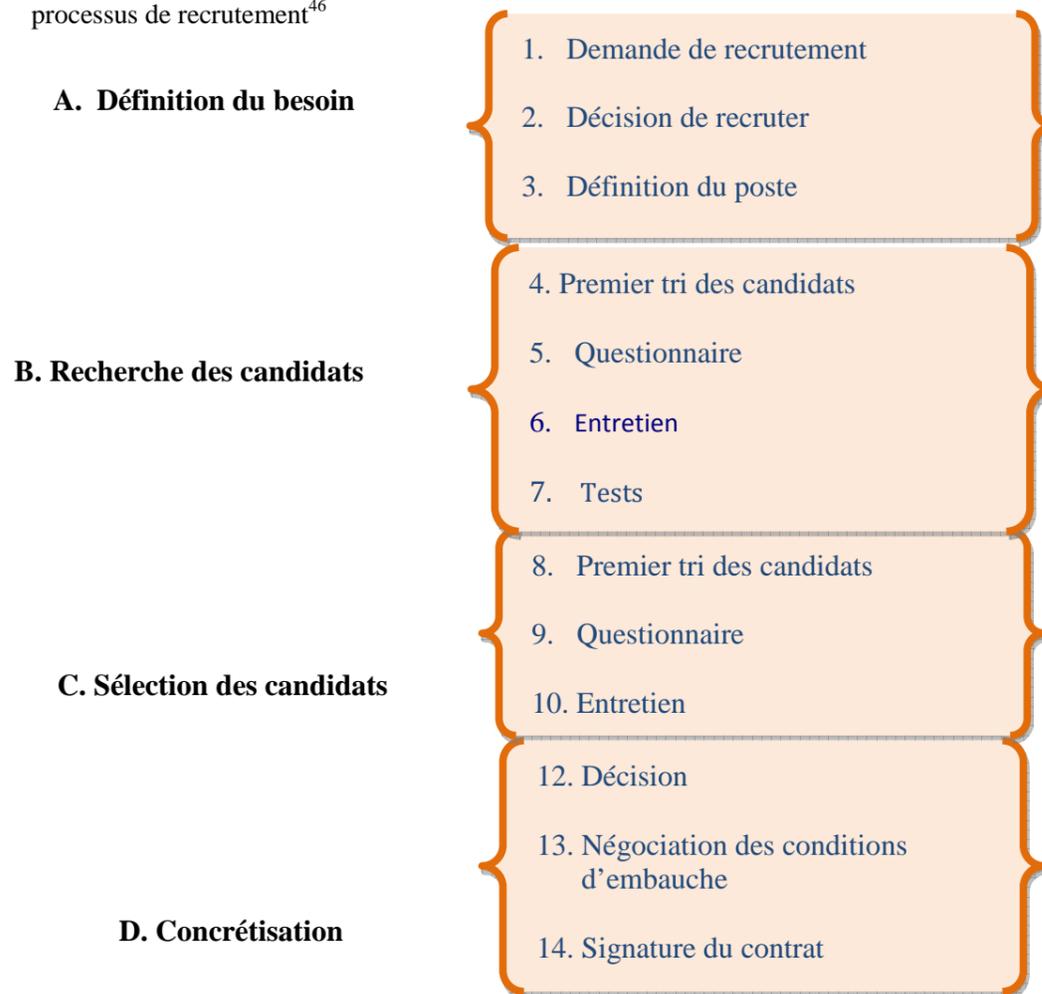
La qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le besoin immédiat et future de la société. Le recrutement recouvre un ensemble d'opérations qui s'articulent autour de trois phases principales:

- L'identification et la spécification du besoin.
- La campagne de recrutement et les procédures de sélection.
- L'intégration dans le poste de travail

II-1 : Le processus de recrutement

Les différentes étapes du recrutement s'articulent selon le schéma suivant :

Titre du schéma N° 01 : Le processus de recrutement⁴⁶



⁴⁶ Source : schéma élaboré par nos soins

A .La définition du besoin :

1. La demande de recrutement :

Elle émane en règle générale du responsable hiérarchique directement concerné et une demande de recrutement avec le profil et les conditions exigées est signé et approuvé par le Directeur de Site puis est transmise au Directeur des Ressources Humaines. L'origine de la demande peut être un remplacement du fait d'un départ, d'une mutation ou d'un besoin supplémentaire.

2. La décision de recruter : après toutes les possibilités de modification de l'organisation du travail et de répartition des tâches sont étudiées avant de préciser à quel emploi sera affecter le nouveau recruté. La décision de recruter est prise au plus haut niveau. Cette dernière prisera la nature du contrat envisagé (CDD ou CDI) et les horaires (plein temps ou non)

3. La définition de la fonction : repose sur l'analyse du poste qui est utilisée au-delà du recrutement (notamment pour déterminer la rémunération de base) et sur la description de la fonction qui comprend : l'identification de l'emploi, sa mission et sa situation dans la structure.

4. La définition du profil : elle comprend trois rubriques principales :

- La mission confiée : reprend les buts, les finalités du poste, des tâches à accomplir et le niveau hiérarchique.
- Les compétences nécessaires
- Le profil des candidats : il est défini par l'expérience nécessaire, les compétences spécifiques exigées.

B. La recherche des candidats : elle se fait sur le marché interne de l'entreprise et sur le marché externe.

1. La prospection interne : les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise dans le cadre des politiques de mobilités interne par

affichage dans les tableaux spécialement conçus pour cela, les employés sont invités à déposer leur candidature dans un délai bien précis.

- 2. La recherche des candidatures externes :** elle renvoie au souhait de comparer les candidats internes aux candidats externes et au souci d'enrichir le potentiel interne par l'apport « de sang nouveau » et/ou de rajeunir la pyramide des âges.

Cela passe essentiellement par le recours à l'agence nationale de l'emploi « ANEM » et par son partenaire privé « Retrapide » par la publication dans les différents médias à savoir les journaux nationaux, les sites de recrutements tel que : emploi.com avec lequel la société a une convention annuelle.

Les réseaux sociaux citant ; Linked in et Viadéo, et elle a parfois recours à des cabinets de conseil et de recrutement.

C. La sélection des candidats :

- 1. Le tri des candidatures :** la sélection débute par l'analyse des lettres de candidatures et du curriculum vitae, une confrontation des caractéristiques des postulats avec les exigences de la société conduit à une élimination importante 90% des réponses sont à ce stade souvent éliminées.

- 2. Le questionnaire :** il permet à la société de réunir sur les compétences et la personnalité du candidat. L'analyse du questionnaire « fiche de renseignement » et du CV permet de convoquer les meilleurs candidats pour un entretien.

- 3. L'entretien :** est l'outil d'évaluation le plus largement utilisé dans le processus de recrutement. Il a un double but :

- informer le candidat sur la société, sa stratégie, les profils recherchés....
- C'est l'occasion pour le candidat de défendre ses points de vue et ses expériences avec des arguments convaincants.

Si l'entretien se passe dans de bonne condition les candidats retenus se verront passer des tests avec les managers opérationnels si le poste exige la maîtrise de techniques particulière comme la comptabilité ou l'électricité industrielle par exemple.

4. Les tests : les candidats retenus à l'issue des phases précédentes peuvent être soumis à des tests. Leurs objectifs est doubles :

- Faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer des contre-indications pour le poste.
- Classer les aptitudes des candidats parmi lesquels choisir.

D. La concrétisation, accueil et intégration :

1. La décision : une fois les entretiens et les tests éventuels achevés, le service interne ou le cabinet externe examine les dossiers des candidats, la décision finale est prise par le responsable hiérarchique à partir des données recueillies.

Dans le cadre de l'exécution de son plan de gestion annuel, Société des boissons de l'Ouest Algérien recrute pour les besoins de ces services techniques et administratifs les candidats qui répondent aux conditions suivantes :

Etre titulaire de la nationalité Algérienne

Etre libre de tout engagement professionnel

Etre titulaire des titres et diplômes d'accès au jour des dépôts des dossiers, etc.

Le candidat à un recrutement doit remplir une fiche de candidature destinée au recueil de renseignements d'ordre administratif et socioprofessionnel. Cette fiche sera versée au dossier du candidat.

Il doit aussi fournir un dossier préliminaire qui comprend les pièces suivantes :

- Une demande manuscrite ;
- Deux photos d'identité ;
- Photocopie légalisée des certificats de scolarité et/ ou diplômes ;
- Un permis de conduire (pour les chauffeurs) ;
- Une fiche individuelle ou familiale d'Etat Civil ;
- Attestation de cessation de fonction du dernier employeur ou certificat de travail ;
- Situation vis-à-vis du service national ;
- Certificat médical est délivré par le médecin du travail de la société ;

2. La négociation d'engagement : elle porte essentiellement sur le montant et les éléments qui constituent la rémunération globale.

3. La signature du contrat : l'entreprise est obligée de délivrer au salarié, dans la semaine suivant l'embauche, un contrat,

Le recrutement est matérialisé par le contrat de travail qui est le support de la relation de travail. Il existe deux principaux types de contrat de travail :

- Le contrat de travail à durée indéterminée ou CDI
- Le contrat de travail à durée déterminée ou CDD

Indiquant l'identité des parties, le lien de travail, la durée journalière.

L'administration transmettra au candidat retenu une convocation l'invitant à se présenter l'Etablissement pour sa prise de fonction. Cette dernière contient les indications suivantes :

- La date et l'heure de prise de fonction
- Le lieu d'affectation
- La structure d'affectation
- Le poste de travail

Le recrutement d'un agent entraîne l'ouverture d'un dossier individuel dans lequel, toutes les pièces fournies lors de la prise de fonction figureront dans ce dossier ainsi que, tous les actes administratifs et de gestion essentiels à l'agent durant sa carrière.

Ce dossier individuel est tenu par les services du personnel. Nous remettons au candidat la liste des documents à fournir en vue de compléter son dossier, lors de sa prise de service.

Lorsque le service personnel reçoit le compte-rendu d'installation envoyé par le service utilisateur, il établit en trois (03) exemplaires le procès-verbal d'installation qui sera signé par le candidat et l'administration.

- Un exemplaire est remis au candidat (original)
- Un exemplaire au service utilisateur
- Un exemplaire est classé dans le dossier de l'agent.

II-2 Lien existant entre la gestion par les compétences et le recrutement :

Tout simplement les compétences peuvent servir, dans les cas les plus classiques, à prendre une décision de recrutement, interne ou externe, dont l'objectif sera bien d'associer les compétences, aptitude et profil de personnalité requis avec les ressources individuelles. Certaines compétences, comme les compétences sociales ou celles qui concernent la présentation, écrite ou orale par exemple sont générales.

D'autres peuvent être spécifiques d'une activité, d'un secteur, d'une entreprise donnée. Dans ce dernier cas, le rôle des expériences, elles aussi spécifiques, et celui des qualités qui permettent d'en tirer profit deviennent prédominants.

Lorsque la société souhaite recruter en externe des jeunes en début de carrière qui n'ont donc encore eu que peu d'occasions de construire des compétences, il faudra donc juger des compétences acquises, mais également du potentiel d'acquisition propre à chaque individu.

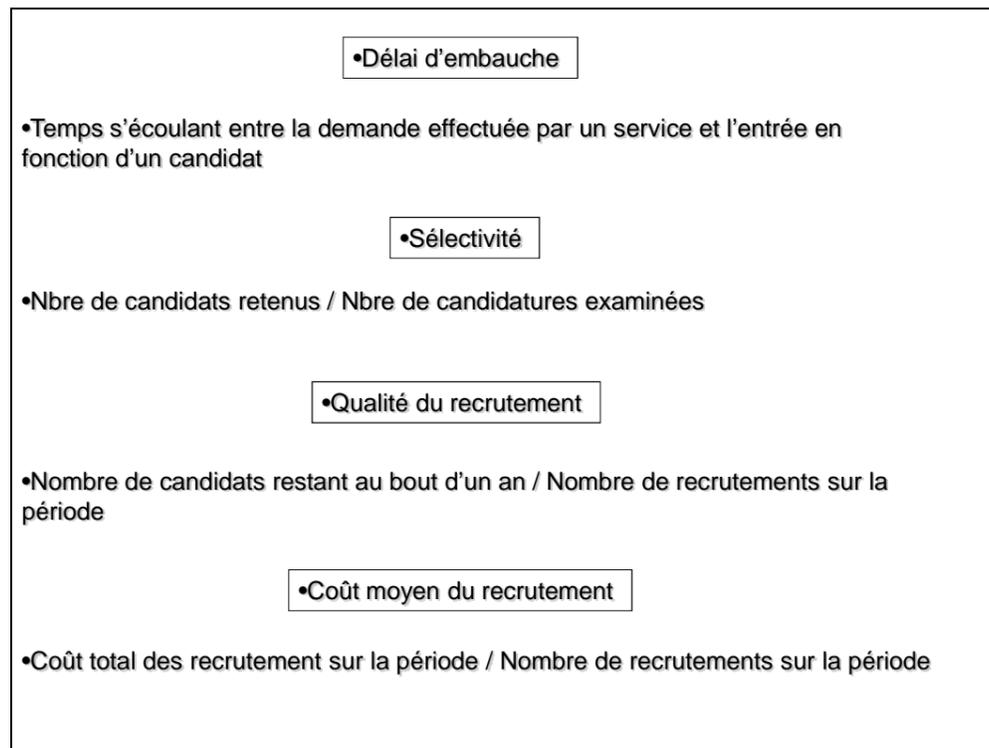
Ce qui signifie que, dans la quasi-totalité des cas de recrutement, le bilan de compétences doit intégrer les trois paramètres que sont les compétences, les aptitudes et les traits de personnalité actuels aussi bien que potentiels.

II.3 Les indicateurs « recrutement »

La fonction « recrutement » de l'entreprise, compte parmi les prestations de service que la fonction RH offre à ses différents clients internes : la direction générale, les autres départements fonctionnels ou opérationnels, ... À ce titre, elle est soumise à des exigences en termes de qualité, de délais et de respect des contraintes budgétaires. Les indicateurs figurant dans l'encadré ci-dessus reprennent ainsi le triptyque « coût, délai, qualité ».

Titre de l'encadré N° 06 : Indicateurs de gestion du recrutement⁴⁷

⁴⁷ Source : document interne de l'entreprise SBOA



SECTION III LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

III.1 : La formation :

La formation devient désormais un enjeu et une source du changement au point d'être considérée par les responsables de la gestion des ressources humaines comme leur préoccupation prioritaire.

Elle est l'un des moyens les plus efficaces pour dépasser les incertitudes liées au développement des organisations. Pour les salariés affectés dans des postes aux tâches répétitives et parcellaires, la formation constitue un espoir d'accéder à des emplois différents, plus complexe et plus qualifiés.

« La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné.»⁴⁸

⁴⁸ Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, Chevalier, Gestion des Ressources Humaines, De Boeck Université, 2001,

III.2 Les objectifs de la formation :

La formation s'intègre au cœur du processus de la gestion des ressources humaines et contribue à atteindre les objectifs de l'entreprise tels que :

- Apport de solutions à la planification stratégique et concrétisation de la mission de l'organisation.
- Augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (performance, qualité, polyvalence, santé et sécurité, etc.)
- Accroissement des connaissances et habilités des employés à tous les niveaux de l'organisation.
- Valorisation du potentiel des gens dans leur adaptation au travail, lors de changements technologiques et dans leur développement de carrière.

III.3 Le cycle de la formation :

La formation est une activité de gestion des ressources humaines qui doit être réalisée selon un plan préétabli et avec la participation des employés. Pour ne pas nuire à l'avancement des projets, le diagnostic des besoins de formation et sa diffusion doivent être accomplis à un instant propice tout en évitant les périodes de surplus de travail.

Il faut déterminer avant tout, si les problèmes de performance adoptés se résulteront par une formation, sinon ils peuvent être liés à l'organisation ou à la personne. L'employé devra modifier ou développer des compétences ou habilités nouvelles et inciter les échanges ouverts en créant un climat favorable à l'apprentissage.

III.4 : Le processus de formation :

a) Objet :

La présente procédure a pour objet de décrire l'activité « formation » dans ses grandes étapes à savoir

- Identifier et analyser les besoins en formation ;
- Elaborer le plan de formation ;

- Pourvoir à la formation ;
- Evaluer les résultats de la formation.

b) Domaine d'application :

Cette procédure s'applique à l'ensemble Ressources Humaines.

c) Documents de références :

- Exigences Coca-Cola Campanie « KORE »
- Loi 90-11 du 21 Avril 1990 modifiée et complétée par les ordonnances 96/21 et 97/02 ⁴⁹;
- Règlement intérieur.
- Code du travail

d) Responsabilité :

La responsabilité de cette procédure est assurée par le Responsable Ressources Humaines. La hiérarchie est responsable de l'expression des besoins en formation Ressources Humaines classé sous son autorité.

Formation : Apprentissage réalise en interne ou en externe qui permet à la personne formée d'acquérir de nouvelles compétences ou de les réactualiser. Une formation peut aboutir à un diplôme, un certificat, une attestation ou une habilitation.

FCD : Formation Courte Durée.

FLD : Formation Longue Durée.

e) Le contenu de la procédure de la formation à SBOA:

Recueil et analyse :

Les besoins en formation sont recueillis à travers les éléments suivants :

- Les exigences d'accès aux postes / qualification transcrites sur fiches de postes ;
- Les P.V de réunion de coordination ;
- Les demandes des responsables de structures ;

⁴⁹ Source : procédure de formation de la société SBOA en annexe

Une fois les besoins identifiés, le Responsable Ressources Humaines établit une synthèse ; état des besoins en formation qui servira de base à l'élaboration d'un projet de plan de formation. Ce dernier est soumis à l'approbation du Directeur du site.

La diffusion du plan de formation :

Le plan de formation validé par le Directeur du site diffusé aux différentes structures.

La consultation des organismes de formation :

Les formations sont effectuées en deux manières différentes :

- En interne : (Formation sur le tas) ou recours aux compétences internes de l'entreprise ;
- En externe : Les Ressources Humaines procèdent à la consultation des organismes de formation susceptibles de répondre aux besoins et procède à une première sélection avant négociation.

La sélection des organismes de formation :

Pour les formations de plus de 10 jours, les Ressources Humaines consulte le fichier des organismes de formation en tenant compte de leur évaluation (si elle est disponible) et sélectionne les organismes habilités à dispenser la formation prévue. L'achat de formation est finalisé par l'établissement d'une convention. La vérification et l'approbation de la convention de formation relèvent du ressort du Directeur du site.

La qualité de la formation va dépendre de la pertinence du cahier des charges ; nous devons y retrouver des éléments essentiels de la formation ; c'est donc un outil de clarification, de contractualisation, de compromis et d'évaluation.

Sept catégories de questions doivent trouver leur réponse dans ce document :

- Quel est le contexte ?
- Quels sont les améliorations escomptées ou les problèmes à résoudre ?
- Quels sont les objectifs de la formation ?
- Quelle est la population concernée ?
- Quel dispositif de formation envisagé ?
- Quelles sont les modalités de gestion de la formation ?
- Comment les rôles et les responsabilités seront-ils repartis ?

Ce cahier des charges doit être validé par toutes les parties prenantes, pour la formation de courte durée, le Responsable Ressources Humaines établit directement une demande d'inscription à l'organisme prestataire.

La mise en formation :

Les agents concernés par la formation sont instruits par notification de leur mise en formation par le Responsable Ressources Humaines. Dès la mise en formation, un suivi est effectué sur la situation administrative des stagiaires, les conditions pédagogiques, la discipline générale, (respect du règlement de l'organisme formateur, assiduité aux cours, etc.).

L'évaluation de la formation :

L'évaluation de l'action de formation est réalisée selon 2 niveaux :

- **Niveau 1 : Evaluation à chaud**

- a) A l'issue de la formation l'agent formé établit un rapport au Service Ressources Humaines (fiche d'évaluation de fin formation;
- b) L'organisme formateur évalue l'agent à la fin de formation : tests, relevé de note, appréciation (facultatif).

- **Niveau 2 : Evaluation à froid**

Evaluation de l'efficacité de l'action de formation après période d'observation minimale de 06 mois au moyen d'une fiche d'évaluation renseignée par la hiérarchie;

A l'issue de l'évaluation, les Ressources Humaines, procèdent à la mise à jour des dossiers administratifs du formé (volet diplôme, référence, etc.).

Titre du tableau N° 05 : Logigramme du processus de formation⁵⁰

<i>QUI ?</i>	<i>QUOI ?</i>	<i>COMMENT ?</i>
Responsable Ressources Humaines	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Recueil et analyse des besoins en formation</div>	Lettre ou note de service
Responsable Ressources Humaines	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Consultation des organismes de formation</div>	Consultation
Responsable Ressources Humaines	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Elaboration du plan de formation et</div>	Planning de formation
Directeur du site	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Validé</div>	Visa et signature
Responsable Ressources Humaines	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Diffusion et mise en œuvre</div>	Diffusion
Responsable Ressources Humaines	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Sélection des organismes et achat de</div>	Selection + contrat et/ou convention.
Responsable Ressources Humaines	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Mise en formation et suivi</div>	Inscription et suivi
+ Directeur du site	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Evaluation de la formation</div>	Fiche d'évaluation
Organisme formateur + Responsable Ressources Humaines	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Mise à jour du dossier administratif</div>	Mise à jour
Responsable Ressources Humaines	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Actualisation du fichier des organismes prestataires et évaluation de ces organismes</div>	Bilan

⁵⁰ Source : procédure de formation de la société SBOA en annexe

III-7 :La gestion par les compétences et la formation :

La gestion par les compétences intègre la « formation » au sens classique du terme comme moyen de développer les compétences et d'en réduire les écarts. Parce qu'elle concerne l'ensemble des collaborateurs sans exception, la formation se doit de proposer des dispositifs à la fois, personnalisés, individualisés, immédiatement performants.

Par formation il faut entendre les dispositifs de développement des compétences , c'est à dire l'ensemble structuré (de méthodes, partenaires et structures, pratiques, règles) dans le cadre de processus formatifs visant à atteindre des objectifs bien déterminés , définis en fonction d'une situation initiale et d'un environnement et constitués en projet de développement des compétences pour un ou des publics donnés.

La formation ne produit pas de compétences, elle ne fait que favoriser l'acquisition de certaines ressources utiles à la mise en oeuvre de la compétence visée. Pour y voir plus clair, nous tenterons de répondre dans ces pages à deux questions :

Pourquoi la formation ne développe-telle pas de compétences ?

Et, si c'est le cas alors comment les développer ?

La formation interviendra donc pour réduire les délais de production, les délais de distribution, les coûts de fonctionnement et aboutir à une meilleure compétitivité.

Elle facilitera aussi l'adaptation aux tendances récentes du marché du travail et pourra promouvoir l'employabilité. Nous assistons à la mise en place d'une nouvelle démarche qui donne la primauté à une formation sensible aux impératifs économiques et aux besoins sociaux des personnes.

Pourquoi la formation ne développe-telle pas de compétences ?

La formation participe à combler un écart identifié entre des compétences requises et les compétences réelles des salariés. Pour savoir si la formation est la réponse appropriée, revenons tout d'abord sur la définition de la compétence et ses différentes combinaisons.

La compétence se définit comme une pratique (comportement ou action) observable et mesurable, reproductible au fil du temps, issue de la mise en oeuvre pertinente et volontaire d'un ensemble de savoirs et d'aptitudes professionnelles permettant d'atteindre un résultat défini dans un contexte donné.

Cette définition permet de mesurer la complexité du processus de production de la compétence et de mettre en valeur ces principaux leviers.

Parcourons 5 combinaisons possibles :

Nous pouvons posséder les pratiques, les aptitudes mais pas les savoirs : c'est le cas fréquent lorsque le métier s'apprend sur le tas. La transmission du geste s'effectue par reproduction « *regarde comment je fais* » sans être accompagnée d'une transmission pertinente ou explicite des savoirs.

Tant que le geste reste identique la personne est compétente, lorsque le geste évolue, la personne perd ses repères et n'est pas forcément capable de se réappropriier le nouveau geste sauf à ce qu'elle possède des aptitudes importantes. Mais quelle consommation d'énergie et certainement de temps !!

Nous pouvons posséder les savoirs et les aptitudes sans la pratique : C'est le cas classique des jeunes diplômés. Têtes bien faites, pleine de théories et de concepts, ils doivent acquérir rapidement les pratiques associées à leurs connaissances.

Nous pouvons posséder les connaissances mais ne pas savoir mobiliser les aptitudes : indispensables pour faire face à certaines situations : résistance au stress pour un manager, souci de précision pour un régleur, vigilance soutenue pour la manutention de pièces rares ou coûteuses ...

Nous pouvons posséder des aptitudes et des savoirs inexploités : c'est par exemple le cas de cette entreprise qui souhaite s'ouvrir à l'exportation vers les pays de l'Est et qui paye à prix d'or un consultant spécialisé alors qu'elle dispose au sein de son personnel d'un collaborateur parlant couramment le Russe et disposant, de plus, d'aptitudes favorables à une évolution vers les métiers commerciaux. Mais, personne ne l'a identifié !!

Enfin, Nous pouvons posséder les savoirs, les aptitudes, et les pratiques : et donc être en « condition personnelle de compétences » et du fait d'un contexte de travail difficile (tension relationnelle, management inadapté, conditions matérielles dégradées...) ne pas pouvoir exprimer son professionnalisme.

Ces quelques exemples le montrent, c'est bien l'évaluation de la compétence qui détermine le levier le plus approprié pour développer la compétence étudiée, car développer des aptitudes, acquérir un savoir ou maîtriser un geste professionnel ne relève pas des mêmes méthodes d'apprentissage.

Prenons l'exemple de la conduite de réunion.

Cette activité nécessite l'acquisition de plusieurs compétences et donc de pratiques, savoirs et aptitudes multiples.

En termes de pratiques : Respecter systématiquement l'ordre du jour établi

En termes de savoirs

- Savoir rappeler les objectifs de la réunion
- Savoir reformuler
- Savoir organiser la prise de parole
- Savoir limiter le temps de parole des plus bavards

Enfin, en termes d'aptitudes

Rigueur	Fermeté	Esprit de synthèse
----------------	----------------	---------------------------

L'évaluation de la compétence consiste à déceler quel est ou quels sont les leviers à renforcer, quant au parcours de développement il sera construit en conséquence.

M. X, manque de méthodes, il ne précise jamais les objectifs de la réunion. Du coup, ses réunions sont désorganisées, partent dans tous les sens et sont sans fin.

M. Y, vit lui, tous les mardis matin lors de sa réunion d'équipe, deux heures de guerre des tranchées entre son équipe gestion de la paye et son équipe RH/formation.

Enfin Mme Z, de part sa timidité et son manque de charisme, n'arrive pas à contrôler ses réunions. Au bout de 5 minutes, des apartés se créent, un brouhaha général s'installe, impossible d'avancer. Les limites de la formation apparaissent d'elle-même.

En salle et devant 12 personnes, il est totalement impensable de reproduire la réalité de la houleuse réunion d'équipe du mardi matin de M. Y et encore plus délicat d'analyser en séance le manque de charisme de Mme Z.

La formation doit se cantonner à la transmission de savoirs, de techniques, méthodes, au-delà elle ne peut que pointer du doigt des axes d'amélioration qui, de part leur nature, lui échappent. En ce sens, la formation ne contribue que partiellement au développement des compétences.

2. alors, comment développer les compétences ?

Le développement des compétences suppose la mise en œuvre de deux principes :

1. Le maillage des situations et méthodes d'apprentissage,

2. L'individualisation des parcours de formation.

2.1 Le maillage des situations et méthodes d'apprentissage

Le maillage des situations et méthodes d'apprentissage consiste, à partir de l'analyse de la maîtrise des compétences, à définir quelle est la juste place à accorder à l'acquisition des savoirs, des pratiques et des aptitudes.

De la complémentarité des savoirs et des pratiques :

L'acquisition des **savoirs** et des connaissances ne doit pas être remise en cause même si sa place doit être relativisée. Le **rôle des connaissances est toujours important** dans le sens où elles permettent de **comprendre la logique qui sous-tend la pratique**.

En revanche, tous les savoirs ne sont pas modélisables et formalisables au même degré.

Dans bon nombre de procédures, l'importance de la pratique gestuelle, des savoirs informels est considérable. Leur consignation sous forme de procédures fixées et réutilisables n'est pas forcément possible ni souhaitable.

Savoir souder correctement une tuyauterie de carburant ne s'apprend pas dans un manuel, ni sur un CD-Rom multimédia, mais dans l'atelier, aux côtés d'un soudeur confirmé.

Pour autant, il convient d'éviter deux écueils :

1. n'aborder la connaissance et le savoir-faire que de manière conceptualisée (formation sur le tas par exemple) ;

2. faire l'économie de la mise en relation avec les concepts, les principes explicatifs donnant du sens aux actes.

Dans la Société des Boissons de l'Ouest Algérien, les modalités de formation évoluent et les dispositifs de formation intégrés au travail se développent, réhabilitant ainsi l'apprentissage en situation de travail. A la recherche d'un développement harmonieux

La compétence ne se réduit pas au résultat obtenu, elle nécessite de s'interroger sur les « façons de faire ».

Les façons de faire renvoient aux aptitudes mobilisées pour répondre aux exigences d'une situation professionnelle. La combinaison de ces aptitudes est fonction des individus et de leur appréhension de la situation,

Prenons l'exemple d'un jeune formateur animant une session de formation. Pour faire face à cette situation, il va mobiliser certaines aptitudes.

A motivation équivalente faisons varier son aptitude relationnelle et son expertise technique.

Cas 1 : Le formateur s'appuie essentiellement sur ses connaissances théoriques et faiblement sur ses aptitudes relationnelles.

Cas 2 : le formateur mobilise particulièrement ses aptitudes relationnelles au détriment de ses connaissances théoriques.

Dans les deux cas, notre formateur peut atteindre les objectifs pédagogiques définis et un niveau de satisfaction élevé de la part des participants.

Pourtant dans les deux cas, il vit une situation déséquilibrée qui le conduit à puiser dans son énergie personnelle. Il sortira probablement épuisé de cette séance.

En effet, dans le cas 1, il compense ses faiblesses d'animateur par un surcroît d'apports théoriques en puisant dans les moindres recoins de son expertise pour nourrir et contenter un public exigeant.

Dans le cas 2, il compense un déficit probable de connaissances théoriques sur le sujet traité ou un manque de préparation par des effets de manche digne d'un orateur de la Grèce antique.

Nous appelons ce phénomène, le « processus de compensation ». Mal gérés ces processus génèrent un accroissement anormal de la charge mentale et sont souvent à l'origine de stress et de fatigue. Ils peuvent engendrer une baisse du niveau général de compétence.

Repérer ces phénomènes de compensation permet de favoriser un développement « équilibré » des compétences et fournit des pistes indispensables tant pour l'élaboration de parcours individualisés de formation que pour l'adaptation des modes de management au sens du leadership situationnel.

Mais restons vigilant trop de formalisation paralyse l'innovation. Apprendre ou connaître, c'est aussi parfois se laisser surprendre par des événements qui suscitent la curiosité, l'interrogation, et le désir de connaissance. Si l'organisation fige le transfert des connaissances dans des cadres trop rigides et des procédures trop formelles, elle interdira à l'individu et au collectif d'explorer les brèches ouvertes par l'événement inattendu.

Les Anglo-saxons ont un mot pour désigner cela : la *serendipity* ou découverte hasardeuse et inattendue.

2.2 L'individualisation des parcours de formation.

Idée généreuse dans sa philosophie, l'individualisation de la formation reste la bête noire des responsables de formation. Comment concilier tout à la fois des contraintes de coûts, de disponibilité tout en concevant des formules sur-mesure ? Comment garantir auprès de sa direction la rentabilité de l'action de formation construite spécifiquement pour le responsable informatique ?

C'est la limite du système, toutes les entreprises ne sont pas prêtes à tenter l'aventure.

Dans le même temps, les initiatives d'individualisation sont nombreuses, nous pouvons citer par exemple :

- Le e-learning, pour la transmission des savoirs. Il est aujourd'hui une alternative efficace à la formation en salle. Il permet l'évaluation préalable des acquis, l'adaptation en temps réel du parcours et la mesure finale de la progression réalisée.
- Les formations en langue ou le tutorat sur le poste de travail ont fait leur preuve pour l'apprentissage des pratiques.
- Le coaching permet aux managers au travers de la valorisation de leurs aptitudes et potentialités de concevoir des réponses appropriées au contexte et à leur personnalité.

Ces quelques exemples montrent que malgré des contraintes fortes, l'individualisation existe bel et bien dans la Société des Boissons de l'Ouest Algérien. En revanche, dans la plupart des cas, elle est cantonnée à des domaines normés, connus et dont l'efficacité n'est plus à démontrer.

Peut être faudrait-il, à l'avenir, capitaliser sur ces expériences pour diversifier et optimiser les apprentissages dans d'autres champs de compétence.

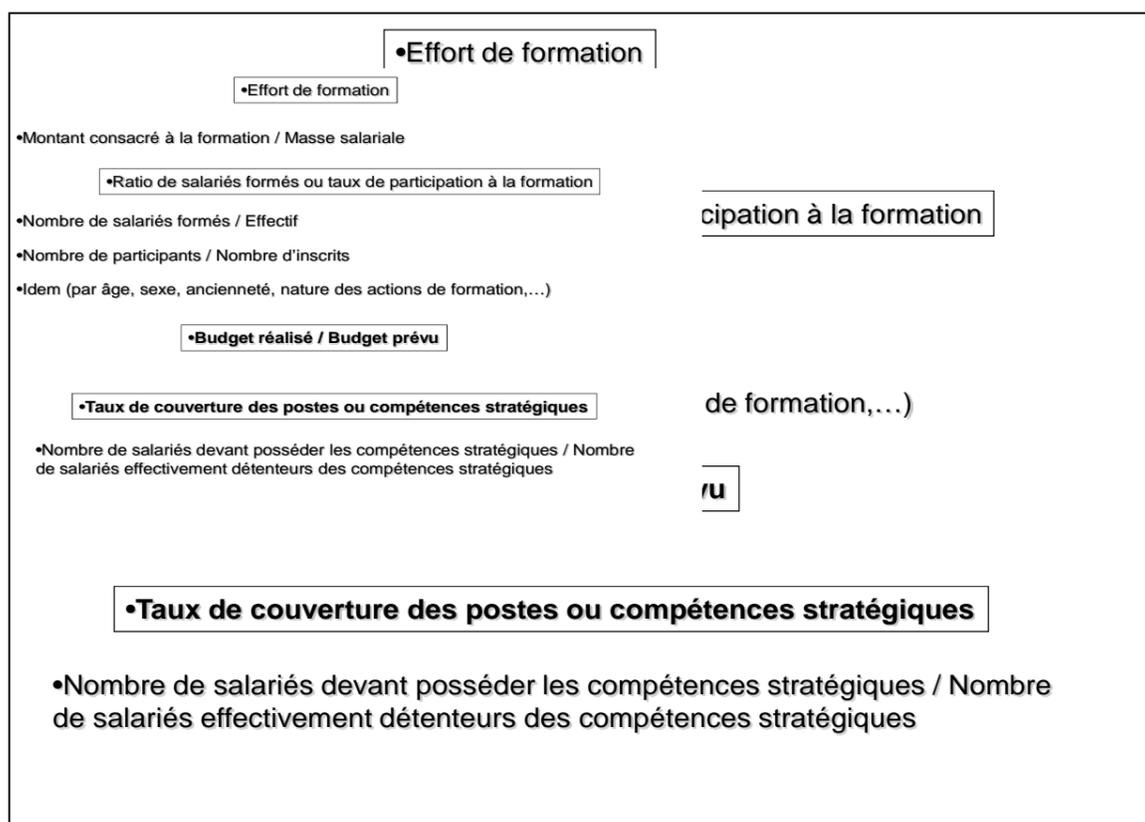
III.5/ Les indicateurs « formation »

Comme le recrutement, la formation est également une activité de service en interne, sous la responsabilité de la fonction RH. Les clients internes sont la direction générale, les autres responsables fonctionnels et opérationnels de l'entreprise, le personnel lui-même.

La formation est également stratégique pour l'entreprise : elle permet l'adaptation au changement, l'innovation, et le développement des compétences stratégiques.

Aux indicateurs strictement « formation » nous avons rajouté un indicateur concernant davantage la gestion des compétences. Le taux de couverture des compétences (ou postes) stratégiques est apparu récemment dans les tableaux de bord stratégiques de type « balanced scorecard » par exemple, afin d'apprécier l'état des compétences jugées pertinentes en fonction de la stratégie.

Titre de l'encadré N°O7 : Indicateurs « formation »⁵¹



⁵¹ Source : document interne de formation de l'entreprise SBOA en annexe

En Conclusion :

Le développement des compétences est le résultat d'une combinaison originale des différents moyens de développement mis à la disposition des entreprises.

Si la formation reste un vecteur fort, elle ne peut donner son plein effet que si elle est combinée avec d'autres moyens.

Pour y parvenir, responsables de formation, responsables hiérarchiques et formateurs devront de plus en plus jouer la carte de l'audace et de l'innovation et s'engager dans une évolution de leurs pratiques. Pour les responsables hiérarchiques d'abord, il s'agit de :

Etre impliqué dès l'amont de l'action de développement des compétences dans l'identification des performances attendues et l'évaluation des compétences des salariés. De la qualité de leur diagnostic, dépend 80% du succès du process de développement ;

Organiser les situations de travail de manière à les rendre apprenantes ;

Accompagner la transformation des acquis en pratiques professionnelles sur le terrain.

Pour les responsables de formation ensuite, il s'agit de :

Concevoir et mettre en œuvre, en partenariat avec le management, des dispositifs d'acquisition de ressources ;

Prévoir et organiser l'entraînement, la mobilisation et le transfert des acquis en situation professionnelle (simulation, étude cas, alternance, formation-action...);

Valoriser toutes actions de formation en situation de travail par des mesures incitatives. Pour les formateurs, enfin, il s'agit de :

Coopérer davantage avec les services lors de la mise en place de la formation, de son suivi et de son accompagnement ;

Accentuer au maximum dans la pédagogie les situations d'apprentissage qui renforcent le lien entre formation et poste de travail ;

Assurer un rôle d'interface entre les savoirs pratiques et les connaissances et capacités acquises en formation traditionnelle.

SECTION IV : LA GESTION DES CARRIERES

La gestion de carrières apparaît souvent comme l'expression la plus achevée de la gestion et de la mobilité. Lorsqu'un besoin de main-d'œuvre se déclare dans une organisation elle a le choix de recruter à l'extérieur sur le marché du travail, soit de trouver au sien de sa structure la ou les personnes nécessaires.

Dans le cadre de la mise en place des règles de la Gestion des Ressources Humaines, La société des Boissons de l'Ouest Algérien met en place un dispositif pour la Gestion des carrières de ses travailleurs, guidé par les principes de valorisation, de reconnaissance des qualifications de ses personnels et des potentiels individuels de chaque postier.

Ce système (article 41 de la convention collective de la Société)⁵², est initié pour redonner une dimension importante aux ressources humaines, principale richesse de notre établissement. Il garanti un avancement au mérite, c'est-à-dire la valorisation de l'expérience professionnelle du travailleur.

VI-1 Les principes d'avancement :

- La valeur professionnelle du travailleur.
- Ses aptitudes, connaissances et performances professionnelles.
- Sa manière de servir.
- Son comportement confirmé par les appréciations annuelles inscrites sur la fiche d'appréciation.

VI- 2 Les conditions d'avancement :

- Ne pas avoir subi de sanction disciplinaire.
- Avoir une moyenne appréciable de notation de la prime sur objectif individuel.

⁵² Source : convention collective de la société SBOA en annexe

a) L'établissement et appréciation des candidatures :

L'appréciation annuelle de chaque agent est de la responsabilité directe de chaque responsable hiérarchique.

La Société utilise deux principaux outils servant à la gestion des carrières :

VI-2 -1/ L'entretien professionnel annuel :

Il consiste à faire le point sur les compétences durables du salarié

a) Les enjeux de l'entretien professionnel :

- Aligner les énergies sur les axes de compétences de la société
- Procéder à un diagnostic à une périodicité définie
- Se positionner par rapport à son travail
- Mettre en place le premier maillon d'une gestion des compétences

b) Les intérêts de l'entretien professionnel :

Pour l'entreprise :

- Procéder à un recensement des compétences disponibles
- Avoir une vision des compétences à développer
- Favoriser le développement des compétences transversales
- Développer des plans d'action
- Orienter les énergies sur les axes compétences de l'entreprise

Pour le responsable :

- Procéder à un diagnostic des compétences
- Améliorer le climat social
- Asseoir un rôle de management centré sur une autorité de compétence et non sur la hiérarchie

Pour le salarié :

- Se positionner par rapport à son travail et son entourage
- Connaître les orientations de l'entreprise et cerner les attentes de sa hiérarchie
- Connaître les possibilités d'évolution ou de changement d'affectation au sein de l'entreprise
- Favoriser l'expression en termes de souhaits de formation.

Pour le service RH :

- Assurer le développement des emplois et des compétences : recrutement, formation, mobilité.
- Créer de nouvelles trajectoires professionnelles.

Il s'agit de distinguer l'entretien professionnel et l'Entretien annuel d'appréciation et d'Amélioration du Professionnalisme, le premier est exclusivement réservé aux cadre et agents de Maîtrise par contre celui que nous allons découvrir est consacré aux exécutants :

VI-2-2/L'Entretien Professionnel Annuel d'Appréciation et d'Amélioration du Professionnalisme : est une étape essentielle du dialogue " Hiérarchie-Agent " pour :

- Echanger sur le bilan de l'année écoulée,
- Fixer de nouveaux objectifs,
- Apprécier et développer le professionnalisme de l'agent.

Au travers d'un dispositif local qui se veut :

↳ Simple de mise en œuvre et de fonctionnement :

Appréciation des résultats,

Appréciation des compétences.

↳ Générateur de progrès :

Les actions retenues (clarification des missions, modalités d'organisation, accompagnement, stages, orientation professionnelle,) visent à développer le professionnalisme.

VI-2 -3/ Le bilan de compétences :

Il consiste en un inventaire des acquis et des potentialités établi le plus souvent par un consultant externe. Le bilan de compétences analyse la vie professionnelle de l'intéressé et a pour objectif de réenclencher une dynamique positive dans une situation de travail. Prévu généralement sur 3 jours, il utilise les outils méthodiques suivants :

- Entretiens approfondis sur les attentes du salarié, ses compétences professionnelles, ses traits de personnalité, ses centres d'intérêt, ses motivations socioprofessionnelles, ainsi que l'itinéraire passé, les raisons des étapes, l'explication des accidents de parcours, les influences présidant aux choix professionnels et les contraintes personnelles.

- Entretien de projection sur l'avenir qui peut prendre la forme d'une nouvelle orientation professionnelle, assortie d'un plan d'action.

- Un rapport de synthèse remis et commenté à l'intéressé.

Le bilan de compétences est donc un outil d'aide à la décision pour faire le point et orienter l'évolution professionnelle.

L'appréciation du professionnalisme s'appuie sur deux composantes : la qualité du travail dans la durée **et** la maîtrise des compétences. Elle est fondée sur la constatation de résultats attestés par des faits et actes observables.

a) Qualité du Travail dans la durée (performance)

↳ Durée : à minima deux appréciations consécutives.

↳ Performance :

- Atteinte des objectifs individuels et/ou collectifs par rapport à des standards professionnels

↳ Qualitatifs (ex : r règles de sécurité, modes opératoires,)

↳ Quantitatifs (productions concrètes),

- La manière dont ils ont été obtenus est prise en compte (respect du cadre de cohérence, solidarité avec les autres groupes et prise en compte de leurs contraintes,).

b) Compétences

Aux activités fondamentales de l'emploi, correspondent des compétences regroupées en Savoir, Savoir-faire et Savoir-Etre.

Titre du tableau N° 06: Exemple de compétences au sein de la SBOA⁵³

Savoir	<p>Connaissance des différentes procédures et règles de sécurité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>il connaît les différentes procédures à appliquer par l'inspecteur Qualité</i> • <i>il connaît et sait expliquer les différentes phases d'une production</i>
Savoir-faire	<p>Capacité d'Organisation : <i>Il est capable d'organiser et d'optimiser :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>sa tournée,</i> • <i>les échantillonnages,</i> • <i>les circuits de relève.</i>
Savoir-Etre	<p>Capacité d'Initiative :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Il signale les dysfonctionnements et fait des propositions d'amélioration</i> • <i>Il corrige des dysfonctionnements</i> • <i>Il s'assure de la mise en œuvre des actions de correction</i>

- Ces deux composantes (performances et compétences) sont complémentaires et sont à prendre conjointement pour qu'il y ait progression dans le professionnalisme.

⁵³ Source : tableau élaboré par nos soins

Les outils d'appréciation qu'utilise la société des boissons de l'Ouest algérien doivent permettre de :

- Donner du sens par l'explication de la mission du groupe et de ses objectifs,
- Faire un retour sur la progression et bâtir un plan de professionnalisation (formation, coaching, tutorat, immersion, ...),
- Mettre en relief les succès par la reconnaissance et la communication des bonnes pratiques,
- Permettre la valorisation par le biais de la rémunération.

VI-3/ Le rythme d'avancement :

Ce procédé permet un avancement d'échelon tous les trois (03) ans de travail effectif dans un même poste de travail.

Le rythme de passage à un échelon supérieur peut être augmenté pour les travailleurs ayant fait l'objet de sanction disciplinaire, et diminué pour ceux qui se distinguent par un acte de bravoure ou autres actes appréciés par la direction générale.

Les procédures existantes et les différents supports (fiche d'appréciation et d'entretien)⁵⁴ existantes et dont nous avons cité l'utilité et l'usage ne sont pas pris en compte dans la gestion des carrières, ceci peut être choquant mais ils ne sont même pas remplis.

L'entretien en lui-même n'est pas réalisé faute de temps et de rotation des équipes, il l'est uniquement pour les cadres de la société par le Directeur Général en personne.

Ecouter chaque personne, chercher à comprendre au mieux et s'adapter ensuite : un tel management prend du temps !

Or, dans un environnement extrêmement compétitif, avec de surcroît la pression dans la société, les dirigeants et les managers déclarent, même s'ils sont convaincus de l'utilité de ces échanges, ne pas avoir le temps de conduire de façon approfondie les différents entretiens proposés par la Direction des RH.

⁵⁴ Les fiches d'entretien et d'appréciation se trouvent en annexe

L'appréciation ce fait alors sur la base du lien ou la relation existante entre le supérieur hiérarchique et son subordonné.

L'évaluation annuelle est donc dénouée de tout critère objectif mis à part le taux annuel d'absentéisme et les sanctions disciplinaire encouru durant l'année écoulée.

Nous avons constaté que peu de managers comprennent le sens, la finalité et les méthodes des ressources humaines.

Il nous semble essentiel, pour que les managers puissent jouer leur rôle d'acteur relais de façon pleine et entière de les former aux nouvelles techniques RH

Plus largement que l'entretien lui-même, la pratique de l'appréciation suppose que soient traduits dans la réalité un certain nombre de principes :

- Un principe d'**exemplarité** de la ligne hiérarchique,
- Un principe de **constance** de l'intérêt que l'on a pour ses collaborateurs,
- Un principe de **confiance** mutuelle,
- Un principe de **réalisme** : la relation " hiérarchie/agent " doit être structurée autour d'éléments concrets, observables, permettant d'apprécier les réussites et les erreurs tangibles,
- Un principe de **franchise** : le responsable hiérarchique doit dire à l'agent ce qui va et ce qui ne va pas précisément. Avec la même franchise, le responsable hiérarchique doit prendre en compte les remarques de l'agent,
- Un principe de **respect** : il appartient au responsable de sanctionner positivement et négativement les performances et les actes de ses collaborateurs ; cela exclut de juger et de critiquer les personnes, dans l'absolu.

Malheureusement la réalité est tout autre, mais des efforts vont être fait dans ce sens grâce à l'intervention de bureau de conseil en Management de la Qualité, dans le cadre de la préparation de l'audit de la fonction Ressources Humaines qui sera réalisé par des auditeurs de la Coca Cola Compagnie pour la l'attribution de la licence de production à la Société des Boissons de l'Ouest Algérien.

VI-4/ La mobilité :

Au delà d'une acception stricte (changement de profession), la mobilité professionnelle d'un salarié correspond plus largement à un changement de « poste » à travers différentes possibilités, telles que :

- Le changement d'activité
- Le changement d'établissement au sein du même groupe de société (Groupe Castel)
- L'augmentation de la rémunération tout en restant chez le même employeur

Interne ou externe la mobilité est associée à une opportunité quand elle s'accompagne d'une promotion, d'une meilleure stabilité de l'emploi, notamment en début de la vie professionnelle ou en dernière partie de vie active.

Pour la Société des Boissons de l'Ouest Algérien, les chiffres associés à la mobilité indiquent soit le pourcentage de salariés qui entrainent et qui sortent de la société (en séparant les CDI et les CDD), soit le taux de changement de poste pas de salariés de la société.

Cette dernière modalité particulière est organisée pour les cadres, notamment ceux dit « hauts potentiels » ou en cas de mutation organisationnelles importants.

La mobilité interne, sans risque de chômage cible principalement les salariés les plus qualifiés (Cadres).

La mobilité externe cible majoritairement des personnes sur des postes peu qualifiés, plutôt en début de carrière.

VI-4-1 Les enjeux de la mobilité :

- Professionnaliser les salariés sur une activité émergente ou en fonction de l'évolution des emplois et des métiers pour que la société puisse s'adapter au marché, en développant la mobilité interne à la société.
- Attirer et fidéliser les salariés dont les profils correspondent aux besoins en compétences des entreprises, en ouvrant des perspectives de carrières au sein de la société ou l'une de ses branches en misant sur la mobilité inter-sociétés ou sur le recrutement de nouveaux sur le marché du travail.

- Veiller à l'employabilité des salariés, tant du point de vue de leur état de santé au travail que les compétences développées dans un contexte où le contrat à durée indéterminée à vie est de plus en plus rare. Il s'agit de prévenir les risques d'exclusion, de faciliter la mobilité et les reconversions professionnelles en dotant les personnes d'une expérience, transférable dans différents environnements de travail, notamment en vue d'une mobilité inter-société.

Trouver les conditions qui favorisent l'activité tout au long de la vie active signifie aussi rechercher les facteurs favorables ou les freins dans la mobilité professionnelle et la construction des parcours professionnels de la société et le maintien en emploi le risque de difficultés croissantes en matière de performance comme de gestion de l'emploi.

Relever cet enjeu induit de prendre en compte les évolutions professionnelles non seulement en fonction des besoins de la société, mais aussi à l'échelle de l'employabilité des individus sur le marché du travail, quel que soit le contexte.

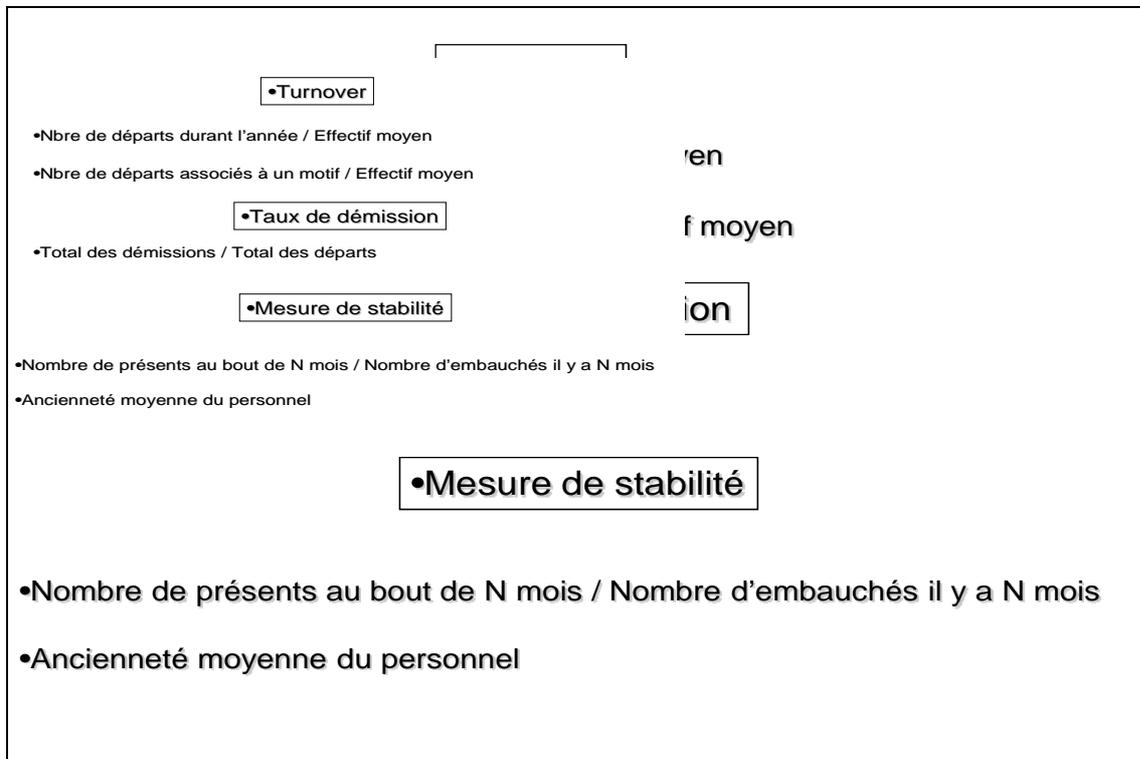
IV. 5 Les indicateurs « mobilité »

Le turnover (encadré 08) : L'idée générale est qu'un nombre de départ important du personnel traduit un climat social défavorable. Cependant, dans certains secteurs d'activité, des taux de turnover importants, peuvent être considérés comme normaux. Par exemple, les grands cabinets d'audit internationaux, sont habitués à un fort turnover de leurs consultants juniors.

Certaines entreprises jugent qu'il s'agit d'un élément positif. Cela permet de « mettre du sang neuf » dans l'entreprise... Il n'en reste pas moins que pour beaucoup d'entreprises, le turnover est un facteur de dysfonctionnements.

Il peut s'avérer coûteux (coûts de remplacement, de formation et d'apprentissage, coûts de non-vente, de perte de clientèle, ...), il peut être nuisible à la qualité et au service clientèle. Il existe des cas où la clientèle est très attachée à la stabilité de leurs interlocuteurs.

Titre de l'encadré N° 08 : Indicateurs de turnover⁵⁵



SECTION V : La rémunération :

La question de la rémunération se situe, par nature, au fondement même des pratiques de gestion du personnel. Aussi peu développer soit-elle, toute gestion des ressources humaines s'organise partir du contrat de travail et de l'échange qu'il établit entre travail fourni et rémunération attribuée : c'est ce qui fait le salarié.

La rémunération est donc soumise aux phénomènes de marché et à l'environnement qui conditionnent cet équilibre.

Des facteurs exogènes tels que le marché du travail, les représentations sociales ainsi que les politiques sociales et fiscales conditionnent les modes et les niveaux de rémunération.

⁵⁵ Source : procédure de gestion des RH de la société SBOA en annexe

V -1/ La rémunération :

« Le système de rémunération est un élément clef de la motivation du personnel. Elle atteste de la reconnaissance que l'employeur accorde au travail réalisé dans l'entreprise »⁵⁶.

Ce système à une double entrée :

- *Le salaire de base ou partie fixe*, fondée sur les règles de transparence, de négociation et d'équité, répond à une logique de collective. La classification des emplois sert de base de référence pour calculer la partie fixe de la rémunération.

- *Rémunération périphérique ou part variable*, correspond soit à une logique individuelle liée à la performance et à l'implication du salarié, soit à une logique mixte (individuelle et collective) qui récompense l'efficacité d'une équipe. Cette rémunération est devenu très importante vu la demande de flexibilité de la masse salariale, de levier de motivation et de rétribution de la performance.

V -2 La politique de rémunération :

Au sein de la Société des Boissons de l'Ouest Algérien, définir une politique de rémunération est une préoccupation centrale de la gestion des ressources humaines et de son efficacité. Elle intéresse à la fois les problématiques de couts, la recherche de performance et le développement du capital humain.

D'un point de vue strictement quantitatif et financier, les rémunérations se traduisent par les frais de personnel, c'est-à-dire l'essentiel des coûts et donc, du compte de résultat.

D'un point de vue qualitatif en revanche, les politiques et pratiques de rémunérations déterminent directement le mode d'optimisation des ressources humaines.

L'objectif ultime de toute politique de rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs. De plus, toute politique de rémunération devrait faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des employés et la capacité de payer de l'organisation.

⁵⁶ Lacono, (Genevièvre), Gestion des Ressources Humaines, Edition CASBAH, 2004

V -2-1 : Les objectifs de la politique de rémunération

La rémunération comme levier de la gestion par les compétences peut répondre à plusieurs objectifs, sachant qu'ils ne sont jamais exclusifs les uns des autres :

- Attirer et recruter des candidats répondant aux besoins de la société ;
- Démontrer de la reconnaissance aux employés en leur versant une rétribution juste ;
- Respecter l'équité interne ;
- Être compétitif par rapport au marché (équité externe) ;
- Contrôler les coûts liés à la masse salariale.

Historiquement, la rémunération est d'abord considérée comme un centre de coût, ce coût appelée masse salariale, est composée de l'ensemble des charges engendrées par la rétribution du travail des salariées : primes, salaires, cotisations salariales et patronales. Le premier enjeu est donc budgétaire.

De fait la rémunération est également un instrument de paix sociale ; l'entreprise se doit de rémunérer le travail de façon suffisamment équitable pour éviter les conflits.

La politique de rémunération cherche également à accroître la performance des salariés, par exemple elle peut relier la rémunération et les résultats, ce principe était déjà présent dans le système Taylorien : la rémunération à la pièce était conçue comme un moyen d'inciter les salariés à produire davantage, mais il a connu de nombreux développements, notamment avec des outils de rémunération visant à motiver, impliquer et fidéliser, responsabiliser.

Le deuxième enjeu est donc managérial : piloter la politique de rémunération en fonction des objectifs de l'entreprise.

La gestion stratégique des ressources humaines et plus spécifiquement la gestion par les compétences : rémunérer pour influencer le comportement des salariés dans le sens recherché, l'enjeu second est d'optimiser la rétribution du travail en considérant la rémunération non plus comme un tout qu'il faut contrôler –la masse salariale- mais comme un ensemble d'éléments qui influencent la performance.

Pour remplir cet objectif, les entreprises se sont dotées d'outils adaptés ; elles ont développé de nombreuses composantes et optimisant la rétribution globale en utilisant telle ou telle composante en fonction de l'objectif recherché.

V -3 : Les composantes de la rémunération :

Dans le langage courant, salaire et rémunération sont utilisées indifféremment pour désigner la contrepartie monétaire que touche un salarié en échange de son travail, constituant la rémunération directe. Ou d'après l'article 154 de la convention collective :

« Le salaire est la contre partie du travail fourni, le travailleur à droit à une rémunération au titre de laquelle il perçoit un salaire ».

V -3-1 : Rémunération directe: Elle se compose en générale de :

- Salaire de base.
- Indemnité
- Salaire de performance, lié aux résultats obtenus par le salarié.
- Diverses primes, fixes ou variables.

Le salaire est régi par la loi 90-11 du 21 avril 1990⁵⁷ relative aux relations de travail modifiée et complétée, et dispose qu'il est entendu par salaire :

a) Salaire de base :

Il correspond à un travail répondant aux normes du poste de travail occupé. L'éventail des salaires de base constitue la grille des salaires de l'établissement. (Article 157 de la convention collective)⁵⁸ ;

b) Les indemnités :

Qui sont un des principaux changements de la réforme, elles sont versées en raison de l'ancienneté des travailleurs, des heures supplémentaires effectuées, en raison des conditions particulières de travail et notamment, de travail postés, de nuisance et d'astreinte, y compris le travail de nuit et d'indemnité de zone ;

⁵⁷ La loi 90-11 en annexe

⁵⁸ La convention collective en annexe

c) Salaire de performance :

Le salaire de performance est une partie de la rémunération liée-directement ou indirectement au travail du salarié c'est ce qu'a apporté la gestion par les compétences.

d) Primes fixes et variables :

Les primes diffèrent de la part variable du salaire (salaire de performance) par leur dimension collective et systémique. Elles ne dépendent pas des résultats des salariés, mais sont souvent liées au travail, à la fonction ou à l'emploi. Toutes les personnes exerçant le même emploi dans les mêmes conditions y ont droit.

e) Périphériques :

- **Légaux** : bonus financier lié aux résultats de l'entreprise ;
- **Sélectif**, qui s'apparentent aux avantages en nature ;
- **Statutaires**, qui concernent les avantages sociaux acquis par les salariés d'une entreprise

Titre du tableau N° 07 : Effets recherchés des principaux outils de la rémunération⁵⁹

Composante de la rémunération	Effet recherché
Salaire	Attirer, motiver
Primes, bonus liée aux performances	Fidéliser
Rémunération collective variable	Impliquer, fidéliser
Epargne salariale	Impliquer, fidéliser
Avantage en nature	Attirer, fidéliser
Avantages sociaux	Fidéliser

⁵⁹ Source : Cadin L, Guerin F et Pigiye F, la Gestion des Ressources Humaines : pratiques et éléments de théories, Dunod, 2006.

V -3-2 : La structure de la grille de salaire :

Elle est constituée de quatre groupes socio professionnelles :

- Groupe1 : Exécution
- Groupe2 : Maitrise
- Groupe3 : Cadre
- Groupe4 : Cadre Supérieur

Dans chacun des groupes, il existe trois (03) niveaux. Chaque niveau est subdivisé en cinq (05) classes pour tous les groupes sociaux-professionnelles s'identifiant dans (A, B, C, D, E)

V -4 L'optimisation de la rémunération en fonction de l'objectif recherché :

Fondements théoriques n'ont pas été négligés par la Société des Boissons de l'Ouest Algérien : la gestion de la rémunération s'appuie sur des postulats quant à effet de chacune des composantes sur le comportement des individus, une rémunération efficace est censée motiver la personne à fournir davantage d'efforts dans le sens recherché.

Les théories de la motivation, de nombreuses théories cherchent à expliquer le comportement des individus c'est-à-dire pour simplifier les raisons qui le pousse à agir, les plus naturalistes d'entre elles concèdent que l'homme est mu par une force comparable à l'instinct : survie, conservation, domination. Maslow (1954) a traduit cette force en besoins que l'homme devrait satisfaire : besoin physiologique, d'estime, de réalisation de soi.

Depuis les premiers développements de nombreuses études empiriques ont montré la difficulté d'appliquer ces théories à la gestion de l'entreprise, selon Herzberg (1966) dans le travail certains facteurs poussent effectivement les individus à agir.

Ce sont eux qui apportent la satisfaction aux individus, les facteurs de motivation sont par exemple ; l'accomplissement, le type ou le contenu du travail, les responsabilités, les promotions, les possibilités de développement.

A l'inverse, d'un autre côté les facteurs d'hygiène créent seulement l'insatisfaction.

V.5. / Les indicateurs « rémunération »

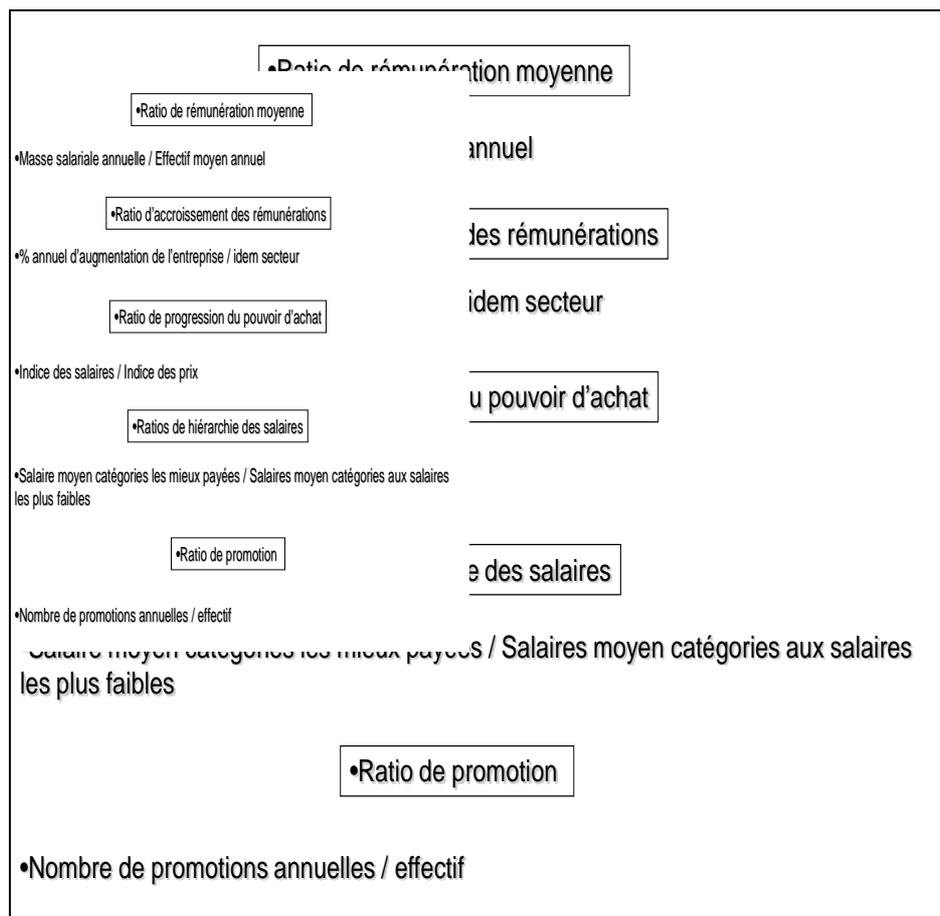
Concernant la rémunération, le contrôle de gestion sociale peut se subdiviser en trois sous-ensembles :

Le contrôle de la politique de rémunération qui concerne l'appréciation de la politique de salaire de l'entreprise et le respect de plusieurs équilibres et objectifs de performance (équité interne, compétitivité externe, équilibre financier, etc.) ;

le contrôle de la masse salariale, qui vise à étudier l'évolution des salaires et ses incidences financières ;

Le contrôle du système « paye », qui s'intéresse aux aspects techniques de la gestion des salaires (système de calcul, de traitement et d'édition des bulletins de salaire par exemple).

Titre de l'encadré N° 09 : Les indicateurs « rémunération »

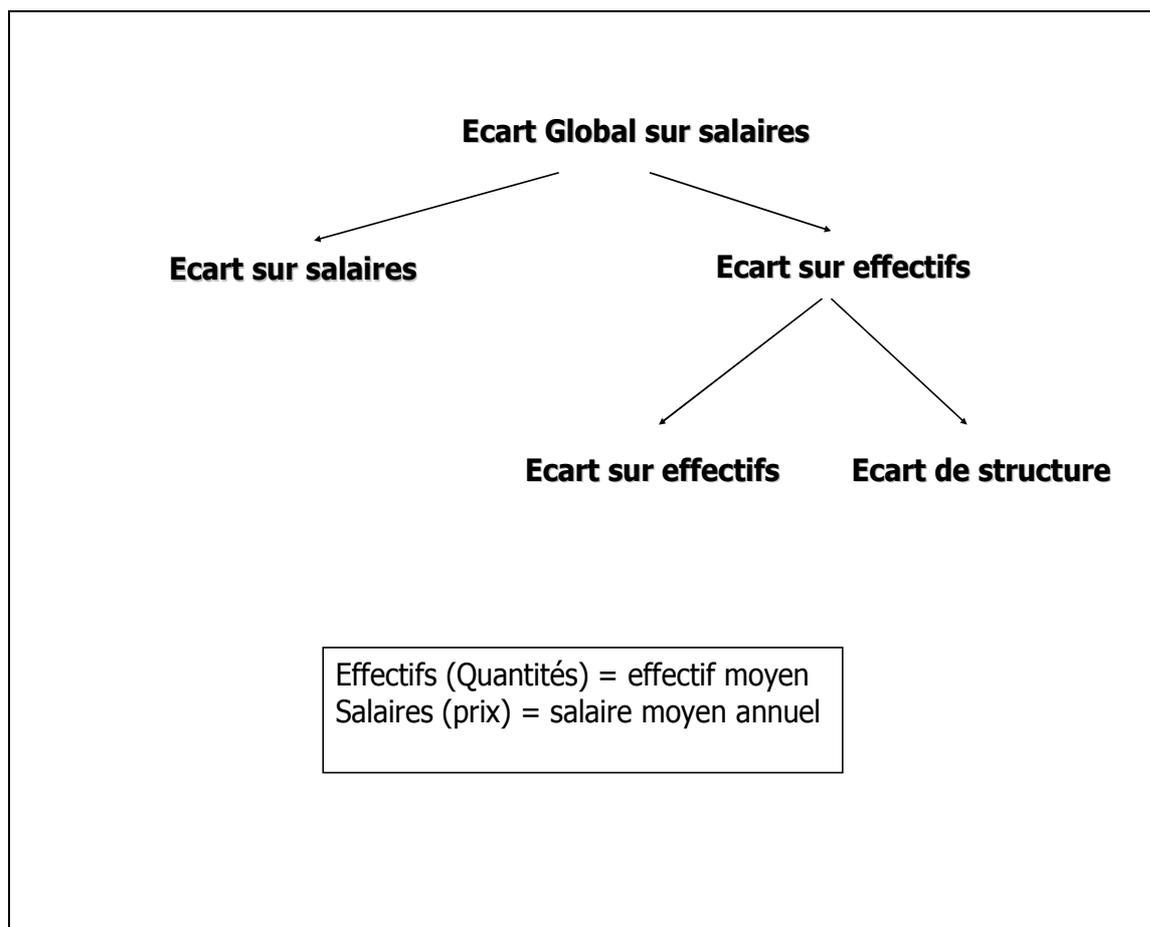


L'encadré 09 reprend essentiellement les indicateurs concernant la politique de rémunération. Concernant le système « paye », des indicateurs de qualité, comptabilisant les erreurs sur bulletins de salaire par exemple, de délai (nombre de jour de retard de calcul et de virement de la paye, etc.) et de coût (coût moyen d'un bulletin de salaire, par exemple), peuvent être retenus.

S'agissant du contrôle de la masse salariale, plusieurs méthodes sont envisageables :

- la méthode des écarts (encadré 10) qui, à l'instar des écarts sur chiffre d'affaires en contrôle de gestion commerciale, constatent et analysent des écarts sur prix (salaires) ou sur quantités (effectifs) ;

Titre de l'encadré N° 10 : La méthode des écarts sur salaires⁶⁰



⁶⁰ Source encadré 09 et 10 : procédure de la gestion des RH de la société SBOA

Conclusion du chapitre III :

La stratégie de la Société des Boissons de l'Ouest Algérien afin de réaliser ses objectifs comme une entité économique en matière de rentabilité et de performance est de développer les compétences qui constituent la source principale pour s'adapter au mieux aux aléas du marché et aux mutations technologiques, organisationnelles et managériales.

En outre, elle cherche à rentabiliser les investissements engagés en matière de développement des compétences en fidélisant davantage les ressources humaines et ce pour augmenter le niveau d'implication et d'engagement des salariés aux projets entrepris le plus longtemps possible. Le retour sur investissement ne se réaliserait qu'après plusieurs années de travail et de planification.

Au niveau de l'individu, la gestion de carrière se situe actuellement au carrefour de deux désirs contradictoires de l'être humain : le désir de la stabilité et le désir du changement. La stabilité rassure mais elle sclérose, l'insécurité fait peur mais elle ouvre à la liberté.

Les salariés sont plus opportunistes quant à leur gestion de carrière. Ils cherchent souvent l'intérêt personnel avant l'intérêt collectif surtout si les relations ne sont pas saines et claires.

La société peut ne pas être performante en matière de soutien organisationnel aux compétences et néglige certaines pratiques de dialogue, de communication et de sollicitude devenues importantes à nos jours.

La tendance est aujourd'hui à la mobilité externe où les compétences quittent leur organisation pour suivre leur carrière dans d'autres organisations.

C'est paradoxalement de dire que le développement des compétences par la société qui vise à réaliser en contre partie des gains économiques se trouve imputée de ses salariés les plus valeureux qui s'orientent vers des firmes concurrentes.

La Société des Boissons de l'Ouest Algérie pour des raisons de compétitivité ne peut se passer des compétences ni de développer leur potentiel via des programmes de formation professionnelle continue mais elle peut être réticente et conservatrice c'est à dire de faire des tris et des choix affectant la répartition du budget de formation en jouant sur la fidélité et l'engagement à la firme pris comme critère de sélection.

Elle peut aussi se pencher le plus vers des actions de formation ciblées qui développent au mieux les compétences spécifiques au détriment des compétences générales.

En effet, la société s'occupe davantage des spécificités propres à elle en rapport avec sa culture, son mode de production et ses règles de gestion pour impliquer encore plus les salariés dans leur poste de travail.

Cette méthode qui vise à réduire la mobilité externe en jouant sur l'employabilité des compétences par l'investissement dans des actions de formation orientées vers le besoin de la société détruit la compétence dans la mesure où cette dernière est un dispositif englobant les connaissances théoriques c'est à dire d'ordre général et des connaissances pratiques qui peuvent être spécifiques à un contexte de travail donné en plus des aptitudes cognitives et comportementales.

Les salariés peuvent s'auto- former par leurs propres moyens et les nouvelles technologies de l'information de la communication constituent à juste titre un atout majeur pour développer les compétences à domicile et même à distance.

L'entretien individuel dissocié de la rémunération : chaque salarié bénéficie d'un entretien annuel plus souvent avec le DG, plus rarement avec le responsable hiérarchique directe. Le collaborateur remplit un document portant sur la mission et le bilan de ses réalisations et répond à cinq questions : « en dehors de vos objectifs fixés, quelles sont vos réussites et pourquoi en sont-elles ? Quelles sont les difficultés majeures que vous rencontrez et les solutions que vous proposez ? Êtes-vous satisfait des missions qui vous sont confiées et pourquoi ? Quelles sont vos attentes pour l'année à venir ? Quelles sont vos attentes pour les trois années à venir ?

Dans ce que nous avons observé dans la société des boissons de l'Ouest Algérien, nous amène à dire que l'entretien annuel n'est pas connecté à la rémunération, laquelle est traitée au cas par cas, à un autre moment de l'année, l'échange est essentiellement qualitatif et ne donne pas lieu à une notation comme il se doit dans un système de gestion par les compétences.

CONCLUSION GENERALE

Nous vivons actuellement des mutations sans précédent à tous les niveaux technologiques, organisationnels et environnementaux ce qui incite les entreprises à promouvoir ses ressources afin de s'adapter au nouveau contexte.

Des nouveaux défis de concurrence et de compétitivité dictés par les lois du marché viennent perturber les règles mises en place, les structures classiques et les modes de gestion des ressources humaines archaïques. Il est impératif de changer les références, l'horizon et la cadence pour épouser une gestion stratégique envers les ressources humaines considérées comme richesse et un atout principal pour gagner le pari de la concurrence et de la compétitivité en misant beaucoup plus sur les compétences que sur les qualifications.

L'entreprise dans le nouveau paradigme change de stratégie et de pratiques de gestion de ses ressources. La gestion des ressources humaines passe alors d'une gestion rigide des postes à une gestion des compétences ou par les compétences.

L'étude réalisée avait pour objet d'expliquer un phénomène d'actualité dans la mesure où le contexte dans le monde du travail a connu de profondes mutations.

La gestion par les compétences par ses effets sur la performance des organisations et ses rapports avec la notion de compétence, est aujourd'hui au cœur d'un débat théorique et fait l'objet d'études empiriques et expérimentales.

En Algérie, rares sont les recherches qui ont examiné la problématique que pose la gestion par les compétences et sa relation avec le développement des compétences qui reste tout de même un terrain nouveau pour les chercheurs en sciences de gestion.

Il va sans dire, que cette recherche qui se veut ambitieuse pour traiter tous les aspects du phénomène se heurte à des problèmes d'ordre méthodologique et surtout au niveau de la collecte des données dans le volet pratique. La période du stage n'a pas été suffisante pour avoir des résultats palpables, nous étions présents à la phase du lancement du projet et quand

nous sommes revenus pour obtenir des résultats chiffrés nous avons rencontrés des réticences. La réponse qui nous a été donnée :est qu'il y a eu un changement de Direction et que les nouveaux dirigeants ne souhaite pas communiquer ces informations.

Il est de même pour la lecture de la littérature où les auteurs sont parfois hésitants quant à leur discours théorique et leurs approches conceptuelles ce qui nous a mené parfois à prendre la thèse prédominante. Les uns parlent de management par les compétences d'autres de gestion par les compétences, y'en a même qui font l'amalgame entre notre sujet d'étude et la gestion des compétences.

Toutefois, la taille de l'échantillon (une seule société) demeure à notre avis l'handicap majeur pour la généralisation des résultats, notre travail devait porter sur la filiale boissons (gazeuses, alcoolisées, jus de fruit et eau minérale) ce qui pourrait être le champ d'éventuelles investigations pour des recherches futures.

L'absence d'enquêtes ou de bases de sondages convenables a rendu notre tâche plus difficile et pour cette raison qu'on a eu recours à une enquête de convenance (interview directe auprès de salariés pris au hasard) sachant que cela pourrait affecter les résultats de notre recherche.

La réponse à notre problématique qui été rappelons le : la gestion par les compétences au sein de la SBOA apparait-elle comme un véritable projet stratégique ou une simple mise en ordre des Ressources Humaines ?

De notre point de vue une vraie démarche de gestion par les compétences passe par trois phases essentielles : un travail descriptif souvent réalisé par un consultant externe ou par les ressources humaines, dans notre cas ça a été réalisé par les deux parties, un travail prescriptif dans lequel la société définit ses attentes et ses besoins et un travail délibératif ou nous mettons en discussion la démarche et ses résultats avec les salariés.

Nous avons observé des processus axés uniquement sur la prescription avec un travail descriptif et aucune conception délibérative : ce type de démarche n'est qu'une simple rationalisation de la ressource Humaine.

Néanmoins, nous avons eu la chance d'arriver en fin de compte et malgré cet aléa à des résultats qui corroborent les hypothèses énoncées et confirment la théorie dominante.

Maintenant, nous connaissons d'après cette étude d'une part qu'entendant nous dire par la gestion par les compétences et ses caractéristiques et d'autre part l'importance du développement des compétences et de la formation professionnelle sur l'engagement et la fidélité des employés au sein de l'organisation.

En effet, la formation professionnelle appuyée par une gestion dynamique et valorisante diminue la mobilité professionnelle externe.

D'autres variables comme la rémunération, la satisfaction au travail,...., etc. peuvent avoir un effet de rétention des salariés pour qu'ils restent fidèles à la firme et qui peuvent en toute logique résulter de la formation professionnelle en cas de promotions, d'avancements et de responsabilité.

Notons en fin que la partie théorique de ce mémoire a renfermé l'essentiel des thèses débattues récemment par un grand nombre de chercheurs sur le sujet et la problématique de la gestion des ressources humaines et notre apport réside en une revue synthétique et discutée de la littérature.

Malgré les contraintes rencontrées sur le terrain, ce corpus théorique est à notre œil fondamental pour aborder un sujet nouveau et complexe.

De ce fait, d'autres chercheurs seront amenés à tirer profit de ce modeste travail en se positionnant là où les autres chercheurs sont arrivés dans leurs conclusions sans perdre beaucoup de temps en se penchant sur d'autres grandes entreprises algériennes pour vérifier si ce nouveau mode de gestion leur a réussie et si il peut être adopté par d'autres, qui sais même que cela sera un débout pour nous de continuer dans ce sens pour élaborer une thèse de Doctorat.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrage :

- Besnier (Jean-Michel), Prost (Antoine) Saussois (Jean-Michel), Flichy (Patrice), Meirieu (Philippe), Carré (Philippe), Vergnaud (Gérard), Liétard (Bernard), Beillerot (Jacky) , « *Savoirs et compétences, en éducation, formation et organisation* », les éditions DEMOS, 2006
- Boyer (Luc) et Equilbey (Noel), « *GRH nouvelles pratiques* », Edition ems management et société, collection pratiques d'entreprises, Vade-mecum, 2007
- Cadin (Loic), Guérin (Frédérique), Pigeyre (Frédérique), « *GRH, Pratique et éléments de théories* », Edition Dunod, 2006, Paris
- Caspar (Pierre), Carré (Philippe), « *Traité des sciences et techniques de la formation* », ouvrage collectif.
- Chaminade (Benjamin), « *RH & compétences dans une démarche qualité* », AFNOR, 2005, St Denis
- Citeau (Jean Pierre), « *Gestion des ressources humaines* », Edition Dalloz, 2008
- Fluck (Claude) « *Compétences et performances : une alliance réussie* » Editions Demos, 2002
- Gagnon (Sylvie), Lavoie (Mariane), « *Guide de Gestion des Ressources Humaines* », Techno compétences, 2003
- Guittet (A), « *Développer les compétences par une ingénierie de la formation* » éditions d'Organisation, 1995

- Lacono, (Geneviève), « *Gestion des Ressources Humaines* », Edition CASBAH, 2004, Alger
- Landier (Hubert), « *Gestion des compétences, la grande illusion, pour un new deal : compétences* », Edition de boeck, 2010, Paris
- Le Boterf (Guy) « *De la compétence à la navigation* » éditions d'Organisation, 1997
- Le Boterf (Guy) « *De la compétence à la navigation professionnelle* », Editions d'Organisation, 2002, Paris
- Lecouer (Elisabeth), « *Gestion des compétences, le guide pratique* », Edition de boeck, 2008, Paris
- Leplat (Jean) « *Les habilités cognitives dans le travail* », in Perruchet (P) « les automatismes cognitifs » Editions Mardaga, 1998
- Levy-Leboyer (Claude), « *La gestion des compétences, collection Ressources Humaines* », Nouvelle Edition, 2009, paris
- Martory (Bernars) et Crozet (Daniel), « *Gestion des Ressources Humaines, Pilotage Social et Performances* », Edition d'organisation, 2001
- Peretti (Jean Marie), « *FAQ Ressources Humaines* », Edition Dunod, 2006
- Roger (A), « *La gestion des carrières* » - Encyclopédie du management pp. 164-180.
- Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, Chevalier, « *Gestion des Ressources Humaines* », De Boeck Université, 2001, Canada
- Vatteville (Eric), « *Mesure des Ressources Humaines et Gestion de l'entreprise* », collection Gestion, Edition Economica, 1985, Paris
- Zarifian (Philippe) « *Objectifs compétences* » Editions liaisons, 1999
- Zarifian (Philippe), « *Le modèle de la compétence* », Editions Liaisons, 2001

Revues scientifiques :

- **Management** : Numéro 2010/8 - n° 37 - Audit social et qualité de vie au travail
- **Entreprise et Personnel** : Numéro 2011/6 - n° 06 – Nouvelles compétences
- **Management & avenir** : Numéro 2010/3 - n° 33 - Nouvelles perspectives sur l'engagement des parties prenantes : enjeux, acteurs, recherches

Sites internet – blogs :

- www.centre-inffo.fr
- www.rhinfo.com
- www.focusrh.com
- www.rhblog.com
- <http://drh.hautetfort.com>
- www.management.journaldunet.com

Liste des figures :

- **Tableau N°1** : les composantes du système de gestion par les compétences
- **Tableau N°2** : Le territoire de la franchise de SBOA 30 juin 2011
- **Tableau N°3** : Effectif de la SBOA par catégorie socioprofessionnelle et par CDI CDD
- **Tableau N°4** : Les cinq règles d'élaboration d'un référentiel de compétences
- **Tableau N°5** : Logigramme du processus de formation
- **Tableau N°6** : Exemple de compétences au sein de la SBOA
- **Tableau N°7** : Effets recherchés des principaux outils de la rémunération

- **Encadre N°1** : La démarche compétence
- **Encadre N°2** : L'évolution dans un métier
- **Encadre N°3** : Les quatre champs de la compétence
- **Encadre N°4** : Famille professionnelle
- **Encadre N°5** : Les compétences du métier de manager
- **Encadre N°6** : Les indicateurs de gestion du recrutement
- **Encadre N°7** : Les indicateurs de gestion de la mobilité
- **Encadre N°8** : Les indicateurs de gestion de la formation
- **Encadre N°9** : Les indicateurs de gestion de la rémunération
- **Encadre N°10** : La méthode des écarts sur salaire
- **Figure N°1** : La définition de la compétence
- **Graphique N°1** : Effectif de la SBOA par catégorie socioprofessionnelle
- **Graphique N°2** : Effectif de la SBOA par tranche d'âge
- **Graphique N°3** : Masse salariale de la SBOA
- **Schéma N°1** : Le processus de recrutement
- **Organigramme N°1** : Organisation de la SBOA

Annexe :

- La procédure de recrutement la SBOA
- La procédure de formation la SBOA
- Le repproting RH du mois de juillet 2011
- Les documents internes : (fiches ; d'évaluation, de poste, de synthèse, de renseignements, de confirmation.)

Résumé

Les Principaux objectifs de notre travail déterminent en utilisant une formulation que nous rencontrons dans le domaine de la gestion des ressources humaines, de la façon suivante :

1. Identifier, à l'aide de témoignages et de la recension d'écrits existants, la gestion par les compétences et les perceptions qu'en ont ses praticiens;
2. Analyser les nouvelles compétences à développer et les écarts de compétences à combler
3. Explorer des moyens de développer ces compétences ;
4. Déterminer les principales conditions de réussite nécessaires de développement de ce nouveau mode de gestion.

Nous avons choisi d'illustrer les objectifs cités au dessus par une étude de cas effectuée du mois de janvier 2011 au mois de juillet de la même année au sein de la SBOA ;

La Société des Boissons de l'Ouest Algérien n'échappe pas aux exigences du nouveau contexte de l'économie Algérienne (transition vers l'économie de marché). La Direction des Ressources Humaines est au cœur des changements.

Mots clés :

Compétences; Performance; Ressources Humaines; Gestion par les Compétences; Référentiel de Compétence; Référentiel de Métier; Formation; Gestion des Carrières; Mobilité ; Recrutement.