



Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention de diplôme de Master 2 en management stratégique

Thème :

LE MANAGEMENT DES COMPETENCES D'UNE ENTREPRISE ALGERIENNE Etude de Cas Sonelgaz SDC Bouira



SDC

Réalisé par :

Mr. ABBAS Mohammed Elarbi

Encadré par :

Mr. AIT AKKACHE Samir

Année Universitaire 2011-2012

REMERCIEMENT

REMERCIEMENT

Je voudrais tout d'abord témoigner toute ma gratitude et ma reconnaissance envers Mr. AIT AKKACHE Samir, mon encadrant, qui par son soutien, ses conseils et ses encouragements a donné le jour à ce travail.

Je remercie M^{me}. CHARFAOUI, qui n'a ménagée aucun effort pour m'apporter l'aide et l'information nécessaires à la concrétisation de ce travail.

Je remercie le corps enseignant du SEGC de l'université de Bouira en générale, en particulier Mr ALI ZIANE pour sa présence et sa bienveillance.

A cette liste, il faudrait ajouter tous ceux et celles qui au long de ce travail m'ont soutenu. Sans les nommer explicitement, je les remercie de leurs encouragements qui m'ont aidé à surmonter maintes difficultés.

DEDICACE

***P**our la source de tendresse infinie, pour la plus
généreuse femme qui a su m'aider avec son profond amour,
pour l'âme de ma viema très chère mère.*

***P**our celui qui m'a éclairer le sentier de ma réussite et
de mon bonheur en se dévouant sans avarice pour m'aider à
défier les obstacles, pour la gentillesse elle même.....pour
mon très chère père.*

***P**our tous mes amis Sofiane, Samir, Belal, Rabah.*

***P**our tous Je dédie le fruit de plusieurs années de
mon travail.*

SOMMAIRE

SOMMAIRE

REMERCIEMENT	A
DEDICACE.....	C
SOMMAIRE.....	E
LISTES DES FIGURES.....	L
LISTES DES TABLEAUX.....	N
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1: LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES.....	6
SECTION I: L'ORGANISATION ET SA STRUCTURE :.....	8
I. Qu'est - ce que l'organisation?.....	8
1. Définition de l'organisation :.....	8
2. La diversité des organisations :	10
3. Les typologies des organisations ;	10
II. La structure :.....	13
1. Définition et composantes:	13
2. Les Structures Des Entreprises ;.....	14
SECTION II. LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES :	17
I. Le manager premier RH face aux défis actuels :.....	18
1. Les mutations technologiques.....	18
2. Mondialisation et internationalisation de la concurrence:.....	19
3. Le contexte économique : un environnement cahoteux et chaotique :	20
4. Les évolutions démographiques : vieillissement et relève	20
5. Les mutations sociologiques : reconnaître la diversité	21
6. Le dialogue social entre consensus et radicalité	22
7. Les défis d'un cadre réglementaire en mutation.....	22
II. Comment coordonner le management des ressources humaines et la gestion des ressources humaines ?.....	23
1. Quel lien entre le management des ressources humaines et la GRH ?.....	23
2. Comment impliquer efficace des managers dans la gestion des ressources humaines ? 26	
SECTION III. MANAGER ; MISSIONS ET FONCTIONS RH:.....	27

SOMMAIRE

I. Les Missions Et Fonctions RH Du Manager :	27
1. Les missions RH du manager :	27
2. Les fonctions RH d'un manager:	29
II. Les logiques de la gestion des ressources humaines :	32
1. La Personnalisation : vers l'entreprise à la carte :	32
2. L'adaptation : vers l'entreprise agile	33
3. La mobilisation des compétences et de l'énergie.....	34
4. Le partage des décisions RH.....	35
5. L'anticipation	36
CONCLUSION DE CHAPITRE :	37
CHAPITE 2 : LA GESTION DES COMPETENCES :	38
SECTION I: LA COMPETENCE ; DEFINITION ET LES ELEMENTS DE SONT ACQUISITION:	40
I. Définition de la notion compétence :	40
1. Ce que disent les dictionnaires :	41
2. ce que disent les spécialistes :	42
II. Les Ressources De La Compétence:	43
1. Le savoir théorique :	44
2. Le savoir faire.	45
3. Le savoir être.....	46
III. Les autres éléments de la compétence :	47
1. Le savoir mobiliser (le savoir agir) :	47
2. Le vouloir mobiliser :	48
3. Le pouvoir agir.	48
SECTION II. COMPETENCES TYPOLOGIE ET MOYENS DE SON ACQUISITION.....	49
I. Typologie De Compétences :	49
1. La compétence individuelle et la compétence collective.....	49
2. Les compétences réelles et compétences requises :	51
II. Les moyens d'acquisition de la compétence:.....	54

SOMMAIRE

1. La formation.....	54
2. L'expérience professionnelle et extra professionnelle.....	58
SECTION III. LA GESTION DES COMPETENCES DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	64
I. Une gestion des compétences pour quoi faire?.....	64
1. La compétence une notion devenue centrale en GRH ;	64
2. Intégration de la compétence en GRH.....	67
3. Articulation avec d'autres fonctions de l'entreprise ;	68
II. La gestion des compétences: enjeux et difficultés	69
1. Les difficultés de la gestion des compétences;.....	69
2. Les enjeux de la gestion des compétences :.....	71
SECTION IV. LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES ; ...	72
I. Définition de la GPEC et de ses enjeux ;.....	72
1. Définition :.....	72
2. La GPEC vise plusieurs objectifs :.....	74
3. Les concepts de base de la GPEC :.....	74
4. Les Différentes Manières D'entrer Dans Une GPEC.	76
II. Les étapes clés de la démarche GPEC :.....	77
1. Identification des métiers et leurs évolutions.....	78
2. Analyse Quantitative Des Ressources De L'entreprise.....	78
3. Diagnostic Des Ecart Et Evaluation Des Compétences.	79
III. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un outil stratégique de management des compétences ;.....	81
IV. La GPEC est un outil stratégique de management pour l'entreprise.	83
1. Outil de recrutement et de justification de rémunération	84
2. Outil de formation :	84
3. Outil d'appréciation des personnes et de gestion des carrières :	85
4. Outil d'employabilité :.....	85
V. Section 3 : Les conditions de succès d'une GPEC ;	86

SOMMAIRE

1. La prise en compte des enjeux sociaux économiques :.....	86
2. Favoriser l'implication et la communication entre dirigeants et salariés :.....	86
3. La pérennité du système :.....	87
CONCLUSION DU CHAPITRE:.....	88
CHAPITRE 3 : MANAGEMENT DES COMPETENCES	89
SECTION I. MANAGEMENT DES COMPETENCES : DEFINITION ET CONTEXTE.....	91
I. Définition De Management Des Compétences.....	91
1. Définition Générique :.....	91
2. Concept Unificateur :	93
II. Diversités Des Intitulés Et Des Termes :.....	93
1. Le management des compétences :.....	93
2. La gestion des compétences :.....	93
3. La gestion par les compétences :.....	94
III. Contexte D'émergence Du Management Des Compétences :.....	94
1. Mutation technologique	94
2. Les mutations du travail :.....	95
3. Les mutations socio-économiques :.....	95
4. Les mutations organisationnelles :.....	96
5. Déqualification Sur le plan professionnel :.....	97
6. Déresponsabilisation :.....	97
7. Démultiplication des postes :.....	97
SECTION II. LES APPROCHES DU MANAGEMENT DES COMPETENCES.....	99
I. Les approches basées sur les connaissances :.....	99
1. La Source Historique:.....	99
2. La Source Pratique:	100
II. Les approches basées sur les savoirs faire :.....	100
III. Les approches basées sur les comportements :	101
1. Les techniques d'interview:.....	102
2. Les centres d'évaluation:	103

SOMMAIRE

3. Les outils d'évaluation du potentiel:.....	104
IV. Les approches intégrant les savoirs, savoirs faire et comportements :.....	106
V. Les approches basées sur les compétences « cognitives » :	106
VI. Les approches basées sur les activités, et liant activités et compétences (savoirs, savoirs faire et comportements :.....	108
SECTION III. PRINCIPES ET ENJEUX DU MANAGEMENT DES COMPETENCES.....	110
I. Logique Compétence :.....	110
1. Une philosophie gestionnaire :.....	110
2. L'usage gestionnaire de la compétence :.....	111
II. Une démarche de rationalisation :.....	113
1. Rompre avec la logique de poste :	114
2. Faire De L'homme Un Objet De Gestion :	117
3. Gérer les savoirs :	119
SECTION IV : LES OUTILS DU MANAGEMENT DES COMPETENCES :	121
I. Un partage de la fonction ressources humaines:	121
1. Le management de proximité :.....	121
2. L'évaluation Au Cœur Du Management :.....	123
II. Le référentiel de gestion des compétences :	127
1. Définition :.....	127
2. Objectifs du référentiel.....	128
3. Usages du référentiel :	128
4. Les fonctions essentielles de référentiel:.....	130
5. Elaborer Un Référentiel De Compétences :.....	131
A. Processus D'élaboration D'un Référentiel Compétence « Métier » ;.....	131
B. La démarche de l'élaboration d'un référentiel de compétences:	134
III. Les cartographies des compétences :.....	136
IV. Les grilles d'évaluation :	138
CHAPITRE 4 : ETUDE DE PRATIQUE DE MANAGEMENT DES COMPETENCES DANS UNE ENTREPRISE CAS DE SONELGAZ (SDC) BOUIRA.....	142
SECTION I:PRESENTATION DU CENTRE D'ACCUEIL.....	144

SOMMAIRE

I.	Aperçu générale sur la société de distribution (SD).....	144
1.	Historique :	144
2.	Rôles Et Missions :	145
3.	Le Changement Structurel De La Société Distribution.....	146
II.	Présentation Du Centre De Distribution De Bouira.	147
1.	Historique De Centre De Distribution De Bouira :.....	147
2.	Organigramme de la société de distribution du centre (SDC) Bouira.....	148
SECTION II. LA MISE DE LA GESTION DES COMPETENCES AU SEIN ENTREPRISE.....		153
I.	Définition des fiches de poste	154
1.	La collecte des données.....	154
2.	Rédaction des fiches de poste.....	155
3.	Elaboration d'une instruction relative aux fiches de poste pour la gestion des compétences :	156
4.	La validation et la diffusion :	158
II.	Élaboration du référentiel compétences.....	158
1.	Repérages des compétences clés par poste et rédaction de la matrice des compétences.....	159
2.	La matrice des compétences acquises.	161
3.	La matrice des compétences requises.....	161
III.	Identification Des Écartes De Compétences Et Les Besoins De Formation.....	162
1.	Comparaison des deux matrices et identification des besoins de formation.	162
2.	Rédaction d'une procédure liée a l'identification des besoins de formation.....	163
CONCLUSION DE CHAPITRE :		168
	Page 2a : Mission 1 – Une feuille par mission	181

LISTES DES FIGURES

LISTES DES FIGURES

Figure 1: Schéma du Triptyque compétence.....	43
Figure 2: schéma de la notion compétence.....	47
Figure 3: Exemple: Analyse du poste de contrôleur dans l'industrie électrique.....	75
Figure 4: Du plan stratégique au pilotage social.	83
Figure 5: Une démarche de rationalisation	117
Figure 6: L'organigramme de la SDC-Bouira.....	148
Figure 7: instruction des fiches de poste	157

LISTES DES TABLEAUX

LISTES DES TABLEAUX

Tableau 1: L'organisation (activité).....	9
Tableau 2: les rôles du management et de la gestion des ressources humaines dans les différents processus RH.	24
Tableau 3: Les différentes approches de la notion de compétences.	41
Tableau 4: Schéma de base de la GPE.....	73
Tableau 5: Les deux faces de la compétence en gestion.....	111
Tableau 6: principe de gestion des ressources humaines.....	113
Tableau 7: La diversité des savoirs.	120
Tableau 8: Les rôles du manager.....	122
Tableau 9: Un rôle régulateur.....	124
Tableau 10:cet outil de management.	126
Tableau 11: Formulaire de Cartographie des compétences :	137

INTRODUCTION

INTRODUCTION GENERALE

Des changements majeurs surviennent dans la compétence et de leurs développement partout à travers le monde. Les entreprises étatiques ou privées ne sont pas immunisées contre cette révolution des pratiques de la compétence car subissant de nombreuses pressions pour réviser leurs performances de gestion et pour se restructurer.

Dans le contexte économique actuel, toutes les entreprises, compris les entreprises algériennes sont confrontées à la nécessité de gérer de façon optimale leurs compétences et de faire les développer. C'est ainsi que les évaluations dans ces domaines peuvent être graves de conséquences compte tenu du climat de très forte concurrence qui règne dans tous les secteurs.

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

Justement, à cet effet, l'entreprise se doit donc d'assurer une actualisation et une avancée permanente de ses ressources humaines, d'où l'importance de management des compétences et la gestion des compétences comme des moyens essentiels pour assurer cette actualisation concurrentiel des compétences. Et pour permettre un meilleur développement à leurs compétences face au celui des conquérants et de donner un champ opérationnelle à ses compétences. Les changements ont, particulièrement, été importants dans le domaine de management des ressources humaines « MRH » et gestion des ressources humaines « GRH ».

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

PROBLEMATIQUE.

L'objet de ce mémoire va être d'illustrer en quoi le management des compétences peut être considéré comme un outil stratégique de management des ressources humaines. Afin de valider ce thème, nous nous sommes posé les interrogations suivantes dont les réponses constitueront l'ossature dans notre travail:

- Il y a de plus en plus de parutions au sujet des compétences. On peut alors se demander pourquoi un tel intérêt pour les compétences ?
- Quel est la corrélation de management des compétences pour la gestion des compétences et pour l'entreprise?
- Comment le entreprise Sonelgaz SDC Bouira installe-t-elle le management des compétences, à compris la gestion des compétences?

LES HYPOTHESES.

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

changeants et compétitifs, elle constitue un des leviers principaux de la performance économique de l'entreprise, par son intégration dans la stratégie générale de l'entreprise.

➤ SDC – Sonelgaz Bouira, en tant que l'une des entreprises de groupe Sonelgaz, Le Centre de Distribution de Bouira doit se doter de tous les outils de gestion des compétences ; lui permettant d'être compétitif et faire face aux nouveaux défis liés à l'ouverture du marché énergétique et la concurrence, entre autres ; en capital humaine pour opérer en tant que tel. Néanmoins, notre enquête nous révèlent des avis différents : d'une part, il y a ceux qui constatent une réelle application et d'autre part, ceux qui voient qu'il n'y a pas alors d'une importance sur ce sujet. Et pour ce que concerne le management des compétences ce n'est que le noir sur le blanc.

METODOLOGIE:

Nous présentons dans les développements suivant une synthèse théorique et l'autre appliqué.

- Le cadre théorique : Au plan théorique, dans cette partie nous essayons de découvrir la notion de la compétence, concept de la gestion des compétences et en terminaison par la représentation de management des compétences.
- Compte à la partie pratique : Nous avons adopté la méthode analytique dans le but de dévoiler la réalité d'application de management des compétences et de gestion des compétences au sein de l'entreprise Sonelgaz SDC Bouira.

PLAN DE TRAVAIL.

Cette diversité des intitulés nous engage d'abord à mettre l'accent sur la difficulté de définir simplement et précisément management des compétences.

Bien qu'elle semble désormais bien installée parmi les activités essentielles de management l'entreprise en générale et en particulier le management des ressources humaines, sa définition est moins simple qu'il ne paraît.

Après une introduction générale,

- le chapitre premier expose dans une première étape l'organisation et la structure organisationnelle. La deuxième partie traite le management des ressources humaines, rôles et missions sont les thèmes de la dernière partie de ce chapitre.
- Le second chapitre est organisé de la façon suivante :
 - ✚ Dans la première section de ce chapitre nous touchons les pions suivants ; concept de la compétence, typologie, ces éléments, et en terminons par les éléments de son développement.
 - ✚ La seconde section est consacrée pour la gestion des compétences.
 - ✚ En terminons ce chapitre par une présentation de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et ça démarche.
- Le dernier chapitre de cette partie théorique sera consacré pour le management des compétences qu'est structuré de la manière suivant ;
 - ✚ La première section de ce chapitre est fournie pour la définition de management des compétences ;
 - ✚ La seconde section est consacrée pour les approches de management des compétences ;
 - ✚ La troisième section touche les principes et enjeux de management des compétences ;
 - ✚ On termine ce chapitre par les outils de management des compétences.
- Enfin, la dernière partie de ce mémoire sera consacrée pour une étude de cas : cas de Sonelgaz SDC Bouira en matière de pratiques pour le management des compétences, on présentera aussi un essai de gestion des compétences.

CHAPITRE 1: le management des ressources humaines

CHAPITRE 1: le management des ressources humaines

Le management des ressources humaines a beaucoup évolué depuis le temps où cette fonction était appelée l'Administration du personnel. Actuellement, les organisations n'administrent pas seulement les ressources mais nous nous focalisons en particulier sur le bon management du capital humain. Le management des ressources humaines comporte de multiples aspects, tout aussi importants les uns que les autres pour le développement d'une organisation.

Ce premier chapitre a pour but de présenter en premier temps la notion d'organisation ainsi leurs structures, puis nous penchons dans le management des ressources humaines MRH par ses définitions et ses rôles, d'illustrer ses missions et fonctions, de discuter des relations avec la gestion des ressources humaines, afin de mieux comprendre l'importance du direction des ressources humaines.

Section I: L'organisation et sa structure :

Cette section introductive de ce chapitre commence par la définition, organisation, les structures de l'organisation.

I. Qu'est - ce que l'organisation?

1. Définition de l'organisation :

De manière immédiate et appliquée à la gestion, trois sens peuvent être attribués au mot organisation¹.

- Sens 1 : l'activité d'organiser, qui consiste notamment à élaborer Une structure, des procédures, un ordre propre au système.
- Sens 2 : l'organisation est le cadre que représente pour ses membres l'état d'un système après l'acte d'organiser, notamment en termes de structures et de culture.
- Sens 3 : l'organisation est une institution sociale en tant que système organisé.

Le tableau ci-après reprend l'organisation par ses activités, et son système ;

¹ <http://www.agrojob.com/dictionnaire/definition-organisation-2592.html>

CHAPITRE 1: le management des ressources humaines

Tableau 1: L'organisation (activité).

Activité (acte d'organiser)	Cadre de référence (état après l'acte d'organiser)	Institution (système)
<p>Structurer, (ré) organise, se comporter de telle manière qu'on réalise un ordre.</p> <p>C'est-à-dire : Créer des règles, formaliser des relations entre humains, mais aussi entre humains et machines. Définir des valeurs, les comportements souhaités, les objectifs.</p> <p>Conduire le personnel en : - groupant les tâches - créant des unités - structurant les relations - guidant le comportement des collaborateurs</p>	<p>Réseaux de relations et d'interactions, structures et processus formels et informels, qui sont créés, consciemment ou non, pour atteindre un but et des objectifs.</p> <p>C'est-à-dire : Des relations et des interactions entre individus, informations, machines, ... Des éléments culturels spécifiques à chaque système, concrets ou symboliques.</p> <p>Un ensemble d'instruments: - organigramme - diagramme de fonctions - schéma de flux - charte d'entreprise - système de valeurs</p>	<p>Système sociotechnique composé d'individus, de moyens techniques, de matériels réunis en vue d'un but, et d'objectifs.</p> <p>C'est-à-dire : Un système né formellement ou informellement. Un système composé d'acteurs jouant différents rôles, remplissant diverses activités.</p> <p>Une institution : - entreprise - hôpital - département administratif - parti politique - organisation non gouvernementale</p>
Soit aussi : ORGANISER	l'ORGANISATION	de l'ORGANISATION

Source : Edgar Morin. " La méthode 1 la nature de la nature " Éditions du Seuil collection Points p. 92.

L'organisation regroupe tout ce qui crée de l'ordre dans un système sociotechnique ou sociétal. Cet ordre suppose :

- l'orientation du système vers un but, vers des résultats,
- un cadre de référence comportemental,
- une identité spécifique au système,
- un fonctionnement interne propre.

Organisation (un ensemble de relations conduisant à des transformations de forme donnée) est l'élément qui définit une unité vivante indépendamment de sa structure, de la matérialité au sein de laquelle cette organisation est incorporée.

2. La diversité des organisations :

Nous examinerons successivement cette diversité sous deux angles la pluralité des représentations et les typologies des organisations.

Différentes perspectives s'offrent, en termes d'organisation, selon des traditions de recherche et des intérêts divers, illustrés par différentes écoles de pensée en management¹. On peut regrouper ces multiples représentations sous trois angles :

- on privilégie une dimension de l'organisation ;
- on utilise des métaphores pour jouer sur des ressemblances ;
- on adopte une posture de recherche en management.

3. Les typologies des organisations ;

Les analystes des organisations ont été amenés à créer des typologies permettant de regrouper les organisations en classes.

A ce jour on dispose de multiples essais typologiques, utiles, mais pas d'une forme finale et aboutie de classement des organisations, c'est-à-dire d'une taxonomie des organisations. Les typologies les plus marquantes privilégient les relations de l'organisation avec son environnement ou bien les relations sociales internes à l'organisation. Quelques typologies croisent ces deux aspects.

A. Typologies centrées sur les relations de l'organisation à son environnement :

On s'intéresse dans ce cas à ce que les organisations apportent à l'environnement dans lequel elles s'insèrent. On peut alors concevoir deux façons différentes de procéder :

- retenir la nature des outputs comme dimension ;
- retenir la nature des bénéficiaires principaux de ces outputs.

¹ <http://www.intellego.fr/soutien-scolaire-terminale-stg/aide-scolaire-management/02--chapitres-2-et-3-la-diversite-des-dirigeants-et-des-styles-de-direction/33432>.

a) Typologie selon la nature des outputs de l'organisation :

L'approche est fonctionnaliste. La nature de toute organisation trouve son explication dans la contribution qu'elle apporte au fonctionnement de la société ; les organisations sont conçues comme des systèmes ouverts recevant des ressources et réagissant à des problèmes provenant d'autres systèmes. Cette typologie distingue quatre types d'organisation selon la fonction remplie au bénéfice de la société :

- Organisations de maintien des modèles culturels
- Organisations d'intégration
- Organisations politiques
- Organisations de production

b) Typologie selon la nature des bénéficiaires principaux :

Deux façons complémentaires permettent de différencier les bénéficiaires d'une organisation :

- le mode de propriété de l'organisation;
- le mode d'obtention des avantages retirés de la relation à l'organisation.

c) Quatre types d'organisation peuvent être définis par le croisement de ces deux dimensions.

- Les associations de bénéfice mutuel :
- Les entreprises commerciales :
- Les organisations de service :
- Les organisations d'intérêt public :

B. Typologies centrées sur les relations sociales internes

Deux typologies centrées sur les relations internes sont largement reconnues dans la littérature : celle fondée sur le mode d'engagement et de soumission des membres de l'organisation et celle fondée sur la nature du système d'incitations de l'organisation.

a) Typologie centrée sur le mode d'engagement des membres de l'organisation.

La relation de l'individu à l'organisation est décomposée en deux dimensions de base.

- Le pouvoir ou la capacité à influencer le comportement des autres :
- Le type d'implication de l'individu dans l'organisation;

b) Typologie centrée sur le système d'incitations de l'organisation.

Le succès de l'organisation s'apprécie par sa capacité à satisfaire les attentes de ses participants, aussi le système d'incitation revêt une importance fondamentale et constitue la dimension de la typologie.

c) Typologie croisée.

Dans cette typologie le pouvoir est considéré de façon multidimensionnelle en considérant deux catégories de coalitions interne et externe.

On peut toutefois dégager quelques éléments constituant le cœur de ce qu'on pourrait appeler "le phénomène organisationnel".

- L'organisation est un espace où existe une certaine division du travail : il ne s'agit pas d'une foule indifférenciée; des activités sont menées, des rôles attribués, même si les formes de cette division sont diverses et sont plus ou moins précises.
- L'organisation est un espace de coordination collective. Il y a une organisation parce qu'il faut aller au-delà de l'effort individuel.
- Division du travail et coordination sont nécessaires pour mener une certaine action. On a souvent présenté l'organisation comme étant une action finalisée.
- Cette action est volontaire et comporte des choix, des possibilités de décision, de négociation ou d'arrangements variés
- Cette action suppose la création de règles de natures diverses et le contrôle formel ou non de leur application

- les éléments ci-dessus existent pendant une certaine durée.
Répartition des tâches et coordination stabilisent l'action finalisée à un moment donné.

II. La structure :

Avant que nous penchions dans les typologies structurelles d'une organisation, nous devons reprendre à la suivante question qu'est ce qu'une structure d'organisation ?

1. Définition et composantes:

Nous commençons par une définition d'une structure ¹;

A. Définition ;

Selon Mintzberg², la structure est la somme totale des moyens utilisés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour assurer la coordination nécessaire entre ces tâches.

Toute structure résulte de deux mouvements, un mouvement de division du travail et un mouvement de coordination.

B. Les composantes d'une structure et sa représentation ;

- Une structure est l'agencement des divers services de l'entreprise les uns par rapport aux autres.

Définir une structure suppose de :

- ✚ définir les services à constituer ;
- ✚ définir les attributions de chacun ;
- ✚ fixer les moyens qui sont affectés aux différents services ;

¹ <http://www.google.fr/management+chapitre2ladiversitorganisations>

² http://foad.refer.org/IMG/pdf/Cours_organisation.pdf .p. 26.

CHAPITRE 1: le management des ressources humaines

✚ préciser les relations entre les différents services (relation hiérarchique, fonctionnelle, de conseil et de prestations de service).

Dans toutes les entreprises il y a des liaisons hiérarchiques.

✚ L'organigramme de structure : c'est une représentation schématique d'une structure d'organisation. Il fait apparaître les organes entre lesquels sont répartis les diverses tâches et les relations entre ses organes.

2. Les Structures Des Entreprises ;

Définir une structure d'établissements revient à définir les fonctions à assurer et les services à constituer ¹:

- définir les attributions de chaque service ;
- fixer les moyens matériels et humaines de chaque service ;
- préciser les relations entre les services (relations hiérarchiques, relations fonctionnelles, relation de conseil, relation de prestations de service) ;
- pratiquement toutes les structures reposent sur le principe hiérarchique.

Les liaisons hiérarchiques sont prédominantes par rapport aux autres types de relations.

A. La structure hiérarchique ;

Toute entreprise qui se développe met en œuvre au départ une structure hiérarchique quasiment pure. La structure hiérarchique apparaît très relativement dans une organisation. Cette structure est très ancienne. La structure hiérarchique est celle dans laquelle le principe de l'unité de commandement est respecté, c'est-à-dire qu'un salarié ne reçoit d'ordre que d'un seul responsable.

¹ http://foad.refer.org/IMG/pdf/Cours_organisation.pdf .p. 28.

B. Les structures fonctionnelles ;

Ce type de structure a été préconisé par Taylor. D'après lui, les services de l'entreprise doivent être organisés selon des critères fonctionnels. L'essence de cette structure repose sur l'autorité fonctionnelle (pluralité des supérieurs...).

C. Les structures hiérarchiques avec état major ;

Elles essayent de réunir les avantages des deux structures précédentes en réduisant les inconvénients. On parle d'équipe en ligne ("staff on line").

D. Les structures mixtes ;

Ce sont les plus fréquentes. Elles font appel à des compétences fonctionnelles et à des organes de conseil (coexistence de services hiérarchiques et de services fonctionnels). Pour certains établissements, s'y rajoute un service d'état major.

E. Les structures par projet ;

Ce sont des structures dans lesquelles des organes sont mis en place pour réaliser un ou plusieurs projets particuliers. La structure par projet se superpose à la structure hiérarchique dans les entreprises innovatrices.

F. Les structures matricielles ¹;

Elles réalisent la combinaison d'une structure par fonctions et d'une organisation par projet.

Il y a une superposition de deux structures :

- structures par projet verticale qui est de nature temporaire ;
- structure par fonction horizontale, stable par tâches.

On trouve ce type de structure dans des entreprises qui ont des activités relativement complexes (cinéma, bâtiment, travaux publics, etc).

¹ Réal Romuald MBIDA. http://foad.refer.org/IMG/pdf/Cours_organisation.pdf .p. 30.

CHAPITRE 1: le management des ressources humaines

Dans les entreprises, il n'y a pas de structure purement hiérarchique, ou purement fonctionnelle, ou purement matricielle...

Section II. Le Management Des Ressources Humaines :

Les compétences managériales¹ de l'ensemble des responsables hiérarchiques, depuis le manager de proximité, le « Petit chef », jusqu'aux cadres supérieurs et aux dirigeants, intègrent de plus en plus leur capacité à être le premier responsable RH de leurs équipes. Car, de même que « La différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau c'est l'homme » (proverbe arabe), la différence entre l'entreprise performante et celle qui végète repose sur la capacité de ses responsables hiérarchiques à développer et mobiliser les compétences de leurs collaborateurs. Une politique RH adaptée, mise en œuvre tout au long de la ligne hiérarchique, permet seule de mobiliser pleinement les « Ressources Humaines » pour relever les défis de la concurrence.

Promus premiers responsables Ressources Humaines, les managers doivent prendre conscience que parler de « Ressources Humaines », ce n'est pas considérer que les Hommes « sont » des ressources, comme d'autres ressources utilisables dans l'entreprise, mais que les Hommes « ont » des ressources. Le manager responsable RH a donc deux missions ²:

- développer les ressources (compétences, talents, habiletés, savoir agir...) de tous ceux qui travaillent avec lui ;
- mobiliser dans le cadre des objectifs de son unité et de l'entreprise, l'ensemble des ressources actuelles et potentielles de ses collaborateurs.

Ce développement et cette mobilisation, au-delà des hommes de la fonction RH, reposent sur de nombreux acteurs : managers de proximité, manager de la compétence, responsables hiérarchiques, superviseurs, dirigeants. Tous sont invités à devenir d'authentiques décideurs dans le

¹ Jean. Simonet . Le développement des compétences managériales Juin 2008 • N°19. PDF .voir le cite : www.groupe-bpi.com.

² Ibid.

CHAPITRE 1: le management des ressources humaines

domaine RH pour accroître et valoriser le capital humain, développer et mobiliser les compétences des salariés.

L'action du manager, premier décideur RH, acteur essentiel du partage de la fonction s'inscrit dans un contexte marqué par de forts enjeux. Les politiques et pratiques de la gestion des ressources humaines ne sont performantes qu'adaptées au contexte.

I. Le manager premier RH face aux défis actuels :

L'entreprise et ses managers sont confrontés à des défis nombreux ¹: mutations technologiques, intensification et internationalisation de la concurrence, fluctuations économiques, évolutions démographiques, mutations sociologiques, évolution des partenaires sociaux et du cadre réglementaire. Pour y répondre, l'entreprise a adopté de nouvelles logiques dont celle du partage. Elle doit veiller à l'appropriation par les managers des nouvelles pratiques RH.

1. Les mutations technologiques

Les mutations technologiques et en particulier les NTIC² ont un impact sur la quasi-totalité des branches d'activité et des fonctions de l'entreprise. Les conséquences sont considérables. Les mutations créent des déséquilibres qualitatifs et quantitatifs. Les portefeuilles de compétences des salariés ne correspondent plus aux référentiels de compétences des emplois nouveaux.

Maintenir en permanence une adéquation qualitative et quantitative de l'emploi implique une approche dynamique, une veille technologique, un suivi des compétences et de l'employabilité de chacun, une gestion préventive, un effort permanent de qualification et de requalification du personnel en place dans le cadre d'une gestion des compétences.

¹ Cadin LOEC « Gestion des Ressources Humaines : pratiques et éléments de la théorie ». Paris, France : Dunod 2003 p.22.

² Nouvelles Technologies De L'information Et De La Communication.

CHAPITRE 1: le management des ressources humaines

Trois impacts des mutations technologiques doivent être soulignés ¹:

- L'accroissement de la productivité est souvent supérieur à celui des débouchés. Il entraîne des sureffectifs nécessitent la mise en place de réductions d'effectifs. Il impose une gestion anticipatrice de l'emploi et la recherche de modalités d'adaptation pertinentes.
- La modification des qualifications requises. L'évolution technologique crée, modifie, et fait disparaître des emplois. Chaque technologie nouvelle transforme les métiers et les « compétences requises ».
- L'adaptation de chaque salarié requiert un investissement formation et l'acquisition de nouvelles compétences. L'évolution des qualifications fait vieillir très vite les grilles de classifications et de rémunération. Elle modifie les critères et les cibles de recrutement.

Pour maîtriser ces impacts, la mobilisation de l'ensemble de la ligne hiérarchique est nécessaire. C'est le manager de compétence, qui est le mieux placé pour surveiller l'adaptation actuelle et future de ses collaborateurs, aménager les temps de travail, suivre l'évolution des emplois et prévenir les risques d'inadéquation en s'appuyant sur l'expertise des fonctionnels RH.

2. Mondialisation et internationalisation de la concurrence:

Les années 2000 sont marquées par l'accentuation et l'internationalisation de la concurrence². Pour conserver une productivité compétitive dans un contexte où les innovations technologiques franchissent sans délais les frontières, l'innovation, le partage des bonnes pratiques et la rigueur deviennent indispensables. L'entreprise doit éliminer surcoûts et gaspillages. Le renchérissement des investissements impose une marge d'autofinancement accrue et donc la mobilisation de tout le potentiel des

¹ Peretti . www.editions-organisation.com /Chapitres/.../Intro.tous DRH .pdf. p.21.

² Cadin. LOEC « Gestion des Ressources Humaines : pratiques et éléments de la théorie ».op.cte.23.

CHAPITRE 1: le management des ressources humaines

hommes : leur rigueur, leur imagination, leur motivation, leur autonomie, leur responsabilité, leur capacité d'évoluer. L'innovation participative est devenue un avantage compétitif important. Le manager stimule et valorise la créativité de son équipe.

3. Le contexte économique : un environnement cahoteux et chaotique :

Dans un contexte de croissance différenciée, les entreprises doivent veiller à limiter leur ratio frais de personnel sur valeur ajoutée à un niveau inférieur ou égal à celui de leurs principaux concurrents nationaux ou internationaux. L'étude des modifications du paysage industriel montre que la survie devient hypothétique pour l'entreprise dont le ratio frais de personnel/valeur ajoutée dépasse durablement et significativement celui de ses concurrents. Faute de moyens pour investir et résister, elle devient une proie. La rigueur est essentielle.

Dans un contexte de pénurie de talents et de main-d'œuvre qualifiée, rigueur salariale ne signifie pas bas salaires mais politique de rémunération pertinente et performante. Un ratio peu élevé peut s'accompagner de hauts salaires dans le cadre d'une gestion efficace des rémunérations et d'une forte productivité. La qualité d'une politique de rémunération, rémunération des compétences individuelle et collectif repose sur l'implication des managers dans sa mise en œuvre¹.

4. Les évolutions démographiques : vieillissement et relève

L'analyse de la pyramide des âges fait ressortir dans de nombreuses entreprises des perspectives de vieillissement accentué. Les entreprises doivent apprendre à gérer des populations plus âgées avec une approche cohérente en termes de carrière, de rémunération, de mobilité et de formation. Elles doivent éviter que le sentiment précoce de fin de vie professionnelle ne

¹ Cadin. LOEC. Op. Cite.p.25.

CHAPITRE 1: le management des ressources humaines

démobilise les seniors. Elles doivent aussi réussir la relève des départs massifs.

Dans ce contexte, il sera essentiel de bien gérer les recrutements et de réussir l'intégration et les débuts professionnels des jeunes recrutés.

Les populations disponibles présentent une diversité accrue. L'entreprise doit apprendre à gérer la diversité. Les jeunes recrutés devront être intégrés de façon à optimiser à moyen et long terme le potentiel de compétence de l'entreprise. Leur évolution professionnelle doit être suffisamment attractive pour fidéliser les meilleurs d'entre eux.

5. Les mutations sociologiques : reconnaître la diversité

L'évolution des valeurs et des attentes individuelles des salariés se poursuit à un rythme soutenu. L'entreprise regroupe de plus en plus des salariés aux aspirations très diverses. La diversité¹ des âges, des anciennetés, des sexes, des formations initiales, des parcours professionnels et des qualifications se traduit par de grandes différences d'attentes vis-à-vis de l'entreprise et de ses politiques sociales. Être reconnu, être traité sans discrimination, bénéficier d'un traitement équitable et d'une égalité des chances, sont des attentes largement partagées au-delà des différences.

La « segmentation » des politiques de personnel et la personnalisation de nombreux aspects de la vie professionnelle du salarié s'imposent. Pour y réussir, la maîtrise d'un très grand nombre d'informations apparaît nécessaire. Le recours à des enquêtes d'opinion internes permet de mesurer la satisfaction et le climat social et de faire ressortir les populations sensibles et les groupes (groupe d'âge, service, qualification, site...) exprimant des attentes spécifiques. Le suivi des enquêtes² externes apporte des référentiels et des

¹ Cadin. LOEC. Op. Cite.p.25.

² Ibid. 26.

CHAPITRE 1: le management des ressources humaines

pistes de réflexion. Le rôle de la hiérarchie est essentiel pour prendre en compte la diversité des attentes.

Les attentes de reconnaissance sont variées et l'entreprise doit y répondre sans discrimination et avec un souci d'équité.

6. Le dialogue social entre consensus et radicalité

Le déclin syndical, phénomène européen des années quatre-vingt, s'est accompagné d'une valorisation du management participatif. L'optimisation de la GRH s'appuie sur la négociation de modalités mieux adaptées. La qualité du dialogue social repose en particulier sur la qualité, la fiabilité, la crédibilité et la régularité des informations qui alimentent la négociation, et sur la compétence des partenaires sociaux, ligne hiérarchique et représentants du personnel. La diminution spectaculaire du nombre de conflits du travail et le développement de la négociation d'entreprise et d'établissement offrent au dialogue social de nouveaux espaces. Cependant, la radicalité de certains conflits montre la fragilité du consensus et la nécessité de reconstruire un lien social distendu par le social à « court terme » et la brutalité des changements imposés.

7. Les défis d'un cadre réglementaire en mutation

Les entreprises doivent s'adapter aux évolutions réglementaires particulièrement nombreuses à l'harmonisation dans le cadre d'un espace social. Les innovations se sont multipliées dans tous les domaines de la GRH (création du Droit individuel à la formation. Les changements contribuent à personnaliser davantage la GRH, créant un besoin d'informations qualitatives plus nombreuses. La hiérarchie a, là aussi, un rôle éminent à jouer.

II. Comment coordonner le management des ressources humaines et la gestion des ressources humaines ?

Pour que nous répondrons à cette question, nous commençons par les liens ;

1. Quel lien entre le management des ressources humaines et la GRH ?

Le management des RH est lié de deux manières à la gestion des ressources humaines ¹:

Le management des ressources humaines et la gestion des ressources humaines poursuivent certains objectifs communs. Le management des RH et la GRH cherchent à obtenir un résultat collectif en travaillant sur les moyens humains (par opposition aux moyens financiers ou techniques).

Les managers sont largement impliqués dans la mise en application des processus de gestion des ressources humaines : les managers recrutent, forment et évaluent leurs subordonnés ; ils sont impliqués dans les choix liés à la gestion des carrières.

¹ Vincent Lenhardt et Philippe Bernard, « **L' intelligence collective en action** », Ed. Village Mondial, 2005 (171 pages).

CHAPITRE 1: le management des ressources humaines

Le tableau qui suit distingue les rôles du management et de la gestion des ressources humaines dans les différents processus RH.

Tableau 2: les rôles du management et de la gestion des ressources humaines dans les différents processus RH.

Activité RH	Responsabilité du management RH	Responsabilité de la GRH
Planification des RH	<ul style="list-style-type: none"> - Collabore avec la DRH pour préparer les descriptions de poste et de compétences - Identifie les besoins de formation - Identifie les successeurs lors de départs/mutations. Discute avec la DRH - Anticipe et identifie les besoins futurs (nouveaux postes, nouvel employé etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Détermine les besoins actuels et futurs en matière d'emplois et de compétences pour l'IMF - Identifie les employés potentiels pour répondre aux besoins (interne et externe) - Développe des stratégies pour faire coïncider les besoins et les ressources - Aide chaque manager avec des outils et systèmes de planification
Rémunération	<ul style="list-style-type: none"> - Participe à la détermination de la politique de rémunération (ex. : partage entre fixe et variable) <p>Sur la base du système de rémunération existant, propose des augmentations au niveau de management supérieur ou à la DRH</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Détermine les besoins actuels et futurs en matière d'emplois et de compétences pour l'IMF - Identifie les employés potentiels pour répondre aux besoins (interne et externe) - Développe des stratégies pour faire coïncider les besoins et les ressources - Aide chaque manager avec des outils et systèmes de planification
Recrutement et intégration	<ul style="list-style-type: none"> - - Travaille avec la DRH pour définir les besoins de recrutement - Fait passer des entretiens - Participe à la décision finale de recrutement - Organise l'intégration, en particulier en ce qui concerne les aspects liés à l'emploi / aux tâches 	<ul style="list-style-type: none"> - Développe et met en œuvre la politique et les processus de recrutement et d'intégration Programme et coordonne les activités liées au recrutement - Est le point de contact pour les candidats Programme l'intégration - Organise l'intégration sur les sujets généraux (présentation de l'IMF etc.)

CHAPITRE 1: le management des ressources humaines

<p>Evaluation et gestion des compétences</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fournit un feedback régulier au personnel - Accompagne et forme le personnel - Met en œuvre le système d'évaluation (fixation d'objectifs, entretiens d'évaluation, formulaires pour la DRH) - Crée et entretient un environnement de travail encourageant pour le personnel pour des licenciements - Si nécessaire, travaille avec la DRH 	<ul style="list-style-type: none"> - Développe et met en œuvre la politique et les processus d'évaluation et de gestion des compétences - Organise la formation des managers sur la politique et les processus d'évaluation et de gestion des compétences - Gère les informations sur le personnel en matière d'évaluation - Analyse les résultats annuels des évaluations à l'échelle de l'IMF et programme des actions en conséquence (formation...) - Effectue les licenciements
<p>Diffusion de la culture / relations entre le Personnel</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diffuse la mission, la stratégie et les valeurs parmi le personnel 	<ul style="list-style-type: none"> - Diffuse la mission, la stratégie et les valeurs parmi le personnel - Garantit la cohérence entre les politiques et procédures RH et la mission, la stratégie et les valeurs - Sollicite le management supérieur pour diffuser les politiques et procédures RH Organise des enquêtes auprès du personnel pour mesurer la satisfaction

Source : www.lamicrofinance.org/resourcecenters/ressourceshumaines/ressourceshumaines [02/09/2012 13:40:31]

2. Comment impliquer efficacement des managers dans la gestion des ressources humaines ?

Quels sont les liens entre le management RH et la GRH ? , le management prend en charge un certain nombre de tâches et responsabilités de GRH. Cependant, la plupart des managers d'une organisation ne sont pas des professionnels de la gestion des ressources humaines, et de nombreux managers manquent de compétences en gestion des ressources humaines. Or, pour que la politique de GRH soit correctement mise en œuvre, il est essentiel que les managers comprennent les objectifs généraux de la GRH et les objectifs spécifiques des responsabilités et tâches qui leur incombent¹.

Pour cela, il est indispensable que le département des ressources humaines de toute organisation forme les managers à la mise en œuvre des processus de GRH (planification des RH, rémunération, recrutement et intégration, évaluation et gestion des compétences). La pratique montre que cette formation doit être mise à jour et répétée à intervalles réguliers : cela permet de tenir compte des remarques des managers sur leurs difficultés à mettre en œuvre les consignes et de tenir compte des insatisfactions du personnel par rapport à certains aspects de la GRH.

¹ Philippe Masson, « **Manager humaniste** », Editions d'Organisation, 2004. P 256.

Section III. Manager ; Missions et fonctions RH:

Pour faire donner la relation entre le manager en entreprise avec la GRH, nous devons en premier temps de connaître les missions et fonctions du manager RH qu'elles sont :

I. Les Missions Et Fonctions RH Du Manager :

Nous commençons d'abord par les missions RH du manager puis nous discuterons en suite ces fonctions ¹;

1. Les missions RH du manager :

La finalité de la fonction de management des ressources humaines dans une organisation est de réaliser l'équilibre entre les objectifs techniques (productions des biens et des services) et économiques (rendement, rentabilité) de l'organisation et les objectifs et valeurs du personnel. La fonction de management des ressources humaines doit donc organiser d'une façon harmonieuse l'effort humain investi dans l'entreprise ou le projet.

Le responsable hiérarchique est invité à assumer, dans le cadre du partage, la fonction RH dans toutes ses dimensions. Parmi les missions qui lui sont de plus en plus fréquemment confiées, on peut identifier les décisions dans tous les grands domaines.

La Direction du Personnel a pour mission à la fois de fournir à l'ensemble des unités de l'organisation les hommes les plus aptes et motivés à atteindre les objectifs, et aussi elle doit donner aux hommes dans l'organisation les moyens de s'épanouir dans et par leur travail ; cela à tout moment de la vie de l'organisation.

¹ Peretti . www.editions-organisation.com /Chapitres/.../Intro.tous DRH .pdf 26-34.

CHAPITRE 1: le management des ressources humaines

Le manager doit donc acquérir les connaissances et les compétences lui permettant de¹ :

- Maîtriser le cadre juridique, c'est-à-dire connaître le contrat de travail et l'utiliser comme outil de gestion, réduire le risque juridique et appliquer convenablement les possibilités réglementaires pour être efficace.
- Choisir, c'est-à-dire savoir recruter les collaborateurs non-cadres, recruter les cadres débutants ou expérimentés, décrypter les compétences, accueillir et intégrer les nouveaux dans leur diversité.
- Gérer l'emploi et les temps et en particulier prévoir l'évolution des emplois, développer les meilleures possibilités de flexibilité, gérer les temps de travail, assumer les plans de sauvegarde de l'emploi et concilier les attentes et contraintes souvent contradictoires de l'entreprise et des salariés.
- Orienter, ce qui implique aider les salariés à définir leurs projets professionnels, orienter les choix de carrières de ses collaborateurs, les suivre, utiliser les bilans de compétences et les entretiens professionnels pour élaborer des parcours professionnels personnalisés.
- Former en veillant à manager la formation pour en faire un authentique investissement créateur de valeur, savoir identifier les besoins de formation actuels et futurs de ses collaborateurs, les conseiller et élaborer avec eux les plans individuels de formation et les plans individuels de développement des compétences.
- Rémunérer ce qui nécessite de mettre en œuvre une gestion stratégique des rémunérations, évaluer les postes et en fixer le prix, connaître les nouvelles politiques de rémunération, rémunération des compétences globale et individualiser et les rémunérations en laissant des espaces de choix.

¹ www.bfd.fr/EmploiSenior/Docs/.../BFD_Manager-la-connaissance.pdf

CHAPITRE 1: le management des ressources humaines

- Mobiliser et, pour y parvenir, développer l'implication affective et organisationnelle de ses collaborateurs, savoir animer les équipes dans leur diversité, communiquer, informer et redessiner l'organisation du travail.
- Négocier et donc connaître les logiques et modes d'action des syndicats, développer le dialogue social, négocier sur le terrain avec les partenaires des accords « **gagnants-gagnants** ».
- Veiller, ce qui nécessite de construire son système d'information en matière de RH et avoir une vision stratégique des RH, savoir dialoguer avec la DRH pour qu'elle devienne partenaire d'affaires.

Cette liste de compétences managériales à acquérir et développer n'est pas exhaustive. Chaque responsable hiérarchique est invité à la compléter en fonction des spécificités de son entreprise, du contexte et des hommes dont il a la responsabilité. Former les responsables opérationnels à toutes ces responsabilités n'est possible que si ces managers sont sélectionnés sur leur ouverture à la dimension humaine de leur mission, appuyés par une fonction RH qui les accompagne et les aide et enfin si leur évaluation prend en compte cet aspect de leur poste.

Mais quelles sont les fonctions RH d'un manager

2. Les fonctions RH d'un manager:

Pour réaliser ces missions la Direction du Personnel¹ doit remplir les fonctions (ou rôles) ci-dessous;

A. Fonction assistance et conseil:

La gestion du personnel concerne tout l'encadrement de l'organisation car la responsabilité des chefs de service est entière tant vis-à-vis de leurs

¹ Réale, Y. et Dufour, B. *Le DRH stratège*, Paris, Editions d'Organisation, (2006), p. 288.

CHAPITRE 1: le management des ressources humaines

objectifs de production que de leurs agents. Aussi la Direction du Personnel doit :

- aider le Directeur Général à définir les politiques sectorielles en matière d'**accueil**, de **recrutement**, de **perfectionnement** et de **promotion** ainsi que d'en améliorer l'efficacité en **permanence**.
- aider le Directeur Général à avoir une vision prévisionnelle en matière d'emploi et de main d'œuvre.
- aider la Direction Générale à définir les structures de production les plus appropriées à l'environnement et aux hommes.
- assister, conseiller et former si nécessaire l'encadrement de l'organisation dans son rôle de « management des hommes ».
- aider tout le personnel de l'organisation à développer leur potentiel et à résoudre certaines difficultés sociales dans les limites de ses moyens.

B. Fonction administrative ou de gérance ; La Direction du Personnel ¹:

Doit ;

- faire appliquer les dispositions, les procédures légales ou réglementaires et les dispositions particulières ses par le Directeur Général concernant les travailleurs.
- à cet effet elle a la charge de tous les actes administratifs régissant le personnel de l'organisation, que ce personnel soit ou non en période d'activité.
- établir et gérer le budget et les moyens matériels propres à la Direction du Personnel.

¹¹¹ Réale, Y. et Dufour, B. 2006. Op. Cie. P. 229.

CHAPITRE 1: le management des ressources humaines

- établir le budget des frais de personnel de l'ensemble de la société.
- contrôler l'efficacité des politiques appliquées.

C. Fonction de relations publiques ;

La Direction du Personnel doit ;

- assurer la liaison entre l'organisation et les partenaires sociaux (internes et externes) dans le souci d'une bonne compréhension réciproque.
- organiser la circulation de l'information et donner aux agents toutes les informations concernant leurs droits et devoirs.
- s'assurer, à chaque instant, du climat social de l'organisation et de proposer des solutions aux difficultés qui relèveraient éventuellement des rapports entre les groupes.

D. La fonction sociale ¹:

La Direction du Personnel doit ;

- organiser et assurer à tout le personnel l'assistance et la surveillance médicale dans le cadre des textes en vigueur.
- assurer à toutes les unités des conditions d'hygiène indispensables conformément aux textes en vigueur.
- aider les familles et/ou les individus nécessiteux dans les limites des moyens dont dispose l'organisation.
- aider à la promotion des activités socioculturelles des agents.

Les ressources humaines sont nées avec la réflexion sur les organisations et le management. Regroupant à la fois stratégies et méthodes, elles touchent aussi bien la gestion et l'administration, l'organisation du travail,

¹ Réale, Y. et Dufour, B. 2006. Op. Cie. P. 229-230.

CHAPITRE 1: le management des ressources humaines

l'implication et la dynamisation des acteurs, la prospective, l'anticipation et la gestion prévisionnelle, le dialogue social, les études quantitatives et qualitatives. La fonction « ressources humaines » est directement dépendante des directions au plan stratégique, on parle du directeur ou responsable des ressources humaines. Tantôt confiées à des comptables, des gestionnaires des organisations, ces délégations traduisaient des logiques instituées, des manières de penser la place des salariés dans les organisations, autant que des philosophies de gestion.

Des modèles repérables, à travers plusieurs logiques : productiviste, celle de la rationalité du travail, gestionnaire, celle de l'analyse des coûts, la logique de la prévision et de l'anticipation, celle de la motivation et de l'implication, la logique des compétences et de la formation, enfin celle du dialogue et des relations sociales.

II. Les logiques de la gestion des ressources humaines :

Pour répondre aux défis, les entreprises ont progressivement adopté de nouvelles logiques qui irriguent de façon croissante les politiques sociales ¹:

- Personnalisation,
- Adaptation,
- Mobilisation,
- Partage,
- Anticipation.

1. La Personnalisation : vers l'entreprise à la carte :

La personnalisation concerne tous les aspects de la GRH : la rémunération globale, la gestion des carrières et des compétences, la formation et la maîtrise du temps. L'individualisation des rémunérations s'est

¹ Peretti. Op. Cte. P.38.

CHAPITRE 1: le management des ressources humaines

développée. Pour étayer les décisions individuelles, les systèmes d'appréciation se développent. L'évaluation des personnes, des comportements et des résultats, la détection des potentiels sont une préoccupation majeure des entreprises. Les entreprises mettent en œuvre des PPP (Projets Professionnels Personnels), des PIF (Plans Individuels de Formations), le DIF (droit individuel à la formation), des BPP (Bilans Professionnels Personnalisés), des entretiens professionnels et des PIDC (Plan individuel de développement des compétences). Elles diffusent une information personnalisée (Bilans sociaux individuels, Bulletins sociaux personnalisés...). La personnalisation se traduit également par l'individualisation des horaires, la maîtrise individuelle de son temps de travail, l'évolution vers le temps choisi. Un choix plus large est offert qui s'efforce de favoriser la prise en compte des attentes et aspirations de chacun et des contraintes de l'entreprise. La nouvelle gestion des temps et des rythmes de travail devient très complexe. Elle implique, là encore, décentralisation des décisions et maîtrise de toutes les informations pertinentes. Elle nécessite une hiérarchie compétente et responsable.

La logique de personnalisation (ou de l'individualisation) irrigue les politiques d'emploi (du recrutement à la gestion de carrière), de rémunération (individualisation des salaires et de la protection sociale complémentaire), de formation (plans individuels de formation), d'aménagement du temps (horaires personnalisés, congés discrétionnaires) de communication... Les NTIC, et en particulier Intranet, ont favorisé l'apparition ou le développement de pratiques individualisées. La GRH devient une gestion des personnes.

2. L'adaptation : vers l'entreprise agile

L'entreprise doit s'adapter rapidement et de façon optimale à toutes les évolutions de l'environnement et aux sollicitations internes et externes. Pour cela, elle recherche la flexibilité dans cinq directions : flexibilité quantitative

CHAPITRE 1: le management des ressources humaines

externe (contrats à durée déterminée), flexibilité quantitative interne (heures supplémentaires, chômage partiel, modulation et récupération, aménagement des temps partiels, heures choisies, CET, annualisation...), flexibilité qualitative ou fonctionnelle (mobilité, polyvalence...), externalisation (sous-traitance interne et externe), flexibilité salariale (intéressement, rémunération réversible aléatoire, collective et individuelle...). La flexibilité optimale implique une décentralisation des décisions. Il faut donc que chaque responsable opérationnel susceptible de prendre une décision dispose des informations nécessaires d'une part, et les connaissances pertinentes de management des ressources humaines d'autre part.

La rapidité d'adaptation devient une préoccupation majeure des entreprises. Elle implique intelligence, esprit d'initiative, aptitude à communiquer. Elle nécessite aussi un système d'information RH permettant de prendre à chaque instant la décision adaptée. Ainsi, grâce à des calendriers et à une gestion des temps sur intranet, connaître les ressources humaines disponibles par catégories permet des décisions appropriées : recruter un TT, repousser une action de formation, programmer des HS en cas de pointe d'activité ou choisir parmi les moyens permettant de faire face à une baisse d'activité.

La logique de l'adaptation (ou de la flexibilité) concerne tous les domaines de la GRH. Pour faire face à un environnement cahoteux et chaotique, les managers explorent et maîtrisent toutes les voies de la flexibilité afin de créer l'entreprise agile, prompte à s'adapter à toute situation.

3. La mobilisation des compétences et de l'énergie

Pour une même technologie mise en œuvre, la productivité diffère fortement dans les entreprises du fait des différences dans l'organisation de la production, dans la mobilisation des salariés et dans leurs qualifications. La mobilisation repose sur une implication de la hiérarchie et sa capacité à

CHAPITRE 1: le management des ressources humaines

motiver ses collaborateurs. Pour y parvenir, elle doit être dotée des moyens nécessaires dans le cadre du partage.

L'homme n'est plus une contrainte mais un gisement de ressources. La performance de l'organisation résulte de la mobilisation des ressources individuelles. Le constat de Taylor (un homme dépense 90 % de son énergie dans un match de football mais pas plus de 10 % dans son poste de travail) ne s'applique plus à l'effort physique mais à toutes les qualités d'intelligence et de créativité et propose aux entreprises un défi qu'elles relèvent à travers les multiples formes de management participatif adoptées ces dernières années. Pour mobiliser l'intelligence technique et la dynamique commerciale de leurs salariés, les entreprises s'appuient sur la révolution organisationnelle. L'intranet favorise l'initiative et la créativité individuelles.

L'innovation participative mobilisant la créativité de chaque salarié devient un avantage compétitif.

4. Le partage des décisions RH

La fonction RH éclate et se répartit dans l'organisation générale. Le DRH devient le promoteur du concept de fonction partagée¹. La décentralisation de la fonction permet l'adaptation rapide et pertinente, la personnalisation réelle des décisions de GRH et la mobilisation des salariés. Ce partage impose un important effort de sensibilisation et de formation de la hiérarchie d'une part, une mise à disposition des informations pertinentes d'autre part. Ce partage nécessite aussi que le DRH soit « proche du business », comprenne les préoccupations des opérationnels pour proposer une charte du partage « gagnant-gagnant ».

Réussir la mobilisation, l'adaptation et la personnalisation impose une nouvelle répartition des tâches. Les entreprises ont redonné à la hiérarchie une responsabilité sociale qui, souvent, leur avait échappé. Tout cadre

¹ Cadin LOEC .op.cite. p.56.

CHAPITRE 1: le management des ressources humaines

exerçant une fonction de commandement doit participer à la GRH dans le cadre du partage de la fonction.

Le partage impose un important effort de sensibilisation et de formation de la hiérarchie, d'une part, une mise à disposition des informations pertinentes, d'autre part.

Le partage de la fonction Ressources Humaines est aujourd'hui souhaité et favorisé dans la plupart des entreprises. Il n'est possible que si les moyens alloués à chaque cadre lui permettent d'assurer un rôle réel. Le cadre doit disposer des informations pertinentes pour analyser, comprendre, décider. Les informations personnalisées doivent être complétées par des référentiels adaptés résultant de traitements sélectionnés des informations portant sur des populations de référence dans ou hors entreprise.

5. L'anticipation

La croissance des « Trente Glorieuses » (1945-1974) permettait de concilier absence de gestion prévisionnelle et maintien des équilibres. Elle gommait les erreurs de gestion et tolérait une Gestion des RH au jour le jour, peu rigoureuse, voire laxiste. Les trente suivantes (1975-2005), qualifiées tantôt de « douloureuses » ou de « piteuses », ont fait ressortir les risques liés à une insuffisante anticipation des compétences nécessaires. Aujourd'hui le manque de visibilité exige une démarche anticipatrice favorisant les adaptations aux événements imprévus et à l'incertain. Cette démarche implique l'adoption d'une approche « compétence ». La réussite de la gestion à court terme de l'emploi s'inscrit dans le cadre d'un management des compétences.

Conclusion de chapitre :

On conclut que ce chapitre, il peut être un facteur clé du succès. Pour que chaque responsable hiérarchique prenne les bonnes décisions en matière de management des ressources humaines et contribue à développer les ressources de chacun de ses collaborateurs il est nécessaire de veiller à le sensibiliser, le former, l'informer, l'assister et le valoriser dans ce domaine qui est systémique. C'est là un défi majeur pour les fonctions RH.

CHAPITE 2 : LA GESTION DES COMPETENCES :

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

Ce deuxième chapitre porte sur la base de cette étude. Nous en reprécisons les concepts clés. Il s'agit en clair des définitions des concepts de la compétence et de la gestion des compétences.

Et pour mieux détailler le contenu de ce chapitre on préfère de diviser ce dernier en quatre sections.

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

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

La troisième section est consacrée pour la gestion des compétences.

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

Section I: La Compétence ; Définition Et Les Eléments De Sont Acquisition:

Cette section introductif de ce chapitre commence par une développassions de la notion compétences, et puis nous touchons les éléments de cette dernière.

I. Définition de la notion compétence :

Pour explique l'émergence de la notion compétences que connait le monde de l'organisation, il faut remonter aux années 1980 ou les organisations face a la crise économique vécue au cour des années 1970 se sont repliées vers des stratégies¹ prônant la recherche de la qualité des produits et services).

Sachant que ce type de stratégie implique une main d'œuvre ayant des compétences importants (contrairement a cette exerçant sous l'ère de l'OST²) les organisations ainsi que les chercheurs se sont mis à l'intéresser au concept de la compétence.

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

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

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

² OST : organisation scientifique du travail.

CHAPITRE 2: la gestion des compétences

Tableau 3: Les différentes approches de la notion de compétences.

Approches compétences	Principaux auteurs	spécificités
Approche psychologique	David Mc celland Boyatzis bernaud	Les compétences réfèrent à des attitudes. Des traits de la personnalité et des connaissances.
Approche sociologique	Witorski Zarifian Stroobants	La compétence se situe à l'intersection de trois champs : La formation L'expérience. Le parcours de socialisation.
Approche de l'éducation	Malgalive	La compétence est la capacité à faire usage des savoirs.
Approche stratégique	Hamel Prahlad	La compétence comme source de l'avantage compétitif/création de la valeur ajoute.
GRH	Le Boterf ¹ Martinet Silem	La compétence comme savoir agir face à des situations problèmes tout en satisfaisant certains critères de performance

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

Quelques définitions de la notion de compétence :

1. Ce que disent les dictionnaires :

Dans les affaires commerciales et industrielles, la compétence est l'ensemble des connaissances, qualités, aptitude qui mettent en mesure de discuter, de décider sur tout ce qui concerne son métier

<<Capacité à remplir une fonction ou a effectue certaines taches >>.

¹ Guy Le Boterf, fondateur de Le Boterf Conseil, est l'auteur de la compétence à la navigation professionnelle, Paris, Editions d'Organisation, 1997, et de L'ingénierie des compétences, Paris, Editions d'Organisation, 1998.

2. ce que disent les spécialistes :

Maurice de montmollin : << un ensemble hiérarchisé de savoir faire, de conduites-types de procédures standard, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre dans un apprentissage nouveau >>¹.

p. goirand : << il s'agit d'une activité du sujet qui réussit de façon systématique >>

p. meirieve : il s'agit d'un << savoir identifier mettant en jeu des capacités dans un champ notionnel ou disciplinaire déterminé >>

Guy le Boterf : << la capacité d'un individu à mobiliser ses ressources (savoir, savoir faire, savoir être) afin de résoudre des problèmes dans un contexte professionnel donne de manière à répondre aux exigences de l'organisation >>².

« La compétence ne réside pas dans les ressources (connaissances, capacités, cognitives, capacités relationnelles...) à mobiliser mais même de ces ressources. La compétence de l'ordre du " savoir mobiliser " »

P. Zarifian : « la compétence est une la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté »³.

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

¹ De MONTMOLLIN Maurice, « L'intelligence de la tâche », Peter Lang, 1986.25.

² Guy le Boterf .De la compétence : Essai sur un attracteur étrange, les Éditions d'Organisation, 1994; p.18.

³ Philippe Zarifian .manager par la compétence, manager les compétences.
<http://perso.orange.fr/philippe.zarifian/page63.htm> 12: 49-18-04-2012.

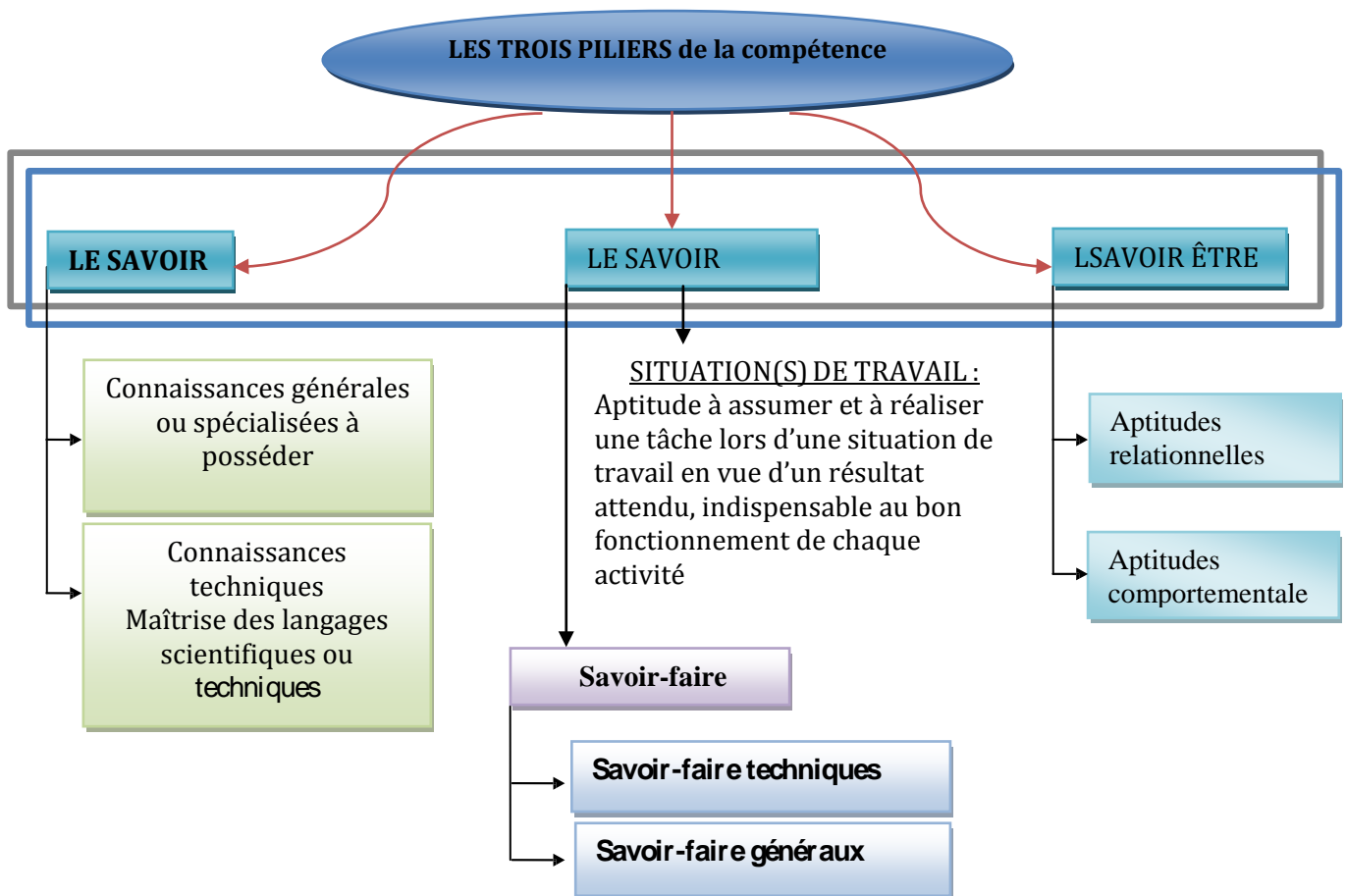
II. Les Ressources De La Compétence:

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

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

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

Figure 1: Schéma du Triptyque compétence.



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

1. Le savoir théorique :

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

Le savoir théorique ¹appartient au domaine des connaissances explicites, ces dernières peuvent être définis ainsi: « les connaissances explicites se résument a ce qui est chiffrable, intelligible, directement compréhensible et exprimable par chaque individu dans l'organisation » elles sont formalisables, pouvant de ce fait être transmises sans perte d'intégrité par le biais d'un écrit ou au travers des technologies de l'information.

Il se décompose en :

A. Les connaissances générales :

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

Comme par exemples :

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

¹ Dominique LARUE, op. Cite. 2005. p. 3.

B. Les connaissances professionnelles¹ :

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

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

Par exemple :

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

2. Le savoir faire.

Le savoir faire peut définir commettant des connaissances pratiques alliées à l'expérience dans l'exercice d'un champ d'activité professionnel. Il s'acquiert exclusivement dans et par le travail (par l'apprentissage en situation)².

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

- Analyser les besoins de la société.
- Formuler et évaluer l'efficacité des stratégies mises en œuvre.

¹ Michel Parlier, Les démarches compétences, sous la direction de Antoine Masson, Ed. Anact, 2004, p27.

² Antoine Masson, Michel Parlier. Op. Cite. P. 2004, p29.

CHAPITRE 2: la gestion des compétences

- Gérer un collectif.
- Evaluer les performances et les compétences individuelles et collectives de son équipe.

3. Le savoir être.

Les savoirs être sont considérés comme des prédateurs de réussite professionnelle aussi bien dans les métiers à caractère relationnel que dans les autres métiers (le savoir être n'est plus l'apanage des métiers à caractère relationnel)¹

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

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

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

Une autre définition permettant de rapprocher le savoir être au savoir faire a été proposée par L'AFNOR² « «terme communément employé pour définir un savoir-faire relationnel, c'est-à-dire, des comportements et attitudes attendus dans une situation donnée.

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

¹ http://www.institut-devenir.com/fr/savoir_devenir_pnl_coach.php

² AFNOR (1996) Normes Françaises NF W 50-750 de 07/96 – Formation professionnelle terminologie

CHAPITRE 2: la gestion des compétences

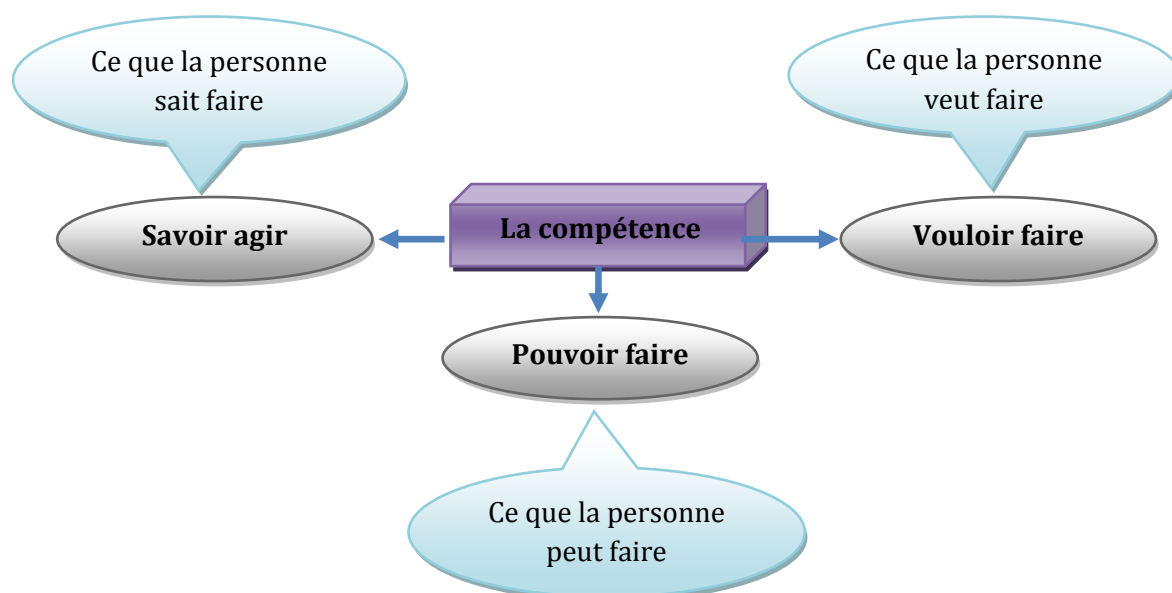
Cette importance est due aussi a :

La tertiarisation de l'économie, l'explosion des services et donc de la relation client ;

La nécessité impérieuse de savoir travailler en équipe, en réseau, en collaboration.

III. Les autres éléments de la compétence :

Figure 2: schéma de la notion compétence.



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

1. Le savoir mobiliser (le savoir agir) :

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

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

CHAPITRE 2: la gestion des compétences

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

2. Le vouloir mobiliser :

Cet élément correspond à la motivation du candidat.

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

3. Le pouvoir agir¹.

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

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

¹ www.cefi.org/CEFINET/DONN_REF/.../Bulle_compétences.pdf (« **Que faire avec labulle compétences?** »).

Section II. Compétences Typologie Et Moyens De Son Acquisition.

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

I. Typologie De Compétences :

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

1. La compétence individuelle et la compétence collective.

Qu'est ce que une compétence individuelle ?

A. La compétence individuelle :

Le terme de compétence (individuelle n'est pas totalement stabilisé. C'est pour cette raison que nous avons retenu la définition préconisée par L'AFNOR : la compétence est la « mise en œuvre, en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité ». Pour LE BOTERF la compétence constitue ¹:

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

¹ Philippe Astier ; Patrick Conjard ; Bernard Devin ; Paul Olry Lyon : **Acquérir et transmettre des compétences : une étude conduite auprès de 10 entreprises** ANACT, 2006, 87 p.

- **Un « savoir combiner »** le professionnel doit savoir sélectionner les éléments nécessaires dans le répertoire des ressources, les organiser et les employer, pour réaliser une activité professionnelle.
- **Un « savoir transférer »**. toute compétence est transférable ou adaptable.
- **Un « savoir-faire éprouvé et reconnu »**. la compétence suppose la mise à l'épreuve de réalité.

B. La compétence collective.

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

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

- Une image opérative commune.

« C'est le cas d'une équipe sachant se doter d'une représentation commune d'un problème opérationnel. Il y a convergence des référentiels individuels vers un référentiel commun »¹.

- Un code et un langage communs.

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

- Un savoir-coopérer.

¹ Oiry, E., Sulzer, E, Les référentiels de compétences : enjeux et formes, In : Brochier, D., (Ed.), La gestion des compétences. Acteurs et pratiques, Economica, Paris. 2002 p. 29.

CHAPITRE 2: la gestion des compétences

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

➤ Un savoir apprendre de l'expérience.

Il y a compétence d'équipe lorsque celle-ci est capable de tirer collectivement les leçons de l'expérience. C'est l'apprentissage par et dans l'action.

Mais il s'agit d'un apprentissage collectif ».

2. Les compétences réelles et compétences requises :

Que notifier de la compétence réelle, requise ?

A. Les compétences réelles :

Les compétences réelles¹ sont les compétences que l'individu possède réellement.

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

Les compétences réelles se décomposent en deux groupes distincts :

a) Les compétences réelles utiles au poste de travail.

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

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

¹ Philippe Astier ; Patrick Conjard ; Bernard Devin ; Paul Olry Lyon : **Acquérir et transmettre des compétences. Op. Cite. P. 94.**

b) Les compétences réelles mais non utile au poste de travail.

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

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

B. Les compétences requises.

Ce sont les compétences associées à un emploi, et que l'organisation estime indispensables, à un certain niveau, pour une personne occupant le poste.

Autrement dit les compétences requises sont les compétences nécessaires pour assurer « correctement » les tâches de poste de travail selon les exigences arrêtées par l'organisation.

Les compétences doivent être regroupées par domaine ou famille :

a) Les compétences de base (compétences spécifiques) :

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

Exemple : pour un poste de GRH).

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

b) Les compétences communes : (les compétences associées, transverses).

Les compétences communes, sont partagées avec l'autre domaine, au sein de la même filière ou en dehors de celle-ci.

Aussi essentiel que les compétences spécifiques pour occuper le poste, néanmoins elles sont communes à d'autres postes.

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

c) Les compétences d'encadrement :

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

Exemple :

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

d) Les compétences comportementales :

L'acquisition de compétences comportementales a pour ambition de voir les salariés se comporter de manière efficace dans leurs travaux.

Exemple :

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

e) Les compétences relationnelles :

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

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

II. Les moyens d'acquisition de la compétence:

Quelles sont les moyens d'acquisition de la compétence ?

1. La formation.

Avant de pencher dans la formation nous devons donner une définition qu'est¹ :

A. Définition de la formation.

Selon LANDRY la formation repose sur « l'assimilation de l'information symboliques transmises par un enseignant ou un manuel »².

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

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

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

B. La formation académique.

Elle représente les années de formation de compétences qu'on pourrait nommer de générale (transversales), permettant à l'individu de s'adapter face

¹ Jacques Soyer, « Fonction formation », Edition d'organisation, 1998-1999-2003, Chapitre 6, p :135.

² Ibid. 136.

CHAPITRE 2: la gestion des compétences

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

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

C. La formation professionnelle (formation continue).

La formation professionnelle ¹comme étant « un ensemble d'action, de moyen, de méthodes et des supports planifiés à l'aide desquelles les salariées sont incités à améliorer leurs connaissances à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels pour s'adapter à la leur environnement et pour accomplir leur taches actuelle et futures².

La formation en organisation peut être considérée par les travailleurs comme droit et obligation en même temps.

En effet le dispositif juridique algérien à travers la loi numéro 90-11 du 21 avril 1990³, relative aux relations du travail, institue par l'intermédiaire de l'article 57/1 l'obligation faite à l'organisation de former ses employés, « chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation ». Les articles 58 et 59 établissent quant à ceux l'obligation faite aux travailleurs de suivre et /ou de contribuer aux actions de formations organisées par l'employeur.

¹ Jacques Soyer, « Fonction formation », op cite.136.137.

² Ibid.

³ www.gouv.dz./journaloficiel.

CHAPITRE 2: la gestion des compétences

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

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

a) Formation réalisées en interne par les moyens propres de l'organisation ;

La formation se faisant par les moyens propres de l'organisation a pour but d'atteindre des objectifs de¹ :

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

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

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

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

- L'élaboration du contenu de programme.

¹ www.gouv.dz./journaloficiel.

CHAPITRE 2: la gestion des compétences

- La définition du type d'épreuves d'évaluation.
- L'animation des modules.
- Formation de type catalogue ou standard

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

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

La formation professionnelle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. Elle naît d'un besoin organisationnel et professionnel, visant à diminuer les écarts entre les compétences requises et réelles. Pour y arriver l'organisation détermine ses besoins à partir des démarches suivantes¹ :

b) Détermination à partir des compétences requises pour les Project de l'organisation :

Cette démarche repose sur l'adaptation l'organisation des compétences de ses ressources humaines en fonction de sa stratégie interne et externe².

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

c) Détermination a partie des attentes des individus et des groupes.

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

L'entretien annuel d'évaluation peut aussi être une source d'information permettant d'avoir une idée sur les besoins en formation. En effet l'évaluation

¹ Jacques Soyer, « Fonction formation », op cite.139.

² Ibidp139-140.

CHAPITRE 2: la gestion des compétences

annuelle pratiquée par le supérieur hiérarchique direct permet à ce dernier de recueillir les besoins en formation exprimés.

Détermination à partir de l'analyse de la situation de travail :

Cette démarche repose sur l'analyse de :

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

2. L'expérience professionnelle et extra professionnelle.

Vue la relation existante entre la compétence et l'action¹, cela nous amène intéresser à l'expérience professionnelle et extra professionnelle.

A. Définition de l'expérience.

- Les dictionnaires définissent l'expérience comme une connaissance acquise par la pratique accompagnée d'une réflexion sur cette pratique.
- L'expérience « c'est le souvenir des leçons qu'on a soi-même tiré des fait ».
- « Pratique ou savoir-faire acquis au cours de la vie pour l'exercice d'un métier ».
- définit l'expériences comme étant un ensemble de manières d'être, de penser et de faire que l'individu s'approprie au cours des multiples événement de la vie professionnelle (et en partie extra professionnelle).

¹ [L'expérience professionnelle : définitions et enjeux](http://economix.fr/pdf/colloques/2007_AES/Bailly.Pdf) economix.fr /pdf/colloques /2007_AES/Bailly. Pdf.

CHAPITRE 2: la gestion des compétences

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

B. Les deux dimensions de l'expérience.

L'expérience englobe deux dimensions :

a) L'expérience formatrice :

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

Comme le souligne Landry « l'adjectif expérientiel qualifie généralement une activité de formation ou un apprentissage au cours duquel la personne est en contact direct avec l'objet d'apprentissage : ce contact direct suppose généralement que la personne est en situation d'action, et non seulement d'observation »¹.

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

Pour YINGER, « la pratique est un contexte d'apprentissage puissant par ce qu'il met une personne en contact avec un ensemble de connaissances et d'information non accessible de seconde main »².selon cet auteur, la pratique met donc en contact l'apprenti avec des connaissances qui ne sont pas disponibles ailleurs. Ce qui renvoie à l'acquisition des savoirs tacites que nous avons déjà eu l'occasion d'évoquer.

¹ [L'expérience professionnelle : définitions et enjeux](#) economix.fr /pdf/colloques /2007_AES/Bailly. Pdf.

² [www.e-rh.org/documents/TheseIII.pdf](#) chapitre 3:apprentissage .

CHAPITRE 2: la gestion des compétences

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

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

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

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

b) L'expérience révélatrice¹ :

La deuxième démontions quant a elle, se rapport en cette capacité qu'a l'expérience de permettre a l'individu à se découvrir, « toute situation de travail est l'occasion d'une découverte de soi ».

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

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

¹ www.e-rh.org/documents/TheseIII.pdf chapitre 3:apprentissage .

CHAPITRE 2: la gestion des compétences

d'autre part ainsi ces dernières peuvent être considérées comme des facteurs facilitant ou entravant l'acquisition des outils de la compétence.¹

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

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

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

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

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

- Développer les compétences de chacun
- Déceler et mettre en œuvre les compétences potentielles utiles à l'organisation.

1

CHAPITRE 2: la gestion des compétences

- Faire acquérir à chacun de nouvelles compétences par la formation, le changement de fonction et l'autogestion de l'espace de liberté.

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

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

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

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

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

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

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

CHAPITRE 2: la gestion des compétences

En effet la VAE est un processus par lequel un garant en vertu des lois et règlements, délivre un titre donne a une personne ayant satisfait aux conditions d'obtention de ce titre (par rapport au référentiel du titre souhaite).

Cette reconnaissance passe obligatoirement par la mise en place par le candidat d'un dossier VAE, ce dernier doit comprendre des éléments de preuves des compétences acquises en rapport avec le diplôme désire. Les éléments de preuves en question proviennent de la restitution par le candidat avec un maximum de précision de ses différentes expériences relevant aussi bien de sa sphère professionnelle, qu'extraprofessionnelle, « constitue de différent éléments rassembles par un candidat dans le but de monter a un jury qu'il a acquis les connaissances ou un attient les contenus dans un programme de formation donnant lieu a validation».

L'étude de dossier VAE et l'audition du candidat permettront au jury de la validation des acquis de porter un jugement sur l'acquisition effective des compétences.

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

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

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

Section III. La Gestion des compétences dans la gestion des ressources humaines.

I. Une gestion des compétences pour quoi faire?

Les développements précédents ont montré que la notion de compétence était devenue centrale en RH et avait donné lieu à des démarches de gestion des compétences. L'expression même « gestion des compétences » paraît claire. En réalité, elle cache une grande disparité dans les pratiques mises en œuvre. Celles-ci montrent que les objectifs visés et les effets attendus d'une telle gestion peuvent être différents d'une entreprise à l'autre.

Pour rendre compte de cette variété, nous avons mobilisé deux dimensions que nous détaillons ci-dessous:

- la manière dont la compétence est intégrée dans le champ de la GRH et articulée à d'autres notions telles que le poste, le statut ou la qualification,
- L'intensité avec laquelle la notion déborde le champ de la GRH et concerne d'autres fonctions de l'entreprise, en particulier la stratégie et l'organisation du travail.

1. La compétence une notion devenue centrale en GRH ;

L'une des premières raisons qui expliquent l'émergence puis le développement de la notion de compétence tient, en effet, à la transformation des organisations productives. Celles-ci doivent désormais faciliter la capacité d'adaptation et de réaction, ainsi que la flexibilité. Comme l'explique P. Zarifian, le travail en particulier celui des opérateurs, est passé de la routine contenue dans l'exécution de tâches prévues et ordonnées, au traitement d'un événement que constitue tout aléa ou toute panne dans un dispositif souvent très automatisé. Ainsi, l'organisation demande au salarié d'accroître son engagement pour être capable de traiter l'imprévisible. Ce si donc bien la

CHAPITRE 2: la gestion des compétences

compétence de l'individu qui est primordiale. Elle désigne sa capacité de réaction et se développe à l'occasion de ces événements.

Une seconde raison tien au développement des activités de service qui relèvent habituellement du secteur tertiaire, mais aussi à l'importance accordée à la notion même de service dans les activités industrielles classiques. La préoccupation du service au client est devenue omniprésente, quelle que soit l'activité productive de l'entreprise, et contribue à faire émerger de nouvelles exigences vis-à-vis des salariés. Ceux-ci doivent développer des qualités très comportementales et sociales qui dépassent le savoir ou le savoir faire, et faire preuve d'initiative, et pour pouvoir répondre aux attentes des clients, dans le cadre fixé par l'entreprise. La notion de compétence permet ainsi de mettre l'accent sur la nécessité de développer les comportements adéquats à chaque situation particulière.

En fin, une troisième raison, que peut également être considéré comme le transverse aux deux précédentes, concerne l'individualisation du rapport salarial. Parce que les évolutions des contenus du travail imposent désormais moins le respect de règles préétablies que la capacité à réagir à des situations inédites, l'entreprise est amenée à distinguer les salariés sur ce type de capacités plutôt que sur l'obéissance ou la discipline, comme dans les systèmes tayloriens. La compétence étant celle de l'individu, elle est « ce qui fait la différence ».¹

De quelle manière la notion de compétence contribue-t-elle à faire évoluer les réflexions en matière d'anticipation?

Tout d'abord on constate que la notion de compétence favorise l'usage d'un langage commun entre les caractéristiques² des emplois (compétences requises) et celles des personnes (compétences disponibles). Elle permet donc

¹ Cadin LOEC. op. cite 2003 p.128.

² Ibid.

CHAPITRE 2: la gestion des compétences

de raisonner sur un même principe et, ainsi, et de procéder à la comparaison emplois/ressources inscrite dans le schéma de base.

Par ailleurs, les difficultés liées à la prévision encouragent également le recours à la notion de compétence : puisqu'il devient de plus en plus difficile voire impossible de prévoir les évolutions des emplois. La notion de compétence permet, par la prépondérance qu'elle accorde à l'individu, de raisonner indépendamment des spécificités des emplois. Ainsi, l'important n'est plus tant de connaître les emplois futurs que d'identifier les compétences que les individus doivent maîtriser pour s'adapter et exercer des métiers encore inconnus.

Enfin, les modèles de gestion de l'emploi sont critiqués pour leur dimension essentiellement quantitative. Certaines entreprises, comme EDF-GDF, qui avaient mis en place des dispositifs de gestion prévisionnelle des emplois. Les modifient et introduisent une orientation qualitative à travers la notion de compétence.

Dès le milieu des années 80, ce sont essentiellement les grandes entreprises qui ont donc commencé à s'intéresser à la compétence. Les premières expériences visaient l'orientation et la réorientation des carrières et l'organisation de la formation interne à moyen et longs termes. D'autres, telle que celle conduite dès 1986 ? a consisté à mettre en place des groupes de travail pour réfléchir à une évolution du management. Ces groupes donneront naissance, trois ans plus tard, au SEC. « Système d'évolution des compétences ». lui même précédant ce qui sera dénommée« logique de compétence ».

Progressivement les préoccupations de la gestion de l'emploi se sont transformées, tant dans les discours que dans les pratiques, en gestion des compétences .La généralisation des discours et des pratiques centrés sur la notion de compétence ne doit pourtant pas cacher sont insuffisante conceptualisation.

2. Intégration de la compétence en GRH

Si la compétence a investi la GRH des entreprises, elle n'a pas forcément fait disparaître instantanément d'autres notions sur lesquelles s'est appuyée la gestion de la main d'œuvre pendant de nombreuses années : poste, statut, grade, qualification, etc. Autrement dit, toutes les entreprises n'ont pas forcément modifié radicalement leurs pratiques lorsqu'elles se sont mises à parler de compétence.

On peut faire une distinction entre les entreprises selon le domaine d'utilisation (de la notion). Certaines utilisent la compétence dans un domaine circonscrit de la GRH, ce qui limite les conséquences en cas d'éventuel échec. C'est ce qui se passe lorsque la compétence est introduite dans une démarche de formation visant le développement des compétences ou s'il s'agit d'un dispositif d'appréciation des compétences. Les décisions essentielles, c'est à dire la rémunération et l'affectation aux emplois, peuvent reposer encore un certain temps sur les notions habituelles, diplôme et qualification, par exemple.

D'autres, en revanche, sont amenées à recruter, voire à rémunérer sur la base des compétences. Dans ces situations, la compétence s'est totalement substituée à la qualification au poste. Dans le cadre de l'accord AP 2000¹ par exemple, les entreprises sidérurgiques ont été amenées à revoir intégralement leur organisation du travail ainsi que la manière dont les opérateurs pouvaient progresser dans une organisation où la notion de poste de travail n'était plus de mise. Si les pratiques n'ont plus toujours été significativement modifiées du fait de l'usage de la compétence. C'est en grande partie en raison des enjeux qu'elles comportent.

¹ [ACCORD \(L'\) ACAP 2000. LA LOGIQUE COMPETENCE travail-emploi.gouv.fr/publications/Revue-Travail-et.../64_33.pdf](http://emploi.gouv.fr/publications/Revue-Travail-et.../64_33.pdf)

CHAPITRE 2: la gestion des compétences

En effet, substituer la compétence à d'autres notions pour asseoir les pratiques (le GRH soulève principalement la question de la mesure et de l'évaluation de la compétence qui se traduiront à travers une classification et des salaires, Sans aborder des questions qui feront l'objet des chapitres spécifiques suivants, On peut cependant mentionner que l'introduction de la compétence modifie, et c'est sont but, des fonctionnements antérieurs, ce qui est souvent perçu par les salariés ou leurs représentants comme une menace.

Il s'agirait, en effet, de substituer la négociation collective qui détermine et valide la qualification. On petit craindre alors un déséquilibre dans la négociation entre l'entreprise et le salarié, si ce dernier est placé situation de faire reconnaître ses compétences à chaque changement introduit dans son travail. Par ailleurs, mettre en place une rémunération des compétences suppose que des réponses précises aient été apportées a de nombreuses questions, parmi lesquelles la nature des compétences que l'on souhaite rémunérer et la manière de les mesurer, le lien entre ces compétences et les activités et tâches effectuées, la part respective entre les compétences acquises et celles à acquérir.

3. Articulation avec d'autres fonctions de l'entreprise ;

La seconde façon d'appréhender l'intensité de la gestion des compétences mise en place par une entreprise consiste à analyser les liens que la GRH entretient, par le biais (le la compétence, avec d'autres fonctions de l'entreprise. Autrement dit, la compétence est-elle une notion réservée à la GRH ou bien touche telle également d'autres domaines de la gestion

Dans quelle mesure la gestion des compétences est-elle liée à une décision stratégique ? Si, comme le suggèrent les modèles théoriques, les compétences constituent un avantage concurrentiel, alors la luisse en place d'une gestion des compétences devrait s'inscrire directement dans la démarche stratégique de l'entreprise. En réalité, ressources humaines et

CHAPITRE 2: la gestion des compétences

stratégie restent souvent déconnectées, L'analyse stratégique généralement élaborée en amont du processus décisionnel, alors que la DRH intervient encore souvent en aval pour réguler les dysfonctionnements et mettre en place les dispositifs de recrutement, rémunération et formation nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie.

Seules quelques entreprises effectuent aujourd'hui de réellement articuler GRH et stratégie. Dans ce cas la DRH vise à identifier les salariés détenteurs des compétences stratégiques pour optimiser leur management.

II. La gestion des compétences: enjeux et difficultés

1. Les difficultés de la gestion des compétences¹;

Dans les années 80, un nouveau modèle d'organisation des relations humaines et sociales a vu le jour dans plusieurs grandes entreprises et dans le monde Universitaire: le modèle de la compétence. Son objectif premier consistait à se libérer du modèle du poste de travail qui s'était imposé dans les systèmes de classification des années 70, mais qui se révélait trop limitatif en termes de mobilité et de gestion du potentiel humain.

Les changements de plus en plus importants et rapides qui ont lieu actuellement renforcent le besoin d'une approche performante en matière de gestion des compétences: il s'agit de mieux anticiper les besoins futurs des entreprises et de préparer les formes d'organisation et les compétences des collaborateurs aux nouvelles exigences devant assurer la compétitivité de nos entreprises.

Le sujet de la gestion des compétences a donné lieu à de nombreux travaux, concepts et ouvrages, qui n'ont pas toujours conduit au développement de méthodes suffisamment opérationnelles pour que les

¹ Gestion des compétences : quand la GRH s'impose aux cabinets-conseils Véronique Que uni et Entreprise et carrières, n°806, 11-17 avril 2006, p. 12.

CHAPITRE 2: la gestion des compétences

entreprises les adoptent réellement et parviennent à mettre en œuvre une approche prévisionnelle en la matière.

Les raisons de ces difficultés sont multiples ¹:

- La définition même du concept de compétences, qui varie significativement selon les auteurs. Les tentatives de définition sont pourtant nombreuses, mais se heurtent souvent à un manque d'orientation opérationnelle, ou plus simplement au sens courant du terme Compétences.
- Un concept de base s'appuyant tantôt sur l'individu et sa responsabilité, tantôt sur des dimensions collectives, souvent normatives et réductrices et qui entretient la difficulté d'une démarche simple et opérationnelle.
- La difficile relation entre compétences et performances, dans la mesure où le développement des compétences n'a réellement de sens que s'il se traduit par des actions, donc par des performances de meilleure qualité.

Or cette relation est souvent peu claire, incertaine, voire contre-productive lorsque la démarche est trop complexe. Elle se heurte aussi rapidement aux questions relatives à l'organisation même de l'entreprise.

- La difficulté à considérer les collaborateurs comme des sources d'efficacité et de richesse, plutôt que comme une ressource coûteuse.

Cette tendance a été renforcée par la crise et par les solutions fréquentes de pression sur les collaborateurs plus que de stimulation de l'«intelligence» et de l'expérimentation pour atteindre des performances supérieures. Dans ce contexte, gestion des compétences et développement de l'organisation peut se révéler étroitement lié et constituer une difficulté supplémentaire pour la mise en œuvre de l'approche en question.

- La diversité des domaines d'application du concept de compétences, qui conduit à des définitions très diverses, à des concepts hétérogènes et finalement à une grande confusion: organisation du travail, rémunération,

¹ Que uni et Entreprise et carrières.op. cite. n°806, 11-17 avril 2006, p. 19.

CHAPITRE 2: la gestion des compétences

mobilité interne, mobilité externe, mise en place de changements organisationnels, management développement etc. constituent quelques-uns des domaines où les compétences doivent être évalués et gérés.

L'objectif à atteindre conditionnera nécessairement la démarche méthodologique choisie, ce qui nuit évidemment à une extension rapide du concept de gestion des compétences,

➤ Plus généralement, la difficulté à intégrer la gestion des compétences dans l'ensemble de la stratégie de l'entreprise. Il s'agit notamment de mettre en relation la stratégie même de la performance, les compétences nécessaires pour répondre aux exigences de cette stratégie, la gestion de la performance et la récompense de la performance.

2. Les enjeux de la gestion des compétences¹ :

Il faut prendre en compte aussi les enjeux du chef d'entreprise et des salariés une démarche compétences est porteuse d'enjeux pour les deux parties:

- enjeux pour les dirigeants qui s'expriment en termes de performance économique et en termes d'amélioration de l'organisation de leur travail.
- Enjeux pour les salariés qui relèvent des conditions de travail mais également d'une reconnaissance des compétences mobilisées.

Prendre en compte ces deux niveaux d'enjeux, construire des compromis et s'inscrire dans une relation «gagnant-gagnant» apparaît comme un facteur clé de la réussite de ce type d'approche.

¹ QueunietEntreprise et carrières.op. cite. n°806, 11-17 avril 2006, p. 20.

Section IV. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ;

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

I. Définition de la GPEC et de ses enjeux ;

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences est une notion centrale de la Gestion des Ressources Humaines. En effet, il s'agit de doter l'entreprise en ressources humaines, en qualité et en quantité au moment voulu. Cette définition s'inscrit dans la définition que donne JM Le Gall de la gestion des ressources humaines «c'est une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en terme d'effectif et de qualification »¹.

1. Définition :

La GPEC² n'est pas une notion récente. Depuis plusieurs décennies, les entreprises cherchent à prévoir leurs besoins et leurs ressources à court, à moyen et à long terme.

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

¹ J.M. Le Gall « La gestion des ressources humaines » PUF, Coll « Que sais-je ? », 2^{ème} édition 1992.

² Françoise Kerlan. Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences Paris : Ed. d'Organisation, 2004, p. 36.

CHAPITRE 2: la gestion des compétences

C'est dans les années 80 que va réapparaître la notion de gestion prévisionnelle.

En effet, compte tenu de l'accélération des mutations économiques et technologiques, les entreprises doivent faire face à une obsolescence rapide des qualifications. Il s'agit de mesurer, d'analyser et réduire les écarts entre ce qui avait été prévu et le réalisé, entre les besoins et les ressources disponibles. Aujourd'hui la notion de GPEC s'inscrit également dans une notion de qualité. Nombreuses sont les entreprises à avoir mis en place une démarche qualité, que ce soit au niveau de la production ou de l'environnement. Dans ce nouveau mode de gestion, il ne faut pas oublier la fonction ressources humaines. Ainsi ISO 9001 préconise l'élaboration de référentiels de compétences afin de décrire des fonctions et de mettre en œuvre l'amélioration continue des compétences.

Quelles que soient les évolutions que la GPEC¹ a connues, elle repose toujours sur le principe qui est, de mesurer, d'analyser et de chercher à réduire les écarts entre ce qui avait été prévu et ce qui est réalisé. Il s'agit de mettre en évidence les écarts constatés, entre l'évolution prévisible des ressources de l'entreprise sur la période donnée et les besoins en personnel nécessaires à ce moment.

Tableau 4: Schéma de base de la GPE.

Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
(instant t)	(horizon x)		
Ressources	Ressources		
actuelles	futures	Analyse	Politiques
		des écarts	d'ajustement
actuels	futurs		

Source : D'après Mallet L, Gestion prévisionnelle de l'emploi des ressources humaines, Paris, Editions Liaisons, 1991.

¹ Françoise Kerlan.2004.p. 39.

2. La GPEC vise plusieurs objectifs¹ :

- Adapter les ressources humaines. L'entreprise souhaite mettre en adéquation les compétences des hommes et l'évolution des emplois. Maîtriser les conséquences des changements technologiques et économiques. Il faut développer de nouvelles compétences.
- Maintenir l'employabilité des salariés, en anticipant et en maintenant une veille technologique et en lui assurant la formation.
- Permettre une meilleure gestion des carrières, en développant des compétences et en détectant les savoirs, savoir-être et savoir-faire de chaque individu (mobilité intellectuelle).
- Une flexibilité géographique, un référentiel commun facilite l'identification des mobilités possibles, une souplesse fonctionnelle (polyvalence). Une réduction des coûts et des risques liés aux déséquilibres. Une meilleure efficacité de la formation.
- Eviter la perte de savoir dans l'entreprise (départs en retraite, démissions).
- Acquérir un avantage compétitif pour faire face à la concurrence. Il ne s'agit plus de gérer les compétences uniquement comme des ressources, mais comme des sources de création de valeur.

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

3. Les concepts de base de la GPEC ²:

A ce stade de la réflexion, il devient nécessaire de clarifier la signification que l'on donne à la notion de compétence. Il existe de nombreuses définitions pour la compétence. Autrefois, le terme compétence était strictement lié à la qualification, c'est-à-dire la maîtrise de techniques

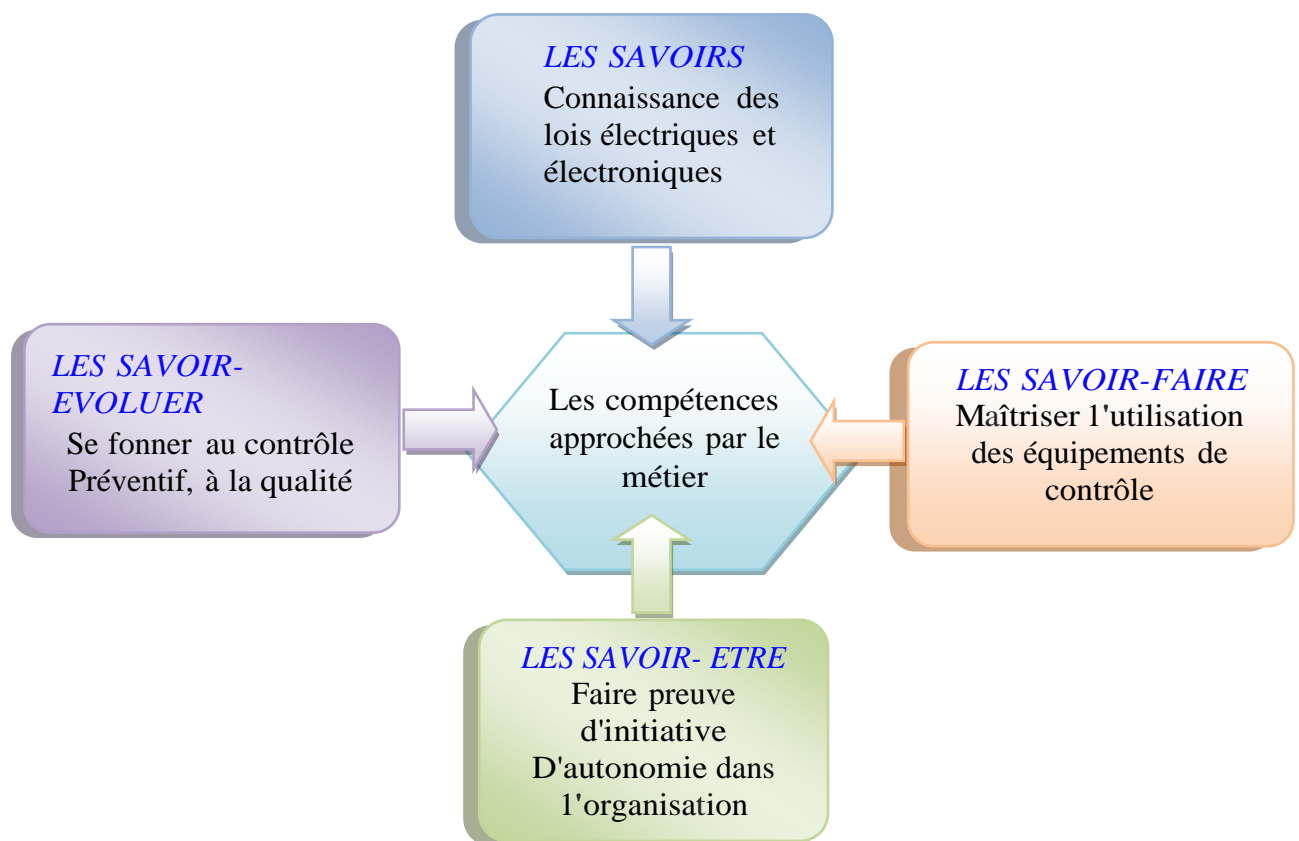
¹ www.developpement-rh.com/tag/objectifs+de+la+gpec/objectifs

² Ibid.

CHAPITRE 2: la gestion des compétences

très spécifiques. Aujourd'hui, on parle de l'analyse des compétences, au pluriel. Il ne s'agit plus seulement d'évaluer des aptitudes mais plutôt de déterminer ce que sait faire une personne et de favoriser son intégration, évolution et sa reconversion. La compétence se définit comme un ensemble de savoirs, savoir-faire, savoir-être relatif à un domaine de connaissance spécifique mais il faut également intégrer la notion de combinaison. En effet, on devient compétent dès lors que l'on sait les combiner entre-eux, les organiser et les mobiliser aux moments adéquats et à bon escient.

Figure 3: Exemple: Analyse du poste de contrôleur dans l'industrie électrique.



Source : B. Martory, D. Crozet, Gestion des Ressources Humaines, Pilotage social et préfinances, Dunod, 4 ème éd, 2001.

Certains auteurs comme Le Boterf vont encore plus loin dans la définition de la compétence. Pour lui la compétence résulte de trois facteurs : le savoir agir qui suppose de savoir combiner et mobiliser les ressources pertinentes ; le vouloir agir qui se réfère à la motivation personnelle de

CHAPITRE 2: la gestion des compétences

l'individu; le pouvoir agir qui renvoie à l'existence d'un contexte, d'une organisation qui rend légitime la prise de responsabilité.

Il est important de préciser qu'une personne n'est pas compétente, ou non compétente. Il existe des niveaux, une échelle qui permet de hiérarchiser chaque individu dans un domaine défini. La compétence se constate et s'évalue lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle, elle est fortement contextualité, c'est-à-dire qu'elle dépend de l'environnement et elle a une durée de vie limitée.

Après avoir éclairci la notion de compétence, nous pouvons maintenant définir les différentes manières d'entrer dans une GPEC.

4. Les Différentes Manières D'entrer Dans Une GPEC.

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

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

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

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

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

Dans son ouvrage «La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences», Editions L'Harmattan, avril 1990, Dominique

CHAPITRE 2: la gestion des compétences

THIERRY propose cinq modes d'entrée dans une GPEC. Ces modes d'entrée peuvent être soit pris séparément ou être associés.¹

- «L'entrée par le plan moyen terme» : il s'agit de prévoir l'adéquation des ressources d'emplois dans le moyen terme. Ce mode d'entrée suppose des choix stratégiques précis qui permettent d'évaluer les besoins futurs, mais également un système de quantification et de contrôle économique et social performant (indicateurs déjà présents, il faut connaître l'évolution du marché, la politique d'investissement).
- «L'entrée par les unités» : c'est le même principe que l'entrée précédente sauf que l'on se situe ici au niveau des unités de production. Cela suppose un fort degré d'autonomie. Cela permet d'adapter la GPEC aux problèmes spécifiques de l'unité.
- «L'entrée par les familles professionnelles» : Il s'agit d'identifier les emplois-types de l'entreprise. On raisonne par famille, par exemple, les acheteurs, les gestionnaires,...On a un découpage transversal de l'entreprise.
- «L'entrée par les investissements» : Pour chaque projet d'investissement, on regarde l'impact qu'aura ce projet sur l'organisation de travail, les effectifs, les métiers, les formations, ...
- «L'entrée par les emplois sensibles» : il s'agit d'identifier les emplois-cibles qui représentent pour l'entreprise des enjeux et des contraintes majeures. On parle des « 20/80 », 20 % des emplois représentent 80 %des enjeux. Ce sont les emplois clés de l'entreprise, ceux qui sont difficiles à trouver sur le marché du travail, ceux qui sont en effectifs réduits, ceux dont le contenu doit évoluer.

II. Les étapes clés de la démarche GPEC² :

¹ www.developpement-rh.com/tag/objectifs+de+la+gpec/ *objectifs*.

² www.mire-restructuring.eu/docs/GPEC%20Horemis%20FR.pdf (démarche GPEC).

CHAPITRE 2: la gestion des compétences

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

1. Identification des métiers et leurs évolutions.

Dans cette étape, il s'agit de se poser les questions suivantes : Quelle structure pour demain ?

Compte tenu des réorganisations de plus en plus fréquentes des entreprises, que se soit au niveau des unités ou au niveau global avec les fusions, les absorptions, il est primordial pour l'entreprise de définir comment son organisation s'articulera (par exemple pour éviter les doublons,..).

Quelles compétences et quels métiers pour demain ?

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

2. Analyse Quantitative Des Ressources De L'entreprise.

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

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

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

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

CHAPITRE 2: la gestion des compétences

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

Combien de temps restent-t-il? Où vont-ils?

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

3. Diagnostic Des Ecart Et Evaluation Des Compétences.

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

Différents déséquilibres peuvent apparaître :

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

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

CHAPITRE 2: la gestion des compétences

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

A. Rassembler toutes les informations existantes:

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

B. Identifier les activités principales et les compétences correspondantes.

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

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

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

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

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

Comme on l'a dit précédemment le référentiel métier/compétences est un des outils de la GPEC, mais nous allons voir dans la partie suivante qu'il

CHAPITRE 2: la gestion des compétences

peut être complété par une étude plus approfondie qui est l'étude des descriptifs de postes.

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

- Quel est l'âge moyen de l'effectif ? Etude de la pyramide des âges ;
- Evaluer le nombre de démissions, de licenciements, de départs en retraite ;
- Connaître la politique de promotion et son application pour prévoir et évaluer les glissements ;
- Faire une analyse des flux dans les différents emplois-types : D'où viennent les salariés dans chaque emploi? Combien de temps restent-t-il? Où vont-ils?

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

III. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un outil stratégique de management des compétences ¹;

La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un outil stratégique de management² pour l'entreprise si elle est intégrée à la politique stratégique. Elle permet de faire une analyse prospective de la structure de l'entreprise et c'est un outil qui sert de base aux politiques que l'entreprise va mettre en place pour réduire les déséquilibres. nous définirons ce qu'est un outil stratégique, ensuite nous verrons en quoi la GPEC en est un, et enfin quelles en sont les conditions de succès.

¹ La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, un outil stratégique de management : www.needocs.com/Management > Divers > RH

² Kerlan Françoise, « Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », Edition d'organisation, Paris 2004, p :84-86.

Définition et objectifs de la stratégie de management.

Définition et objectif d'un outil stratégique¹:

La démarche stratégique répond à plusieurs définitions qui sont:

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

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

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

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

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

Les ressources de capital physique (usines, équipements, finances, technologies)

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

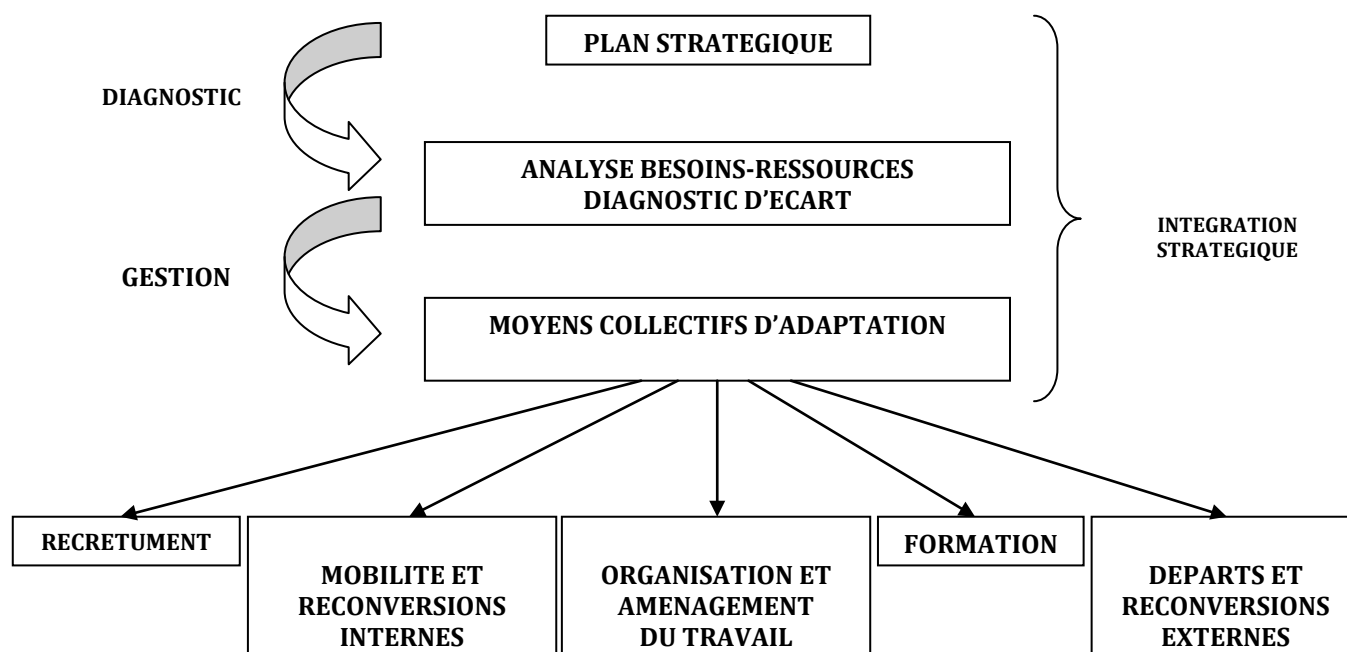
Vu le contexte actuel, les entreprises ont tout intérêt à investir dans le capital humain pour faire face aux exigences de renouvellement, de réactivité, de flexibilité et de complexibilité.

¹ Kerlan Françoise, « **Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** », 2004,op.cite. p :84-86.

CHAPITRE 2: la gestion des compétences

Le schéma suivant présente la démarche stratégique de la GPEC.

Figure 4: Du plan stratégique au pilotage social.



Source : B Martory, D Crozet, Gestion des Ressources Humaines, Pilotage social et performances, Dunod, 4^{ème} éd, 2001.

IV. La GPEC est un outil stratégique de management pour l'entreprise¹.

La GPEC est un outil stratégique comme on l'a vu précédemment mais surtout un outil de management. En effet, la mise en place d'une telle démarche facilite les choix des dirigeants, des managers et des collaborateurs² identifiant et souscrivant à des niveaux de compétences pré-requis pour l'embauche, la promotion, la formation, l'évolution ou la reconversion du personnel. Elle est également un outil de management, dans la mesure où cette étude est réalisée de manière participative entre les différents niveaux hiérarchiques et les titulaires des postes.

C'est également un outil de management car il permet d'encourager

¹ La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, un outil stratégique de management : www.needocs.com/Management > Divers > RH

² Kerlan Françoise, op.cite 2004, p :96.

CHAPITRE 2: la gestion des compétences

l'employé au quotidien, d'apprécier son travail et de renforcer sa motivation à partir de situations connues et en fixant des objectifs réalisables qui lui permettent d'avancer dans le professionnalisme et d'être en progression continue.

1. Outil de recrutement et de justification de rémunération

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

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

2. Outil de formation :

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

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

3. Outil d'appréciation des personnes et de gestion des carrières ¹:

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

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

4. Outil d'employabilité :

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

¹ www.gnu.org/licenses/fdl-1.2.html (La GPEC un outil strategique de management).

V. **Section 3 : Les conditions de succès d'une GPEC ;**

On particularise trois conditions nécessaires ;

1. **La prise en compte des enjeux sociaux économiques :**

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

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

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

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

Les responsables opérationnels doivent être eux aussi associés à cette étude, car ce sont eux qui connaissent le mieux les hommes et les emplois. Ils détiennent des informations utiles, sur lesquelles se construit l'analyse des postes. De plus, ils ont aussi une vision globale de l'organisation de leur service. Ils connaissent les aptitudes et motivations de leurs salariés.

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

glissement.

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

3. La pérennité du système :

L'étude et la mise en place d'une GPEC dans une entreprise demandent du temps et des moyens, c'est pourquoi il est primordial que cette étude continue à vivre à travers le temps. Cet outil doit évoluer et être complété au fil du temps, par exemple il pourra être mis à jour lors des entretiens annuels d'évaluation et complété par les formations que l'individu a suivies.

CONCLUSION DU CHAPITRE:

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

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

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

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

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

CHAPITRE 3 : management des compétences

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

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

Le management des compétences y contribue largement.

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

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

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

Section I. Management Des Compétences : Définition Et Contexte.

Avant détermine le contexte de mangement des compétences, il est essentiel de donne une définition à savoir :

I. Définition De Management Des Compétences.

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

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

Le management des compétences¹ désigne un mode de pilotage de l'organisation qui fait des compétences et de leur développement un vecteur majeur de la performance et de la création de valeur en entreprise, Ces compétences peuvent être individuelles, collectives ou organisationnelles, manager les compétences, c'est donc faire en sorte que les ressources internes constituent un avantage compétitif pour l'entreprise.

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

1. Définition Générique :

Cette définition reprend les éléments clés du management des entreprises aujourd'hui à savoir ²: performance, compétitivité, concurrence, elle met en relief l'importance de l'environnement de l'entreprise ainsi que les

¹ Dietrich Anne, « le management des compétences », Edition Vuibert, 2008, p :41.

² Ibid.p 42.

CHAPITRE 3: management des compétences

relations nouvelles entre l'interne et l'externe, cela en regroupant performance et compétence, résultats économiques et gestion des ressources humaines, conduite de l'organisation et professionnalisation des équipes.

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

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

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

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

Ce dispositif mobilise¹ :

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

¹ Quélin Bertrand et arrègle Jean-Luc, « le management stratégique des compétences », ellipes Edition Marketing, Paris 2010, p :263.

2. Concept Unificateur :

La compétence est le concept central de ce dispositif, elle y désigne ce qui, en interne, constitue des ressources, celles-ci sont dites immatérielles, elles concernent ¹:

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

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

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

II. Diversités Des Intitulés Et Des Termes :

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

1. Le management des compétences :

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

2. La gestion des compétences :

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

¹ Dietrich Anne, « le management des compétences ».op.cite.48-52.

3. La gestion par les compétences ¹:

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

Cette multiplicité d'intitulés, apparus dans les années 1990, traduit donc le degré variable d'intégration de la compétence à l'organisation et révèle le caractère construit et contingent des pratiques de management .celles-ci sont plus ou moins formalisées, selon la taille des entreprises, les moyens disponibles, les choix du dirigeant et la culture managériale en vigueur.

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

III. Contexte D'émergence Du Management Des Compétences :

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

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

1. Mutation technologique²

Se sont multipliées et accélérées durant ces trois décennies, favorisant d'indéniables gains de productivité. A l'automatisation et à l'information des

¹ Dietrich Anne, « le management des compétences ».op.cite. p.53.

² Ibid. P. 55.

CHAPITRE 3: management des compétences

années 1970-1980 a succédé, au cours des années 1990, le développement des technologies de l'information et de la communication, notamment Internet avec son formidable potentiel de connaissance et d'innovation. Les premières ont transformé en profondeur la nature et la conception du travail, supprimé des tâches et des emplois peu qualifiés. Les secondes ont accompagné ce que l'on appelé, au début des années 2000, la nouvelle économie.

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

2. Les mutations du travail ¹:

Sont elles aussi multiples. Le travail se transforme : plus abstrait, se distancié, il se dématérialise, exigeant de nouvelles capacités cognitives, une hausse des niveaux de qualification et une maîtrise accrue des technologies. Ce n'est pas pour en que l'on parle de l'économie de la connaissance, et que cette dernière devient elle-même objet de management. Les transformés du travail se diversifient (surveillance et contrôle, télétravail, développement des services dans tous les secteurs d'activités, même au sein de l'industrie) et transforment plus ou moins profondément les relations et les collectifs de travail.

3. Les mutations socio-économiques :

Sont importantes. Aux années de crises (1979-1980) a succédé une période nouvelle, marquée par la mondialisation de la concurrence, la

¹ Dietrich Anne, « le management des compétences ».op.cite. p.55.

CHAPITRE 3: management des compétences

globalisation et la financiarisation de l'économie (1990-2000). Celles-ci bouleversent et conditionnent les stratégies des firmes internationales. Le XXI^e siècle voit le retour des firmes géantes : les orientations stratégiques se définissent au niveau central, mais se mettent en œuvre au niveau local en fonction des spécificités des unités opérationnelles et des filiales. Centralisation et déconcentration sont ainsi combinées. C'est ce que l'on désigne par l'expression « penser global, agir local ».

4. Les mutations organisationnelles¹ :

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

A cela s'ajoutent de nombreuses évolutions réglementaires contraignantes pour les entreprises : montée des normes gestionnaires (normes ISO) débouchant sur une procédure de l'activité, réglementations nouvelles pour la protection de l'environnement (pollution diverses, interdiction de certains éléments entrant dans la composition des matériaux ou des produits, recyclage des déchets,) exigeant de nouveaux investissements, de nouveaux procédés et façons de faire. Ces évolutions ont une incidence majeure sur les compétences attendues.

Aux limites du modèle fordien déqualification, déresponsabilisation ; démultiplication des postes, la compétence apparaît comme une manière

¹ Dietrich Anne, « le management des compétences ».op.cite. p.61.

CHAPITRE 3: management des compétences

d'analyser ces effets contre productif et constitue une réponse sous d'une invention managériale.

5. Déqualification Sur le plan professionnel :

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

6. Déresponsabilisation :

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

7. Démultiplication des postes :

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

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

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

CHAPITRE 3: management des compétences

La GPPEC (gestion prévisionnelle et préventive des emplois) est la démarche principale qui soutient alors la GRH. C'est dans les démarches de gestion prévisionnelles des emplois et des compétences que la compétence apparaît au milieu des années 1980, comme pour jeter un pont entre les études prévisionnelles et la préparation d'action de gestion individuelle.

Dans le discours managérial, il ne s'agit plus, comme dans la période précédente, de sortir de la logique des plans de licenciement, mais de gérer l'incertitude sur l'évolution du contenu des activités, donc des emplois. Les entreprises cherchent plutôt à favoriser l'adaptation à un environnement perçu comme durablement turbulent et à développer l'employabilité de leur salariés.

- En interne, par le développement de la polyvalence, l'accroissement de la mobilité fonctionnelle et la prévention de l'exclusion ;
- En externe, en accompagnant le salarié dans l'acquisition de compétence reconnues, valorisables sur le marché du travail.

Section II. Les approches du management des compétences.

Le management des compétences a donné lieu à de nombreuses approches fort diverses. En pratique, nous avons rencontré six types d'approches assez courantes¹:

- les approches basées sur les connaissances, le savoir
- les approches basées sur les savoirs faire
- les approches basées sur les comportements
- les approches intégrant les savoirs, savoirs faire et comportements
- les approches basées sur les « compétences cognitives »
- les approches basées sur les activités.

I. Les approches basées sur les connaissances ²:

Ces approches présupposent que les connaissances sont déterminantes pour les compétences. L'intérêt qu'on y porte a deux sources: historique et pratique.

1. La Source Historique:

La formation académique, largement théorique et cognitive, est déterminante pour des métiers tels que les médecins, les ingénieurs, les juristes, ... Seules les personnes ayant une telle formation peut exercer leur métier.

¹ Le Corre, S., 2003, Gestion des compétences et qualification du travail : une analyse des politiques de firme, In : Dupray, A., Guitton, C., Monchatre, S. (Ed.), Réfléchir la compétence. Approches sociologiques, juridiques, économiques d'une pratique gestionnaire, Octarès, Toulouse.

² Ibid.

2. La Source Pratique:

Une telle approche est très aisée à transmettre (des cours ou des livres sont suffisants) et à évaluer (les tests de connaissances sont faciles à mettre sur pied et à utiliser). Leurs résultats ne prêtent guère à discussion et à interprétation.

Cependant, s'il faut des connaissances importantes pour être médecin ou juriste, l'exercice d'une activité professionnelle réclame de plus en plus, au fur et à mesure que le niveau de connaissances de l'ensemble de la population s'améliore, également des comportements adaptés: un bon médecin disposera de méthodes, de tours de mains, et aura certainement aussi de l'écoute, un sens de la communication, de l'intuition, un esprit synthétique, une aptitude à l'empathie sans prendre sur lui les problèmes des autres, etc.

En conséquence, au vu de ces limites, des approches basées sur l'évaluation des savoir-faire, puis des potentiels et des comportements se sont faites jour.

II. Les approches basées sur les savoirs faire :

Les approches basées sur le savoir-faire¹ ne se limitent pas aux seules connaissances, mais incorporent les pratiques, les « tours de mains ». Elles sont donc une mise en oeuvre de la notion d'action réussie. Leur intérêt réside dans le fait que les notions sont simples, compréhensibles, faciles à décrire, faciles à évaluer. On s'intéressera ainsi à la manière dont un chauffeur conduit son camion, dont une secrétaire rédige et présente un texte, dont un menuisier construit un meuble, ... La description des savoirs faire est donc simple, proche de la description des tâches à effectuer, et leur évaluation aisée dans le cadre de l'observation concrète de la manière de travailler.

¹ Le Corre, S, Gestion des compétences et qualification du travail : une analyse des politiques de firme. ., 2003. Op. cite.

CHAPITRE 3: management des compétences

Ces approches sont très pertinentes pour les professions manuelles et pour celles où les pratiques sont les plus importantes. Elles conduisent d'ailleurs naturellement à des méthodes de formation sur le tas, par pratique, expérimentation, exemple, supervision.

Elles trouvent cependant leurs limites à plusieurs niveaux:

- lorsque la technologie change et que la pratique évolue, parce qu'on ne dispose pas d'éléments pour déterminer les potentiels de mobilité professionnelle
- lorsque les dimensions de diagnostic, d'appréhension globale d'un problème, d'adaptabilité, ... apparaissent prédominantes
- lorsqu'il s'agit de définir un référentiel de compétences valable pour l'ensemble des fonctions
- lorsque les dimensions relationnelles ou comportementales prennent le dessus.

III. Les approches basées sur les comportements¹ :

Compte tenu de la « tertiarisation » de la plupart des métiers, toute une école, que l'on a appelée « behavioriste », a vu le jour dans les années 70 aux Etats-Unis pour tenter de mieux comprendre les déterminants du succès professionnel. Sur la base de nombreuses études, il a été possible d'identifier que certains comportements, s'ils étaient mis en œuvre, conduisaient généralement au succès professionnel.

Deux conséquences majeures ont été retirées de ces découvertes:

- L'observation des comportements actuels devrait permettre de prédire avec un degré de fiabilité assez élevé les comportements futurs d'un collaborateur ou d'un candidat

¹ Le Corre, S., 2003, po cite.

➤ pour analyser un poste de travail, on pourra interviewer le titulaire et chercher à identifier les situations les plus difficiles rencontrées, et les comportements requis pour y faire face (méthode des incidents critiques)

Ces facteurs ont permis de développer des outils d'évaluation de collaborateurs et de postes.

Au niveau des outils d'évaluation des postes, il s'agit surtout de la mise sur pied de descriptifs comportementaux de postes, qui servent ensuite au recrutement, à la sélection et au développement).

Concernant les outils d'évaluation des collaborateurs, ils peuvent être regroupés en trois grandes catégories:

1. Les techniques d'interview¹:

Les techniques d'interview utilisées pèchent souvent au niveau de la manière de poser les questions et de ce qui est recherché: questions fermées, questions induisant la réponse, questions stimulant la créativité ou les facultés intellectuelles mais sans rapport avec les comportements réels, ... Ces manques conduisent à d'importantes erreurs de recrutement, donc à des coûts très élevés.

Or, il est apparu utile, voire indispensable, de centrer les questions sur les comportements passés, sur le vécu professionnel, partant du principe que les comportements anciens sont prédictifs de comportements futurs. Cette approche se révèle assez efficace, compte tenu notamment de son faible coût et de sa bonne capacité à être diffusée parmi les cadres de l'entreprise. Sa fiabilité, bien que nettement supérieure à celle d'une évaluation moins structurée, reste cependant assez limitée. Elle peut cependant être

¹ Anne Dietrich.. 2010. Op. cite. . P.17.

notablement améliorée par une mise en relation systématique des observations faites par plusieurs évaluateurs et par la recherche de consensus.

2. Les centres d'évaluation:

Les centres d'évaluation sont une méthode qui a été utilisée initialement au cours de la seconde guerre mondiale pour la sélection des espions et autres chargés de missions spéciales. Ils ont pour principe de procéder à des mises en situation, à des simulations qui sont destinées à mettre en évidence la manière dont le candidat réagit en situation difficile, voire extrême. Les observations systématiques faites à cette occasion permettent d'évaluer précisément les comportements probables dans des situations similaires, et de prendre sur cette base des décisions en termes de sélection (recrutement, promotion) ou de développement (mesures destinées à combler les déficits observés ou à orienter l'utilisation faite du potentiel).

Ces démarches, lorsqu'elles sont conduites de manière rigoureuse, sont performantes.

Leurs limites résident dans leur coût élevé, dans la logistique importante requise, dans la définition des critères de succès préalables (qui peut-être ne sont pas réellement les critères de succès indispensables et dans les éventuels phénomènes de projection des observateurs. Enfin, elles peuvent conduire à accorder la préférence à certains types de personnalités plutôt qu'à d'autres, donc à une uniformisation des profils plutôt qu'à une valorisation des complémentarités. Elles peuvent aussi se traduire par des appréciations erronées du potentiel, lorsque celui-ci se trouve bloqué par un facteur bien défini qui l'empêche de s'exprimer.

3. Les outils d'évaluation du potentiel:

De nombreux outils¹, ou pseudo outils, ont été développés depuis de nombreuses années. Aux tests psychométriques classiques développés souvent dans des milieux cliniques, se sont ajoutés de nombreux tests ou outils basés sur les concepts de C.G. Jung, puis plus récemment, grâce aux possibilités offertes par la micro-informatique notamment, des tests plus orientés sur le monde professionnel. Pour évaluer la valeur d'un outil, deux dimensions doivent être considérées :

- La cohérence des concepts utilisés et la qualité de la construction de l'outil
- la validation de l'outil -notamment s'il mesure réellement ce qu'il est sensé mesurer et s'il parvient à prédire des comportements futurs.

Dans ce domaine, une grande prudence est de règle. En effet, il n'y a que peu d'outils qui disposent à ce jour d'une base de validation suffisante et d'études statistiques fiables en la matière.

Il est par ailleurs indispensable que l'outil en question reste un outil, support à un entretien d'évaluation structuré et approfondi, et ne soit pas une fin en soi. Il est donc essentiel que les résultats ne soient pas considérés a priori comme valables si le collaborateur ou les observations liées à son activité ne les valident pas.

L'intérêt d'outils performants et - des entretiens associés- en la matière est cependant évident: rapidité du processus d'évaluation, individualisation de ce processus et surtout capacité à identifier les facteurs de blocage d'un potentiel, les zones de risque, les conditions à mettre en œuvre pour assurer un développement ciblé du collaborateur. Ils montrent de manière très claire

¹ Anne Dietrich. 2010. Op. cite. P.22.

CHAPITRE 3: management des compétences

les conditions pour assurer le développement et le succès des collaborateurs¹, en termes d'organisation du travail, d'encadrement, de développement. Ils peuvent donc être très performants dans une approche évaluation de potentiel, mais aussi de gestion de la mobilité interne et d'orientation de carrière. Ils débouchent souvent sur une analyse des valeurs, des attitudes et des motivations profondes qui sous-tendent les comportements, ce qui peut être indispensable dans certaines circonstances (réorientation de carrière, prise de nouvelles responsabilités, ...).

Leur pertinence sera la plus élevée dans les fonctions où les dimensions comportementales sont les plus importantes. Dans les fonctions reposant sur un savoir-faire important, des mises en situation complémentaires sont largement souhaitables.

Les approches basées sur l'évaluation des comportements permettent de procéder à des bilans de compétences individuels performants, utiles pour la sélection et pour l'orientation. Cependant, la constitution de référentiels² de compétences pour l'entreprise se révèle beaucoup plus difficile: d'une part, la démarche est lourde; d'autre part, il est probable que différents comportements peuvent réellement conduire au succès, dans la mesure où ils sont parfaitement intégrés par le collaborateur et cohérents avec son environnement. Une approche trop linéaire pourrait être réductrice, voire dangereuse.

Les approches « behavioristes » sont parfois critiquées, pour leur utilisation abusive ou en raison des concepts psychologiques souvent flous et peu maîtrisables, voire subjectifs qui les sous-tendent. Bien utilisées - et en respectant les règles de base concernant la validation et l'éthique d'utilisation de l'outil choisi-elles ont pourtant fait leurs preuves dans le cadre de la

¹ Anne Dietrich. 2010. Op. cite. P. 23.

² Oiry, E., Sulzer, E. op. Cite pp. 32.

CHAPITRE 3: management des compétences

sélection et du développement de capacités managériales et commerciales notamment.

IV. Les approches intégrant les savoirs, savoirs faire et comportements :

Compte tenu des limites de chacune des approches précédentes, on a naturellement cherché à intégrer les savoirs, savoirs faire et comportements. Ceci a pour mérite de rendre les outils développés complets, mais par là même aussi assez lourds. Des chantiers importants, consistant à décrire précisément les compétences en termes de savoirs, savoirs faire et comportements associés à différents emplois, ont été lancés dans plusieurs grandes entreprises. Ces tâches ont souvent suivi des étapes d'évaluation et de classification de fonctions. La qualité du travail analytique effectué, l'adhésion de l'organisation à ces démarches, les compétences en la matière acquise par les participants à la démarche, forcément nombreux, se révèlent essentiels.

De telles démarches cependant sont lourdes (leur durée est en général au moins de 2 ans), et présentent le risque de devoir être mises à jour en permanence, ce qui représente une charge fort lourde pour une organisation, et parfois un frein à la mise en oeuvre du changement. De plus, en périodes de restructurations, de telles approches sont généralement condamnées en vertu de critères d'efficacité, de retour sur investissements, etc. Enfin, les critères de succès identifiés peuvent ne pas être déterminants, surtout dans des environnements changeants.

V. Les approches basées sur les compétences « cognitives¹ » :

Définissant les compétences comme des aptitudes à résoudre des problèmes de manière efficace dans un contexte donné, ont développé le

¹ Michael S. Ledru M, « Capital Compétence dans l'entreprise, une approche cognitive », Paris, ESF, 1991 p :122.

CHAPITRE 3: management des compétences

concept de compétences cognitives. Il s'agit d'identifier la manière dont un individu aborde les problèmes, dont il structure les informations. Ce sont les «démarches intellectuelles », telles que: application, adaptation, création), placées dans un contexte de « savoir de référence »(les connaissances de base sur lesquelles un individu peut s'appuyer - p.ex. une expérience dans une spécialité juridique peut faciliter l'acquisition de compétences dans une autre spécialité), la « relation entretenue avec le temps et l'espace » (entre le très court terme et le long terme; entre l'espace de l'équipe et l'espace mondial), ainsi que l'«interaction relationnelle » (fréquence et nature de l'interaction).

L'évaluation des compétences des métiers respectivement des individus est donc relativement simple. La méthode peut de ce fait être utilisée à une large échelle, ce qui est précieux notamment pour la gestion de la mobilité interprofessionnelle et intersectorielle en périodes de mutations structurelles. Des cartographies de métiers, permettant d'identifier facilement, grâce à des programmes informatiques multicritères, des proximités entre les métiers, et partant des passerelles professionnelles, peuvent ainsi être établies.

Ces cartographies permettent également d'éviter des erreurs importantes: c'est ainsi qu'un cambiste, habitué à des horizons temporels très courts, à des interactions fréquentes et brèves et à des démarches intellectuelles de type application régulation, malgré un savoir de référence correspondant, pourra ne pas être à l'aise dans un travail de contrôle au back office, où les horizons sont plus longs, les interactions durables et les démarches intellectuelles de type application diagnostic.

Leur limite réside dans la globalité de l'approche, qui la rend moins utile pour des applications individuelles et en entreprise et dans l'absence de réelle identification de potentiel. On y fera donc surtout référence pour des approches collectives des compétences: recyclages, disparition de métiers, restructurations massives, délocalisation d'unités de production.

VI. Les approches basées sur les activités, et liant activités et compétences (savoirs, savoirs faire et comportements ¹:

Observant les limites des approches de gestion des ressources et des organisations basées sur le concept du poste, considéré comme rigide, observant les besoins de flexibilité des organisations modernes, d'importantes recherches ont été menées pour tenter de développer une approche gestion des compétences basée sur les activités réellement exercées par des individus, en tenant compte de leur contexte et de leur complexité notamment. Le but visé consiste à identifier les activités dans lesquelles le collaborateur dispose de toutes les compétences nécessaires, et celles dans lesquelles un déficit apparaît.

Un dictionnaire complet d'activités pour décrire le travail est à disposition. Le choix des activités retenues tiendra compte de la mission et des objectifs de l'entreprise, respectivement de l'unité.

C'est sur cette base que le collaborateur fera son auto-évaluation, et que son supérieur pourra effectuer sa propre appréciation des compétences de son collaborateur.

Les activités dans lesquelles un déficit de compétences est identifié sont alors mises en relation avec les savoirs, savoirs faire et comportements nécessaires pour l'accomplissement de ces activités: c'est la matrice qui croise les activités et les conditions pour leur bonne réalisation (savoirs, savoirs faire et comportements).

On parlera ainsi de compétences pour la capacité à réaliser des activités, en utilisant les savoirs, savoirs faire et comportements indispensables.

¹ Michael S. Ledru M, « Capital Compétence dans l'entreprise, une approche cognitive »,op.cite.127.

CHAPITRE 3: management des compétences

La méthode proposée présente de nombreux intérêts: parce qu'elle permet d'appliquer le modèle pour tout poste constitué d'un ensemble d'activités qui peut varier d'un individu à l'autre; parce qu'elle conduit à une individualisation très poussée des plans de développement associés; parce qu'elle considère le collaborateur comme un acteur à part entière de l'évaluation de ses compétences et de son plan de développement, qu'il est chargé de mettre en oeuvre avec le concours de son responsable; parce qu'elle est très flexible, et conduit à la mise en oeuvre d'actions de formation et développement très pragmatiques, souvent «on-the-job», avec un coaching de la part du « manager ».

Elle présente évidemment aussi quelques limites non négligeables : la démarche est assez complexe, présuppose une organisation centrée sur la finalité, sur le client, sur les processus et non sur les structures et rapports hiérarchiques. Elle implique un engagement important du management pour l'élaboration du plan de développement et la mise en oeuvre des mesures définies. Présupposant enfin que le collaborateur est celui qui se connaît le mieux, elle idéalise la capacité de chacun de structurer et de positionner la connaissance qu'il a de soi dans un environnement global et completif. Elle donne ainsi une importance très grande à la tendance fréquente de se sur- ou de se sous-évaluer. Elle ne comprend enfin pas d'évaluation de potentiel, ce qui limite son utilisation à l'élaboration d'un plan de développement au détriment d'une aide à la décision.

Section III. Principes et Enjeux Du Management des compétences.

Ici nous présentons la logique compétence c'est-dire les principes, enjeux et valeurs attaches à l'usage gestionnaire de la compétence en entreprise :

I. Logique Compétence :

Logique compétence¹ : désigne « les effets induits par la notion de compétence dans l'entreprise en matière d'organisation, de management, de gestion des ressources humaines » Medef. Cette expression se diffuse largement dans les discours managériaux au cours des années 1990.

Cette formule rend compte d'une philosophie gestionnaire adaptée à la nouvelle donne managériale. Cette philosophie s'appuie sur un système de représentation ou conception de l'environnement« instable », modèle d'organisation« flexible » et règles de gestion« fondées sur la compétence »sont étroitement liés et se renouvellent de concert. C'est bien à l'articulation de ces trois niveaux que s'attelle le management des compétences. Il a pour enjeu la définition de nouvelles formes de professionnalisme et l'émergence de « nouveaux salaires ».

1. Une philosophie gestionnaire :

Philosophie gestionnaire On entend par philosophie gestionnaire le système de concepts qui ambitionne de rendre l'organisation plus efficace à un moment donné. À cette fin, elle désigne des objets de gestion sur lesquels agir pour atteindre ces objectifs.

¹ Anne Dietrich. 2010. Op. cite. P.129.

CHAPITRE 3: management des compétences

La philosophie gestionnaire fondée sur la compétence se formalise progressivement. Elle mobilise de nombreux acteurs « entreprises, partenaires sociaux, pouvoirs publics, consultants, chercheurs » au travers d'interactions multiples entre pratiques et théories, discours managériaux et discours scientifiques. Ces interactions aboquent sur des connaissances qui, à leur tour transforment les pratiques affinent les discours et finissent par imposer un system de représentation.

2. L'usage gestionnaire de la compétence :

Nous distinguons deux types d'usages dominants du concept de compétence, relevant de niveaux différents. Le premier renvoie au fait de compétence. Le second renvoie à l'usage qui en est fait en gestion. Dans les deux cas, il s'agit de conventions sociales qui ont besoin d'être partagées pour être acceptées. Le tableau suivant montre les deux faces de la compétence et les questions qu'elles posent.

Tableau 5: Les deux faces de la compétence en gestion

Le fait de compétence	L'instrument de gestion
Une construction sociale : - qu'est-ce qu'on attend d'un salarié Compétent ? - comment le qualifie-t-on comme tel ?	Une invention managériale : - de quel concept a-t-on besoin pour conduire Le changement ? - quels sont les objets du changement ?

Source : Anne Dietrich. Management des compétences. 2^{ème} édition. Edition vuibert. 2010. France.

Les caractéristiques du fait de compétence, présentées en première partie, soulignent son caractère conventionnel et dénoncent toute conception substantialiste de la compétence. On n'est pas compétent en soi, on est compétent pour.... Il importe donc de comprendre que la compétence est relative. Toute compétence exige un jugement de compétence pour être

CHAPITRE 3: management des compétences

validée ; est compétent celui qui est jugé conforme à ce qui est attendu. C'est l'objectif du référentiel de compétences que de définir les compétences attendues.

Cette relativité impose d'ailleurs au gestionnaire RH et au manager de prendre en compte les conditions de la performance. La compétence se structure dans l'action. Elle est donc étroitement liée aux conditions d'organisation du travail, au pouvoir alloué et plus globalement aux relations d'autorité et aux rapports de force qui caractérisent les situations de travail. Moins l'activité de travail sollicite l'intelligence du salariés, plus il désapprend et se déqualifie. Un savoir qu'on ne met pas en œuvre s'oublie. Un savoir qu'on n'entretient pas devient obsolète. L'autonomie, la responsabilité ne peuvent se concevoir sans définir le champ d'exercice et ses limites. A ce niveau, la compétence garde de son sens juridique l'idée d'habilitation, de droit à faire. Comprendre cette dimension de la compétence constitue un enjeu important pour un bon manager. Ce construit social de compétence obéit aux objectifs suivants.

Finalités gestionnaires de la compétence :

- Redéfinir les conditions de la performance et de l'efficacité organisationnelle.
- Repenser la contribution des hommes à la performance.

La compétence est donc le concept qui permet conjointement de faire face aux mutations du travail et de définir de nouvelles règles d'organisation et de gestion des hommes pour adapter les ressources humaines aux transformations des systèmes productifs. Sous cet angle, le sens intrinsèque de la compétence importe moins que sa fonction et sa portée symbolique.

Comment s'élaborent ces nouvelles règles ? La logique compétence prend le contre-pied des principes constitutifs du compromis fordien. Elle

CHAPITRE 3: management des compétences

substitue un concept à un autre, un principe à un autre, qu'elle oppose terme à terme, selon une approche dichotomique. La logique compétence se définit comme une rupture avec :

- la logique de poste de l'organisation taylorienne ;
- les principes de gestion du modèle taylorien fordien,

Pour définir de nouvelles formes de cohérence interne. La compétence devient n principe d'organisation, permettant de repenser le travail individuel et collectif, et un principe de gestion des ressources humaines.

Tableau 6: principe de gestion des ressources humaines.

	Un principe	En rupture avec
D'organisation	Recomposer et redistribuer le travail	La logique de poste
De gestion	Faire de l'homme un objet de gestion Individualiser la GRH	Les règles issues du compromis Fordien

Source : Anne Dietrich. Management des compétences. 2^{ème} édition. Edition vuibert. 2010. France.

II. Une démarche de rationalisation¹ :

La compétence permet à l'entreprise de repenser l'organisation du travail pour la rendre plus efficace et de définir des modalités de gestion des hommes répondant à ses besoins de flexibilité et de réduction des coûts.

Rationalisation : on désigne par ce terme toute forme d'organisation du système productif qui semble plus efficace et plus rationnelle dans un contexte donné. Les formes de rationalisation et leurs objets sont donc multiples. Ce terme ne s'applique pas au seul taylorisme, même si la remise en cause de ses principes occupe une place prépondérante.

¹ Anne Dietrich. 2010. Op. cite. P.28.

1. Rompre avec la logique de poste :

Historiquement liée au taylorisme, la notion de poste est au cœur d'une organisation du travail qui parcellise et spécialise les tâches. Schématiquement, à une tâche correspond un poste, tenu par un travailleur. Les hommes l'expriment ainsi : « une tâche, un poste, un homme. »

La notion de poste : Sur le plan de l'organisation, la notion de poste se définit :

- Circonscrire un espace de travail, relativement restreint et fixe ;
- délimiter et prescrire une ou des tâches ;
- définir le temps d'apprentissage, d'exécution ;
- définir ses modalités (gestes, postures) ;
- mesurer la productivité horaire.

Sur le plan de la gestion du personnel, elle constitue une variable centrale. Définissant une tâche indépendamment de celui qui l'exécute, elle a permis d'objectiver le travail.

Reprenant les outils et méthodes de la GPEC, les démarches compétence s'attachent à redéfinir et à recomposer les emplois. Deux principes guident cette démarche :

- élargir le périmètre des emplois ;
- en réduire le nombre

En regroupant les tâches et activités qui sont en relation de proximité, horizontale ou verticale « élargissement des tâches » ou qui concourent à un même objectif « enrichissement des tâches ».

Regroupement des tâches ;

- Tâches concourant à un même objectif participant d'une même activité « enrichissement des tâches »

CHAPITRE 3: management des compétences

- tâche de même niveau de difficulté, de même cotation, en proximité géographique « Elargissement des tâches »
- activités de management parcellisées par une ligne hiérarchique étendue « Aplatissement de la ligne hiérarchique ».

L'espace de travail est donc redéfini à partir de l'existant. Le passage du poste à l'emploi réduit de manière très conséquente le nombre de postes et donne une lisibilité accrue à l'organisation, le concept d'emploi type en est l'instrument principal.

L'emploi type¹ : est une notion abstraite, désignant un ensemble de situations de travail dont les caractéristiques sont proches et qui requièrent des compétences analogues ou voisines. Elle est élaborée par le CEREQ (centre d'études et de recherche sur les qualifications). L'emploi type peut regrouper des postes différents par leur intitulé, leur localisation géographique. Il est à la base des répertoires des métiers. On parle plus communément d'emploi repère, d'emploi référence aujourd'hui ou encore de métier.

Un second concept issu de la GPEC nous semble avoir été utilisé de manière plus féconde dans les démarches compétences. Il s'agit de l'emploi cible.

L'emploi cible² : celui-ci projette l'emploi dans l'avenir. Il définit un profil d'emploi qui n'existe pas encore dans l'entreprise mais qui permet aux salariés de comprendre les évolutions attendues par l'entreprise et de leur donner sens et corps.

L'emploi cible s'inscrit dans une dynamique. La méthode est inversée : on part de la vision étendue de l'emploi en aval et on identifie les étapes pour y

¹ www.handicapzero.org/les-services/emploi/.../cible-emploi.html? (emploi scible)

² Ibid.

CHAPITRE 3: management des compétences

parvenir en remontant vers l'amont, l'existant d'aujourd'hui. Ceci permet aux salariés de bien mesurer la distance à parcourir et de s'y préparer.

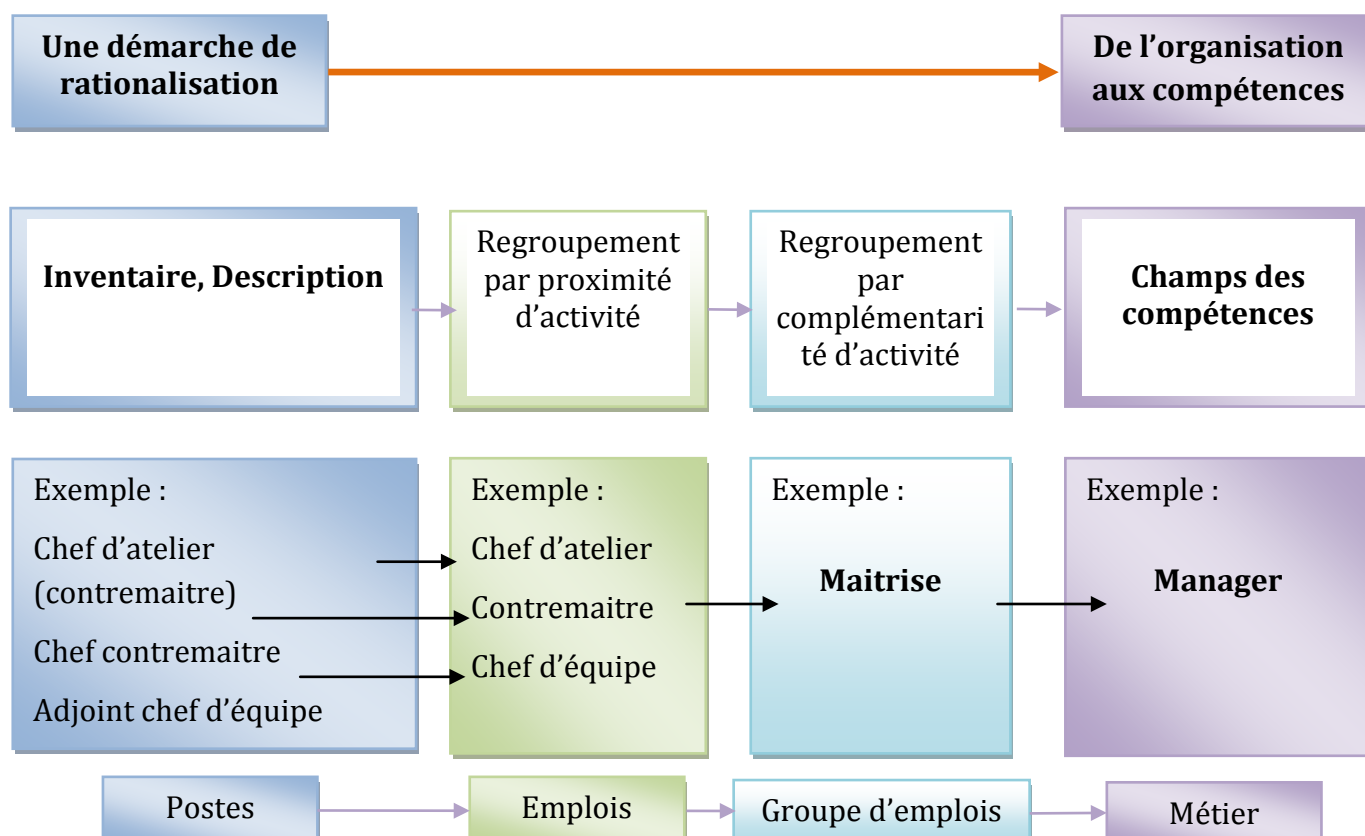
La logique de compétence va plus loin en substituant à la notion de poste celle d'activité. Cette notion intègre un espace élargi de travail, finalisé par une ou des missions et requérant un travail d'interprétation ou d'analyse des situations. Par exemple, le travailleur prend en charge le suivi complet d'un dossier, d'un client, d'un segment de clientèle ou d'un ensemble de responsabilités et de tâches concourant à un résultat attendu.

Plus encore, la notion d'activité permet de sortir des limites de l'emploi et de faire son périmètre en fonction des besoins de l'entreprise, des situations de travail, des effectifs et des compétences disponibles. On parle alors d'emploi à géométrie variable. L'entreprise y gagne en souplesse et en réactivité. Elle fait évoluer ses emplois au gré des variations du marché.

Enfin, le binôme activité/compétence valorise les dimensions humaines du travail oubliées par l'organisation taylorienne, comme l'autonomie, l'initiative, la responsabilité ou l'engagement. Il introduit ainsi de nouvelles valeurs dans l'exercice du travail et fait de l'homme un objet de gestion.

CHAPITRE 3: management des compétences

Figure 5: Une démarche de rationalisation



Source : Anne Dietrich. Management des compétences. 2^{ème} édition. Edition vuibert. 2010. France.

2. Faire De L'homme Un Objet De Gestion :

Valoriser les capacités d'action et d'initiative dans un contexte de travail favorisant autonomie et responsabilité implique de renouveler le management. Le management des compétences fait des hommes et de leurs savoirs des objets de gestion.

En effet, recomposer les emplois¹, définir de nouveaux modes de coordination constitue certes une première étape nécessaire mais ne suffit pas quand de nouveaux modes de contrôle et d'implication des salariés sont en jeu. Il faut obtenir des salariés qu'ils se conforment aux règles d'organisation

¹ Anne Dietrich. Management des compétences. Op.cite.132.

CHAPITRE 3: management des compétences

nouvellement définies, qu'ils adhèrent à un certain nombre d'objectifs et mobilisent leurs ressources à bon escient.

Un enjeu majeur du management des compétences est de faire émerger de nouveaux comportements et d'obtenir des salariés qu'ils les adoptent.

Dans le cadre des politiques qualité, les démarches de certification ont normalisé les produits, puis les procédés de fabrication, et enfin les modalités de GRH (normes ISO 9001 version 2000). Le management des compétences s'inscrit dans cette mouvance : il vise à normaliser les comportements. Trois types de dispositifs sont mobilisés :

- un management par les valeurs ;
- un dispositif de gestion des ressources humaines ;
- un dispositif organisationnel.

Le management par les valeurs se fonde sur l'adhésion des salariés aux valeurs de l'entreprise. Promu par un dirigeant souvent charismatique qui dote l'entreprise d'une forte culture et fidélise ses salariés, le management par les valeurs vise à accroître l'engagement des salariés pour les résultats de l'entreprise.

Le dispositif de GRH se fonde sur une logique de professionnalisation des salariés. Après avoir défini et formalisé les termes du professionnalisme attendu, il vise à y conformer les salariés. Il s'appuie sur l'hypothèse que gérer les hommes (les connaître, les évaluer, les suivre individuellement) permet d'optimiser leur potentiel. On mesure leur efficacité avec des outils d'évaluation, des indicateurs, on mesure leur potentiel au cours d'entretiens, de tests en situation. On développe leurs compétences par la formation, on augmente leur motivation par une rémunération appropriée, on les fidélise avec des promotions ou des signes de reconnaissance divers et variés.

CHAPITRE 3: management des compétences

Les dispositifs organisationnels se fondent sur une redistribution des responsabilités et des savoirs pour renouveler les modes de contrôle et de coordination entre acteurs et entre services. Les normes gestionnaires (qualité, produit, sécurité) imposent des façons de faire qui bouleversent les routines de travail des salariés et exigent la maîtrise de procédures et l'intériorisation des modes de contrôle. Le salarié doit se conformer aux normes mais aussi gérer la non-conformité et anticiper ses risques. Il est responsable de son travail mais aussi de celui de l'équipe. Chacun est redevable de son travail aux autres, ce qui renforce le poids du contrôle et exige confiance et coopération entre les acteurs.

3. Gérer les savoirs :

Plus globalement, les savoirs font l'objet d'une attention nouvelle de la part des gestionnaires et des chercheurs. Les premiers visent à identifier les savoirs requis par une activité, pour mieux recruter, gérer le personnel ou mieux distribuer les responsabilités mais aussi pour capitaliser et formaliser les savoirs acquis afin d'en assurer la diffusion et la transmission. Les seconds visent à comprendre et à expliciter les mécanismes de la connaissance. Les processus requis dans la résolution des problèmes. Ils mettent en évidence la diversité des savoirs mais aussi leur complémentarité dans l'action, offrant aux organisations de nouvelles pistes pour la gestion des compétences. La compétence met en effet l'accent sur la diversité des savoirs et des stratégies cognitives. Au-delà des savoirs théoriques et techniques enseignés à l'école, elle souligne l'importance des savoirs issus de l'expérience. Il existe de multiples typologies des savoirs.

CHAPITRE 3: management des compétences

Tableau 7: La diversité des savoirs.

Savoirs formalisés	Savoirs théoriques, techniques, enseignés en formation
Savoirs pratiques, tacites	Savoirs informels, appris sur le tas, issus de l'expérience et de la confrontation aux problèmes rencontrés en situations de travail
Savoirs procéduraux	Savoirs régissant les savoir-faire : le comment faire
Stratégies de connaissances	Mobilisation des ressources cognitives pour savoir quoi et comment faire et résoudre des problèmes nouveaux
Savoir-faire relationnels	Savoirs d'interaction pour gérer les relations de service, de collaboration, d'autorité

Source : Anne Dietrich. Management des compétences. 2^{ème} édition. Edition vuibert. 2010. France.

Redistribuer les savoirs ne va pas de soi quand les salariés ont le sentiment d'y perdre leur identité de métier et un certain pouvoir, issu d'une expertise ou d'un savoir non partagé. Changer d'organisation, c'est forcément bousculer des équilibres en place et remettre en cause des relations de pouvoir, entre service, entre équipe ou individus. La détention d'expertises, de savoirs utiles à l'organisation est en effet source de pouvoir et personne ne s'en dessaisit aisément. Les savoirs et leur distribution constituent donc un enjeu majeur au sein de l'organisation. Pour cette raison, il importe de définir la connaissance utile à chacun et d'assurer sa distribution au sein d'une équipe poly compétente.

Section IV : Les Outils Du Management Des Compétences :

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

I. Un partage de la fonction ressources humaines:

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

1. Le management de proximité :

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

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

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

- Acteur dans la mesure où il doit assurer son déploiement de l'amont à l'aval et sa pérennisation dans la gestion quotidienne du travail ;

CHAPITRE 3: management des compétences

- Objet dans la mesure où les logiques compétences transforme profondément le rôle de l'encadrant direct, diversifiant ses missions et exigeant une indéniable montée en compétences.

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

Tableau 8: Les rôles du manager.

ROLES INTERPERSONNELS	Symbole Leader Agent de liaison
ROLES LIES A L'INFORMATION	Observateur actif Porte-parole Diffuseur
ROLES DECISIONNELS	Entrepreneur Régulateur Négociation Répartiteur de ressources

Source : H. Mintzberg

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

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

CHAPITRE 3: management des compétences

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

Les compétences comportementales du manager

Parmi les plus citées dans référentiels, on trouve :

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

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

2. L'évaluation Au Cœur Du Management :

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

¹ Dietrich Anne, « le management des compétences », Edition Vuibert, 2008, p : 69.

CHAPITRE 3: management des compétences

Tableau 9: Un rôle régulateur.

Fonction	Champ d'activités
Réguler les problèmes d'organisation	<ul style="list-style-type: none">➤ Elaborer les plannings de travail ;➤ Affecter les ressources adéquates ;➤ Faire face aux aléas du travail : adapter, programmes, objectifs, pallier les absences ;➤ Faire face aux ordres et contre-ordres de la hiérarchie ;
Réguler les problèmes humains	<ul style="list-style-type: none">➤ Gérer le climat social ;➤ Désamorcer les conflits ;➤ Anticiper le risque ;➤ Démotivation, inadaptation au poste ;➤ Equilibrer rétribution/ contribution
Produire des compromis	<ul style="list-style-type: none">➤ Aménager les cadres de l'action ;➤ Négocier des arrangements avec les salaires ;➤ Assurer l'équité de traitement
Favoriser l'activité régulatrice de ses subordonnes et équipes	<ul style="list-style-type: none">➤ Favoriser l'autonomie et l'initiative ;➤ Accepter les erreurs mais accompagner ses équipes ;➤ Soutenir ses collaborateurs face a la hiérarchie ou au client si nécessaire

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

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

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

CHAPITRE 3: management des compétences

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

L'entretien Annuel D'appréciation ¹:

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

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

¹ Dietrich Anne, 2008, op. Cite.p : 69.

CHAPITRE 3: management des compétences

Tableau 10: cet outil de management.

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

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

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

En amont, définit des normes d'évaluation négociées ou acceptables par tous.

An aval, construit un dispositif cohérent de développement professionnel articulant formation, règles de mobilité, trajectoires professionnel et dispositifs de reconnaissance des salaires dont font partie les systèmes de rémunération.

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

II. Le référentiel de gestion des compétences¹ :

1. Définition :

Un référentiel est un système de référence établi en vue d'un étalonnage. Il exprime la norme à partir de laquelle est vérifiée la conformité d'un objet.

Il présente les caractéristiques suivantes :

- Il est toujours construit pour un usage particulier. Son contenu dépend des finalités recherchées ;
- Le référentiel n'explore pas la totalité des détails d'une situation professionnelle ;
- Ce n'est qu'un outil parmi d'autres. Il ne crée pas de dynamique par sa seule existence ;
- La réflexion sur son élaboration doit être nécessairement collective et pilotée.

Le référentiel de compétences désigne le document formalisé de l'entreprise qui identifie les compétences nécessaires à l'exercice d'un métier. Il est contextualisé car il est produit par et dans l'entreprise. Il fait du couple activité/compétence une référence qui se substitue à celle de poste/qualification pour évaluer un salarié.

Le référentiel de compétence est le support privilégié de toute gestion des compétences. Il est aussi l'instrument de sa mise en visibilité et de sa mise en acte. Il accompagne la démarche de l'amont (analyse des activités, anticipation des besoins) à l'aval (évaluation des salariés). De sa construction à son utilisation, il mobilise de multiples acteurs.

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

¹ Guide pratique d'utilisation à l'usage des groupes « métiers » p. 14. voir le cite: www.c2rsante.fr/docs/1337_7_fascicule_Savoir-etre.pdf

2. Objectifs du référentiel¹.

Le référentiel des emplois et des compétences contribue à identifier les compétences qui sont nécessaires pour le bon exercice des fonctions confiées, et celles que l'apparition d'activités nouvelles nous appelle à développer.

Il permet la description des traits distinctifs de nos métiers et met aussi en valeur l'étendue et la diversité des fonctions.

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

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

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

3. Usages du référentiel :

L'usage ou l'application du référentiel est donnée²:

➤ **Mobilité :**

En identifiant les proximités entre emplois et les passages possibles de l'un à l'autre, un outil qui offre la possibilité d'élaborer des projets de mobilité

¹ www.c2rsante.fr/docs/1337_7_fascicule_Savoir-etre.pdf

² Voir l'ANNEXE N°: 03.

CHAPITRE 3: management des compétences

professionnelle ; d'envisager des parcours qualifiants ; de disposer d'informations sur le contenu des métiers pour pouvoir s'y préparer.

➤ **Désignations de fonctions :**

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

➤ **Outil de pilotage :**

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

➤ **Formation :**

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

➤ **Recrutement et rédaction des fiches de postes :**

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

➤ **Évaluation :**

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

➤ **Classification des emplois :**

CHAPITRE 3: management des compétences

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

➤ **Communication :**

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

4. Les fonctions essentielles de référentiel¹:

Le référentiel dispose de quatre fonctions :

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

A. Une fonction d'investigation :

Son élaboration suppose en amont l'analyse des activités. Mais celle-ci ne doit pas rester descriptive, elle doit formuler les attentes de l'entreprise en matière de distribution des responsabilités et des charges. C'est ici qu'intervient la « cible », la façon de traiter l'activité qui désigne « l'idéal » attendue et constitue le plus niveau le plus élevé de la compétence. Une fois les tâches et les procédures inventoriées, l'analyse se tourne vers les points critiques de l'activité : ce qui pose problème, ce qui ne va pas de soi et demande un comportement adaptatif, Partir des difficultés fait vite apparaître des divergences de point de vue, suscite la confrontation entre acteurs. Il est essentiel que ces derniers parviennent à une représentation commune sur laquelle il puisse se mettre d'accord.

B. Une fonction de représentation :

¹ www.c2rsante.fr/docs/1337_7_fascicule_Savoir-etre.pdf

CHAPITRE 3: management des compétences

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

C. Une fonction de communication :

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

D. Une fonction de gestion :

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

5. Elaborer Un Référentiel De Compétences ¹:

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

Etape 1 : Etablissement du référentiel « Activités » du métier
--

Phase 1: Identification des situations de travail² (ST) avec détermination de leurs libellés ;

(**ST 1, ST 2, ST 3 ,STN**) ;

¹ www.c2rsante.fr/docs/1337_7_fascicule_Savoir-etre.pdf

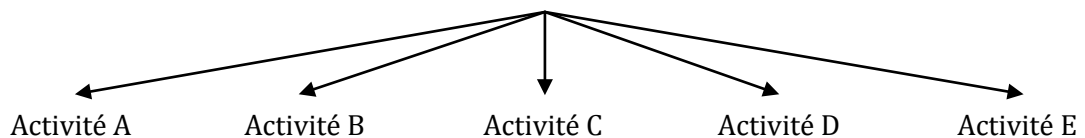
² Les situations de travail sont assimilées aux savoir-faire.

Trois logiques de travail:

- par brainstorming¹ ;
- par fiche de poste (si celle-ci existe) ;
- par fiche d'auto description du poste (à défaut de fiche de poste).

Début de la Phase 2:

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



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

Fin de la Phase 2:

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

Phase 3 : Détermination des savoir-faire ou aptitudes opérationnels à partir des situations de travail identifiées à la phase 1 ;

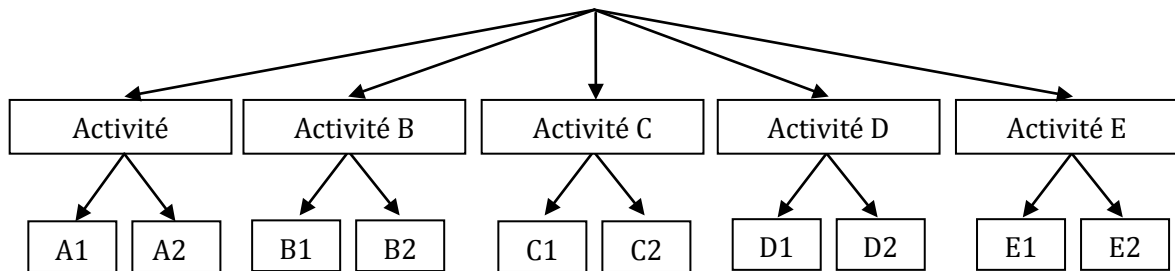
¹ Le brainstorming (ou remue-méninges) est une technique de créativité qui accélère la production d'idées d'un individu ou d'un groupe. L'application du brainstorming vise à trouver le maximum d'idées originales dans le minimum de temps grâce au jugement différé (Il s'agit de trouver plein d'idées en premier et de les évaluer dans un deuxième temps uniquement).

CHAPITRE 3: management des compétences

Phase 4 :

Détermination des connaissances associées aux savoir-faire identifiés

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

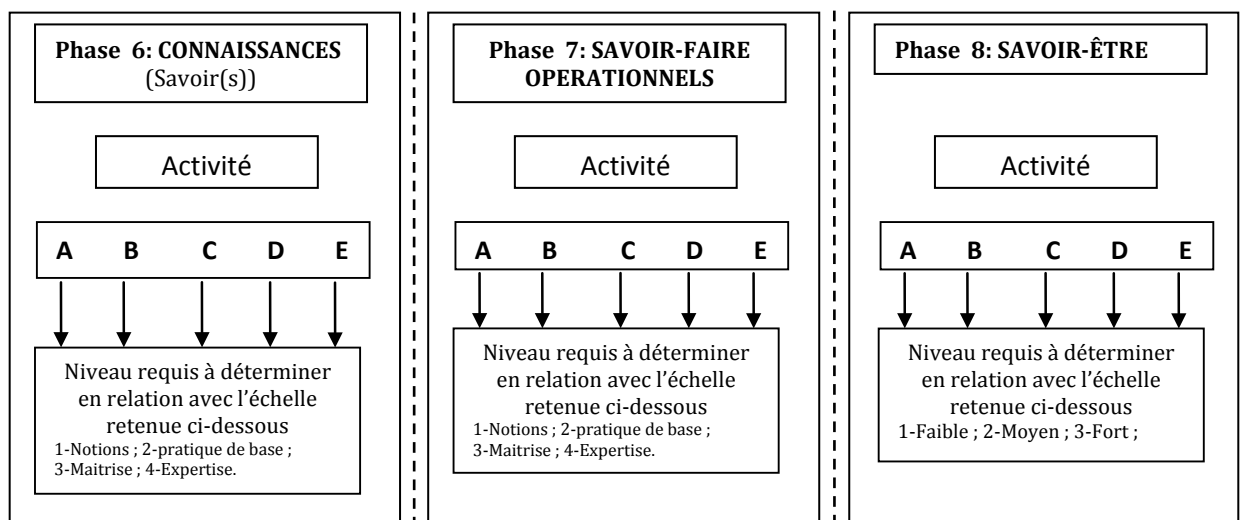


NB : A1, B1, C1, D1, E1 correspondent aux savoir-faire opérationnels de chaque activité ;
A2, B2, C2, D2, E2 correspondent aux connaissances requises pour chaque activité.

Phase 5 :

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

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



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

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

B. La démarche de l'élaboration d'un référentiel de compétences¹:

a) La démarche :

- Décider de la démarche : participative, négociée ;
 - ✚ institutionnaliser l'action : comité de pilotage ; de validation, acteurs référents ?
 - ✚ Etablir un calendrier des opérations, créer des groupes de travail.
 - ✚ Identifier les ressources, les acteurs relais, désigné des participants.

- Décider l'objet et clarifier ses objectifs : à quoi servira-t-il ? quels sont ses objectifs ?
- formaliser des métiers, des parcours professionnels.
- Assurer leur lisibilité.
- Uniformiser les emplois entre différentes unités.
- Définir les parcours professionnels.
- Définir les emplois cibles.
- Etayer un système de rémunération.
- Définir ses usages, ses destinataires, à qui servira t-il ? sur quelle population porte t-il ?
 - ✚ Degré de complexité du langage, de l'analyse du travail : pose la question de sa lisibilité.
 - ✚ Degré de généralité : pose la question de la maille. le degré de détail dans le quel on entre.

- Poser la question de sa légitimité par rapport à l'existant :
 - ✚ Culture de l'entreprise ?
 - ✚ spécificité du métier ?

¹ Anne Dietrich. 2010. Op. cite. P.138.

- ✚ légitimité des objectifs pour les salariés ?
- ✚ Existe-t-il déjà un outil, d'autres outils ?
- ✚ L'outil est-il indispensable ? nécessaire ?

b) La méthode : faire des choix adaptés.

- ✚ Définir la méthode :
- ✚ Définir un mode d'organisation des informations.
- ✚ Définir des critères : maille (de gré de détail), nombre de niveaux.
- ✚ Définir des indicateurs d'évaluation.
- Adopter une définition de la compétence
- ✚ créer un consensus sur le « nom » de la compétence
- ✚ Retenir les comportements observables et atteignables.
- ✚ Eviter les catégorisations trop abstraites.
- ✚ Eviter l'effet catalogue sans suite.
- ✚ Mettre l'accent sur les attentes de l'entreprise et non sur la personnalité et les qualités de l'individu.
- ✚ Eviter les platitudes : sens du service, minutie...

c) Piloter la démarche gestion des compétences:

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

III. Les cartographies des compétences ¹:

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

La cartographie des compétences est un outil se présentant sous forme de tableau à double entrée, permettant de croiser les compétences requises dans un périmètre donné (un atelier, une agence, etc.) et les compétences détenues par les salariés actuels.

Le croisement permet de mettre en évidence, à l'usage de l'encadrement, des points forts et des points faibles.

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

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

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

Pour maintenir un niveau de compétences suffisant dans leur entité, les managers utilisent un système de cartographie de compétences qui permettent d'avoir une vision générale de l'atteinte du niveau de compétence requis pour l'entité par métier et par individu. Pour élaborer cette cartographie des compétences, les managers retiennent entre 15 et 20 compétences clés (en fait, des domaines d'activités) issues du référentiel. Pour chaque type d'emploi représenté dans le service, les acteurs concernés sont positionnés en fonction de leur niveau de performance (1, 2, 3, 4) dans les compétences que nécessite l'emploi. Le

¹ Alain La bruffe Saint-Denis. 60 tableaux de bord pour la gestion des compétences : AFNOR, p .2007, 230.

CHAPITRE 3: management des compétences

tableau ci-après représente de manière simplifiée une cartographie de compétence.

Tableau 11: Formulaire de Cartographie des compétences :

Niveaux de performance dans la compétence	Compétence 1				...				Compétence Z			
	1= Prend en charge	2= Maîtrise	3= Optimise	4= Fait référence	1	2	3	4	1	2	3	4
Agent 1												
Agent 2												
...												
Agent Y												
TOTAUX												

Source : Alain La bruffe Saint-Denis. 60 tableaux de bord pour la gestion des compétences : AFNOR, p .2007, 232.

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

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

- Les compétences individuelles détaillées par activités (ou domaine technique) ;
- Les compétences globales du collectif, les points forts et les fragilités, en les comparant à une valeur cible prédéterminée ;

CHAPITRE 3: management des compétences

- l'évolution sur plusieurs années des compétences du collectif, en se projetant dans le futur, et en faisant des hypothèses sur les arrivées et les départs.

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

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

IV. Les grilles d'évaluation ¹:

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

¹ Alain La bruffe Saint-Denis. Op.cite. AFNOR.2007, p. 232.

CHAPITRE 3: management des compétences

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

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

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

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

CHAPITRE 3: management des compétences

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

CONCLUSION DE CHAPITRE :

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

1. Stratégie générale de la performance de l'entreprise,

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

2. Les composantes de la performance,

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

3. La gestion de la performance:

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

4. La gestion des résultats de la performance:

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

CHAPITRE 4 : étude de pratique de management des compétences dans une entreprise cas de SONELGAZ (SDC) BOUIRA.



SDC
Bouira

Dans les chapitres précédents, nous avons présenté des aspects théoriques liés au management des ressources humaines, gestion des compétences et au management des compétences de l'entreprise, en mettant l'accent sur les nouvelles approches du pilotage de performance à savoir le management des compétences.

Toutefois, notre travail ne serait jamais complet s'il ne comportait pas un appui pratique aux différentes notions présentées en théorie.

Ce quatrième chapitre se propose donc d'apporter quelques éclairages sur les principaux éléments abordés en théorie, et ceci à travers une application pratique au niveau de notre société de distribution de gaz et électricité de centre (SDC) -Bouira, on nous allons tenter d'implanter une nouvelle démarche qui s'intitule gestion des compétences.

A ce titre, ce chapitre va contenir :

- Présentation de la société de distribution de gaz et électricité de centre-Bouira.
- Proposition d'une mise en place d'une gestion des compétences au sein du SDC-Bouira.

Section I: présentation du centre d'accueil.

Dans cette section nous allons présenter la société de distribution de l'électricité et de gaz (l'ex-SONELGAZ) et centre de distribution de Bouira.

I. Aperçu générale sur la société de distribution (SD).

1. Historique ¹:

La naissance de la société nationale de l'électricité et du gaz (SONELGAZ) remonte à 1947 sous l'appellation gaz d'Algérie ce n'est qu'en 1969 qu'elle est connue sous la désignation de SONEGAS, comme elle a subi un changement structurel en 1983 donnant lieu à l'émergence de filiales dans les travaux d'électrification, KANAGAS pour la réalisation des canalisations de transport et distribution du gaz.

La statue d'entreprise publique industrielle et commerciale (EPIC) a été accordée à la SONEGAS en 1991 conformément au décret exécutif n°91-475 du 14 décembre 1991.

L'année 1996 a connu une nouvelle réorganisation de la SONEGAS ; promotion, entrant dans le cadre de sa stratégie de recentrage sur son métier de base et de promotion industrielle.

Cette réorganisation a touché un certain nombre d'activités périphériques sous la forme de filiales, constituant des joint-ventures avec des partenaires Algériens et étrangers, il s'agit notamment de :

- Société de transport et de maintenance exceptionnelles des équipements industriels et électriques.
- Réparation de transformateurs moyennes tensions et basse tension.
- Maintenance et prestation véhicules d'Alger.

¹

CHAPITRE 4 : étude de pratique de management des compétences dans une entreprise cas de SONELGAZ (SDC) BOUIRA.

- Maintenance et prestation Véhicule Ouest.
- Maintenance et prestation Véhicule Est.
- Maintenance et prestation Véhicule Sud.
- Société de surveillance et de sécurité.

Pour que la société de distribution arrive à s'adapter ; gérer les changements économiques au mieux ainsi que pour concrétiser ses filiales et augmenter son capital, le statut de société par actions lui a été assigné, et cela par voie d'un décret présidentiel n°02-195 daté du rabie el aoul 1423 correspondant au premier juin 2002.

2. Rôles Et Missions :

Nous débutons par les rôles puis les missions ;

A. Les Rôles :

La société Algérienne d'électricité et du gaz (SONELGAZ) spa exerce les activités suivantes :

- Production ; transport et distribution de l'électricité.
- Transport et distribution du gaz.
- Les textes régissant ses activités sont :
- La loi n°02-01 du 05 mai 2002 relative à l'électricité et gaz par canalisation.
- Le décret exécutif n°02-194 du 01 juin 2002 portant cahier des charges relatif aux conditions de fournitures de l'électricité et du gaz par canalisation.
- Le décret exécutif n°02-195 du 01 juin 2002 portant le statut de la société Algérienne d'électricité et du gaz SONELGAZ spa.

B. Les Missions :

CHAPITRE 4 : étude de pratique de management des compétences dans une entreprise cas de SONELGAZ (SDC) BOUIRA.

- Consiste à satisfaire dans les conditions requises de qualité, de continuité, de service et de sécurité toutes demande d'alimentation en gaz et l'électricité là où des réseaux existent.
- Assurer la mise en œuvre des programmes de développement de l'infrastructure électrique et gazier et en particulier des programmes d'électrification et de distribution publique de gaz.

3. Le Changement Structurel De La Société Distribution.

Promue en direction régionale, le centre de distribution doit se doter de tous les outils et compétences ; lui permettant d'être compétitif et faire face aux nouveaux défis liés à l'ouverture du marché énergétique et la concurrence, entre autres ; en matière de comptabilité et de gestion financière pour opérer en tant que tel.

L'autonomie renforcée des centres de distributions et une option qui résulte de deux contraintes complémentaires :

- Améliorer les performances techniques et financières de la direction par la réorganisation et le redéploiement des responsabilités décisionnelles.
- La mise en place d'un régime concessionnaire dont le centre est l'unité de base.

Les principales implications pratiques de la réforme sont les suivantes :

- Transfert vers les centres des tâches administratives et opérationnelles assumées jusqu'à présent par la zone.
- Remplacement des responsabilités de moyens (ratio, procédures,...).

Chaque centre supportera tous ces coûts de fonctionnement et sera jugé sur la qualité du service rendu et la marge bénéficiaire dégagée.

La direction régionale aura les attributions suivantes :

CHAPITRE 4 : étude de pratique de management des compétences dans une entreprise cas de SONELGAZ (SDC) BOUIRA.

- Participer à l'élaboration de la politique de la direction générale (en matière de présentations rendues aux clients, développement des ventes, recouvrement des créances,...).
- Mettre en œuvre la politique commerciale de l'entreprise et en contrôler l'application.
- Satisfaire aux meilleurs de couts et délais, la demande de raccordement des clients moyen tensions, moyen pression basse tension (MT/BT, MP/BP) et leur apporte conseil et assistance.
- Assurer la gestion (conduire, exploitation et maintenance) et le développement des réseaux MT/BT et MP/BP et des installations annexes.
- Elaborer et mettre en œuvre le développement de la construction, la construction, la maintenance et l'exploitation des ouvrages.
- Etablir les programmes de travaux qui se rapporter à ses missions et en assurer leur mise en œuvre.
- Assurer la gestion et le développement des ressources humaines et des moyens matériels nécessaires au fonctionnement du centre.
- Assurer la sécurité des personnes et des biens en rapport avec les activités de la distribution.
- Assurer la représentation de la SD au niveau local.

II. Présentation Du Centre De Distribution De Bouira.

1. Historique De Centre De Distribution De Bouira :

A partir de la fin de l'année 1970, le centre de distribution de Bouira a été créé et choisie comme centre de pilotage, pour prendre en charge toute l'activité a travers le territoire de la wilaya.

Il est inscrit au registre de commerce sous le n°10/01-0805455B06 dont le siège est au chef lieu de wilaya.

CHAPITRE 4 : étude de pratique de management des compétences dans une entreprise cas de SONEGAS (SDC) BOUIRA.

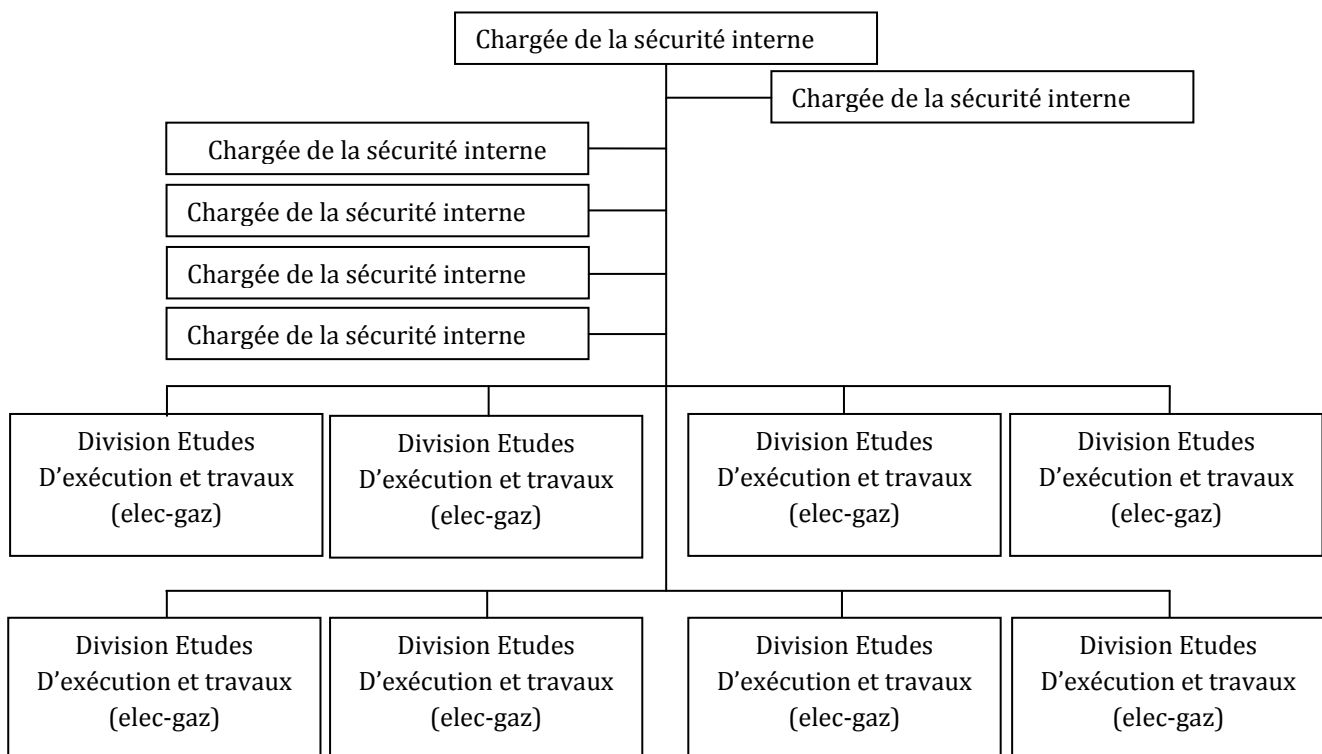
Il lui a été rattaché, en plus de l'agence de Bouira, autres agences, celle de sour el ghazan et de lekhdaria, Ain Bessam, Mechedallah et Becheloul, progressivement et au fur et à mesure de l'importance du développement économique à travers le territoire de la wilaya, les agences de Kadiria ; el Hachimia ; ait lazziz et une autre agence au niveau de Bouira « rue ABANNE RAMDHANE » furent créées en perspective et dans un souci d'efficacité et d'une meilleure satisfaction de la clientèle, la création de la nouvelles agences et déjà programmée à partir de l'année 2011.

2. Organigramme de la société de distribution du centre (SDC) Bouira.

A. L'organigramme De La SDC-Bouira :

L'organigramme de la SDC-Bouira est présenté dans la figure ci-après

Figure 6: L'organigramme de la SDC-Bouira.



Source : siège social SDC bouira.

B. L'étude de l'organigramme.

a) Direction régionale :

L'unité de Bouira est dirigé par un directeur de centre ; dont la mission est de déployer les moyens matériels et humaines afin d'atteindre des objectifs assignés par la zone et qui sont consignées dans un contrat de gestion, en outre, il représente la SDC-Bouira, auprès des autorités.

b) Secrétaire de coordination

Maîtrise des techniques de secrétariats et traitements de texte, méthode de classement ; sources documentaire ; assure l'ouverture du courrier son enregistrement et sa ventilation aux différentes structures, dactylographie les documents...contrôle des documents, transmet les messages par téléphone, télégramme et fax ; suite le pointage du directeur de centre et les chefs de structures.

c) Charge de la communication

Il est chargé de :

- Concevoir et organiser l'information destinée à la clientèle.
- Entretien des relations étroites avec les médias (Radio, les journaux, TV,...).

d) Charge des affaires juridiques

Elle est chargée de :

- Suivre les décisions de justice.
- Prendre en charge les affaires d'ordre juridique des structures de la Direction régionale.

- Représenter la SDC-Bouira par délégation du Direction régionale devant les instances judiciaires et prendre les mesures amiables dans l'intérêt du groupe de société de distribution.

e) Chargé de sécurité

Elle est chargée de :

- Diffuser les fiches d'accident types.
- Visiter les chantiers.
- Faire un planning des visites avec programmation les actions des sensibilisations.

f) Chargé de la sûreté interne

Elle est chargée de :

- Faire les visites périodiques des structures relevant de la direction régionale pour contrôle de l'état du dispositif de la sûreté interne.

g) Division Exploitation Electricité

Elle est chargée de :

- Elaborer les programmes d'entretien des ouvrages.
- Assurer la maintenance des ouvrages.
- Réaliser les travaux de raccordement de nouveaux clients.

h) Division Exploitation gaz

- Gérer et assurer la maintenance des équipements de protection cathodique.
- Faire exécuter le programme arrêté.
- Opérer des interventions sur les postes à la demande.

i) Division d'exécution et travaux électricité et gaz

Ces structures sont chargées de la maîtrise d'œuvre :

- A la mise en place des programmes de réalisation d'ouvrage RCN (électricité et gaz) du programme propre.

j) Division gestion des systèmes d'information

Elle est chargée de gérer le centre de traitement informatique et la promotion des systèmes au niveaux de la direction régionale.

k) Division ressources humaines

Elle est chargée de :

- Veille à l'établissement de la paie du personnel.
- Assurer la gestion administrative de personnel.
- Analyser et quantifier les besoins en formation.

l) Division finance et comptabilité

- Suivre des comptes de trésorerie et contrôler les comptes bancaires et CCP.
- Elaborer le budget annuel de la direction régionale.
- Assurer la vérification, le contrôle et la comptabilisation des opérations.

m) Subdivision des affaires générales

- Assurer la gestion des moyens, matériel et infrastructure de la direction régionale.
- Assister les structures opérationnelles pour les achats groupés.

n) Division relation commerciale

Elle est chargée de :

CHAPITRE 4 : étude de pratique de management des compétences dans une entreprise cas de SONELGAZ (SDC) BOUIRA.

- Gestion des clients MT-MP en matière de relevé, facturation et de raccordement.
- Gestion des comptes clients.
- Etablissement et gestion de la facturation sur mémoire (FSM).

Après avoir présenté la société de distribution de l'électricité et de gaz (l'ex-SONELGAZ) et centre de distribution de Bouira. Nous nécessitons de donner dans la section suivante un essai d'application sur la partie théorique.

Section ii. La mise de la gestion des compétences au sein entreprise.

Après avoir présente notre entreprise SDC Sonalgaz Bouira nous devons présenter un diagnostique de gestion des compétences et Formation de personnel, c'est-adire au niveau de la division des ressources humaines au niveau de SDC Sonalgaz de Bouira. Et on constate que la gestion des ressources humaines au niveau de SDC Sonalgaz de Bouira elle fait de :

➤ Gestion des compétences :

Il s'agit de recenser les compétences présentes dans l'entreprise puis de les décrire.

- ✚ Définition des types de compétences.
- ✚ Classification par niveau de compétence.
- ✚ Hiérarchisation des compétences pour pouvoir sélectionner des candidats a un même poste.

Au niveau interne de Sonalgaz, il n'y a ni évaluation ni connaissance des compétences des ressources humaines.

➤ Formation de personnel :

Sonalgaz dispose de trois centres de formation, cependant il n'y a pas de réelle formation spécialisée, il n'y a que les formations techniques, c'est adire pour le personnel travaillant dans les domaines d'activités des métiers de base ou de travaux, car ces activités sont spécifique et requièrent une grande précision de travail.

D'après ce diagnostiques de la division des ressources humaines de SDC Sonalgaz de bouira en peut pas faire d'une démarche de management des compétences sans avoir de la gestion des compétences et que cette dernière fait

CHAPITRE 4 : étude de pratique de management des compétences dans une entreprise cas de SONEGAS (SDC) BOUIRA.

la base de démarrage de management des compétences . A cette effet on été obliger de faire une démarche de gestion des compétences au sein de SDC Sonalgaz de Bouira.

Pour que nous réalise cet essai, nous avons accompagné par les étapes suivantes :

I. Définition des fiches de poste

Afin de faire la gestion des compétences il apparait obligatoire de réaliser des fiches de poste pour l'entreprise SDC Sonalgaz de bouira. Ces fiches de poste permettront d'identifier les responsabilités de chacun, d'identifier les compétences nécessaires. C'es fiches de poste vont constituer la base de la gestion des compétences.

Et pour faire une fiche de poste on suit les procédures suivantes :

1. La collecte des données.

Nous avons pu voir auparavant qui il existait différents méthodes de collecte pour réaliser les fiches de poste. Le questionnaire* et l'entretien paraissent les plus rapides et faciles. Il est donc choisi d'établir un questionnaire à faire remplir par chaque salarie ensuite de faire passer des entretiens.

Pour l'élaboration des fiches de postes, il est nécessaire de réaliser des entretiens afin de connaitre les missions et activités de chacun. La personne chargée de cette élaboration, s'entretient tout d'abord avec chacun des responsables afin d'identifier les postes présent au sien de l'entreprise mais aussi afin de sélectionner, au sein de ses collaborateurs, un groupe de personnes qui pourraient aider a la conception de leur fiches de poste.

Suite a cette première approche, le responsable de la rédaction des fiches de poste, pourra crée un questionnaire¹ qui lui permettra de mener les futurs entretiens avec les salaries sélectionnes, ce questionnaire est remise a chaque salarie passant un entretient. Cela leur permet de réfléchir à l'avance aux

* Voir par exemple le questionnaire sur l'annexe N°:01

CHAPITRE 4 : étude de pratique de management des compétences dans une entreprise cas de SONELGAZ (SDC) BOUIRA.

déférents thèmes abordes et procure également une base de dialogue aux entretiens.

Lors des entretiens, il est conseille de rappeler ce qu'est a quoi va servir la fiche de poste afin de dissiper les inquiétudes et les rumeurs.

On abordera ensuite, les différents thèmes présents dans la fiche de poste : la raison d'être, les taches effectuées, la relation au sein de l'entreprise, les compétences et la polyvalence de la personne.

2. Rédaction des fiches de poste

La fiche de poste, elle doit contenir les compétences stratégiques devant être possédées pour tenir le poste, définir les responsables de chacun afin que chaque responsable sache précisément ce qu'il doit attendre de ses collaborateurs et ceux-ci connaîtront exactement ce que leur supérieur attend d'eux.

La fiche de poste¹ doit donc d'écrire le contenu du poste mais également décrire les compétences nécessaires pour son occupation.

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

La principale difficulté dans la rédaction des fiches de poste est de cerner tous les points importants du poste tout en ne détaillant pas trop, il faut réussir à trouver la juste mesure.

¹ Voir par exemple la fiche de poste sur l'annexe N° : 04

3. Elaboration d'une instruction relative aux fiches de poste pour la gestion des compétences :

Suite a la réalisation des fiches de poste, il devient fondamental de les incorporer dans l'entreprise en rédigeant une instruction expliquant leur contenu, leur domaine d'application, les actions à suivre pour les élaborer et leur diffusion.

Les questions suivantes doivent alors trouver des réponses :

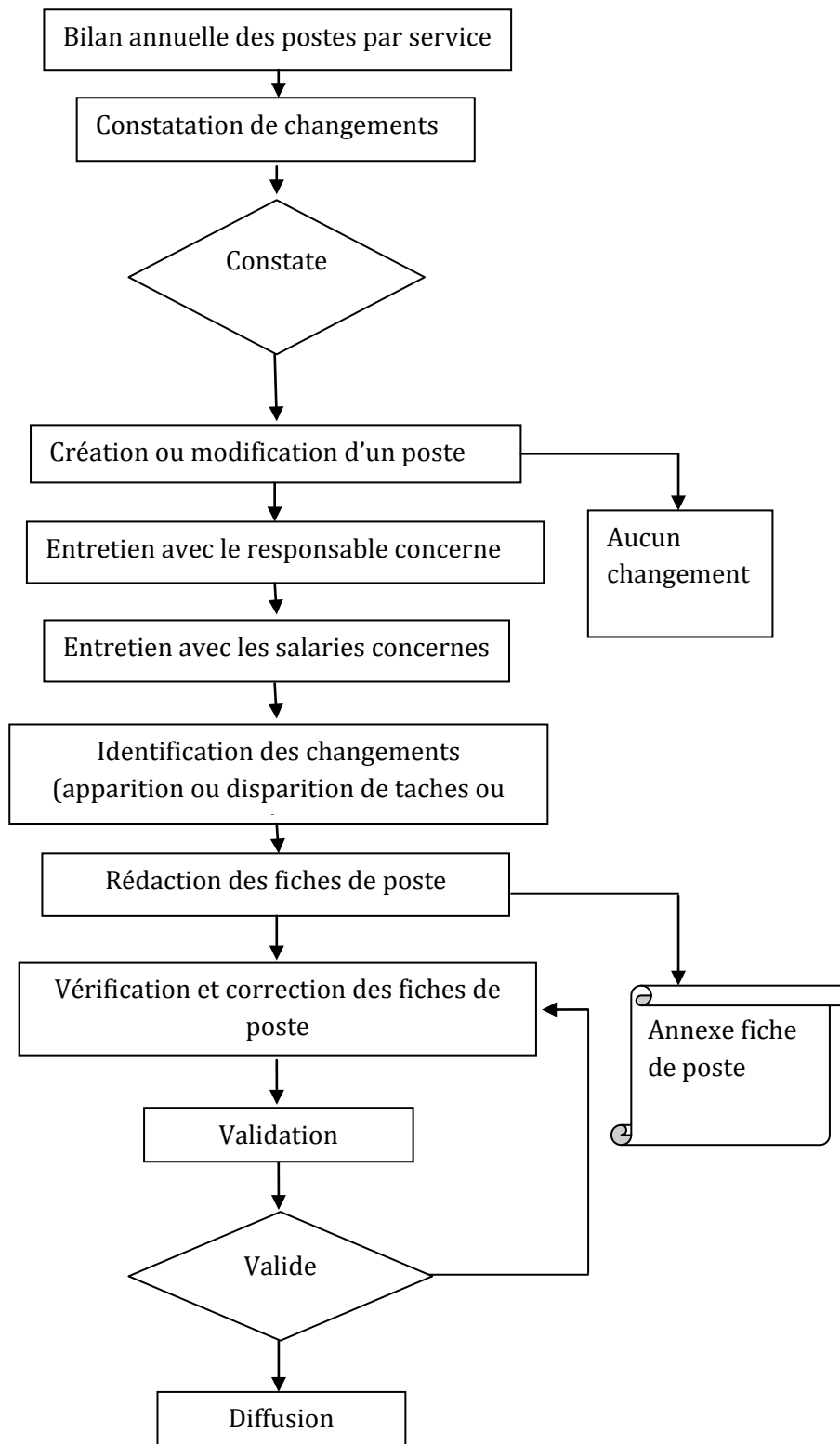
- Quelles étapes doit-on suivre pour réaliser des fiches de poste ?
- Qui doit intervenir au cours des différentes étapes ?
- Quel doit être la fréquence de révision des fiches de poste ? dans quel cas effectuer cette révision ?
- Comment les diffuser et a quel moment ?
- Comment peuvent-elles être consultables et par qui sont détenus les originaux ?
- Quelle va être leur utilisation ?

Tous ces questions doivent trouver des réponses en conformité la gestion des compétences.

Après avoir répondu a ces diverses interrogation et tout en compte de ce qui était du domaine du réalisable, on peut établir un logigramme et son instruction.¹

¹ Voir par exemple l'instruction sur annexe N°: 02

Figure 7: instruction des fiches de poste



Cette instruction permet d'apporter toutes les informations nécessaires à l'élaboration et à l'utilisation des fiches de poste.

Suit à cette obligation de formalisation, il est à présent de procéder à la validation et à la diffusion des fiches de poste tout en respectant l'instruction établie auparavant.

4. La validation et la diffusion :

On commence par la validation puis la diffusion

A. Validation :

Une première correction des fiches de poste doit être réalisée par les responsables de chaque service, il est nécessaire de vérifier :

- Si elles sont compréhensibles par tous ;
- Si elles abordent toutes les tâches, activités et compétences du poste tout en n'étant pas trop détaillées ;
- Si les fiches de poste sont cohérentes entre elles.

La validation est effectuée en présence des personnes s'occupant de la gestion des compétences.

Chaque fiche de poste est corrigée dans les moindres détails puis ensuite validée par le directeur et par les responsables concernés.

B. Diffusion

Les fiches de poste doivent ensuite être diffusées aux personnes concernées. En effet, chaque salarié devra prendre connaissance de sa fiche de poste et signer un plan de diffusion, mais ne pourra pas consulter celles des autres.

II. Élaboration du référentiel compétences

Pour faire l'élaboration du référentiel compétences on commence par :

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

La matrice des compétences est un document identifiant l'ensemble des compétences utiles à l'organisme dans le présent et le futur. En d'autres termes, elle est l'outil qui permet d'inventorier les compétences demandées pour tenir les emplois et les compétences réelles requises par les salariés occupant ces emplois afin de pouvoir analyser l'écart entre le requis et le réel. Cette matrice doit être spécifique à chaque organisation. Elle doit être utile et les acteurs doivent pouvoir se l'approprier.

Cette matrice ne doit pas être incomplète, ni trop subjective car elle pourrait ne pas être utilisée.

Dans une première phase, l'identification des compétences est effectuée à partir des fiches de poste. On peut ensuite procéder à une classification en trois grandes catégories : compétences techniques, relationnelles et stratégiques. Enfin, ne pouvant utiliser toutes les compétences au sein de la matrice, il est souhaitable d'extraire les compétences dites clés. On choisit les compétences qui semblent stratégiques pour l'entreprise.

CHAPITRE 4 : étude de pratique de management des compétences dans une entreprise cas de SONELGAZ (SDC) BOUIRA.

Suite à cela, il est possible de rédiger un support de matrice suivante :

SERVICE	POSTE	NOM	COMPETENCES			NOMBRE DE COMPETENCES	BESOINS DE FORMATION PERSONNE	BESOINS DE FORMATION PAR SERVICE
			COMPETENCE 1	COMPETENCE 2	COMPETENCE 3	N		
						TAUX DE POLYCOMPETENCE		
SERVICE NNN	responsable	nom					%	%
	Agent	nom					%	
	agent	nom					%	
	ingénieure	nom					%	
Nombre de salaires		Indice de vulnérabilité				Total des besoins de formation	%	
			Besoins de formation	N	N			

	Compétences réelles.
	Compétences requises identiques aux compétences réelles.
	Compétences requises différentes aux compétences réelles.

1	Suppléant : le salarié a les capacités de mettre en œuvre cette compétence. Il peut remplacer, pour des situations simples	Le salarié a encore des lacunes pour mettre en œuvre cette compétence
2	Titulaire : le salarié maîtrise la compétence dans des situations complexes et difficiles.	Le salarié met en œuvre cette compétence dans des situations de fonctionnement normale
3	Expert : le salarié maîtrise parfaitement la compétence. Il innove et peut enseigner cette compétence	Le salarié maîtrise cette compétence dans des situations normales et dégradées
	Compétences opérationnelles	connaissances

Source : http://www.ifad.org/evaluation/guide_f/annexc/c.htm

Différents indicateurs peuvent y être incorporés : l'indice de vulnérabilité d'une compétence, et taux de poly-compétences d'une personne. Ces indicateurs permettent d'établir par la suite les besoins par compétences, par personne ou par service.

2. La matrice des compétences acquises.

Il s'agit, ici, d'identifier les compétences réellement par les salariés.

On établit, de ce fait, avec chaque salarié une liste des compétences qu'il détient en utilisant comme base les compétences clés définies auparavant.

Cette liste sera ensuite revue par le responsable hiérarchique qui aura pour mission d'évaluer son subordonné.

L'évaluation se fait sur une échelle avec différents niveaux de compétences. L'échelle ne peut être transposable à une autre organisation, l'entreprise doit choisir les niveaux les plus appropriés à l'utilisation future qu'elle fera de la matrice. Toutefois, il est préférable de commencer avec trois ou quatre niveaux lors de la mise en place de cette matrice, cela facilite la démarche, de plus, l'entreprise aura la possibilité d'agrandir son échelle par la suite.

Après avoir rencontré chacun des salariés, la matrice des compétences réelles est enfin archivée, il est possible d'établir la matrice des compétences requises¹.

3. La matrice des compétences requises.

Les compétences requises, attendues ou demandées sont les compétences permettant de répondre aux exigences des parties prenantes. L'identification des compétences requises doit permettre de répondre aux exigences présentes ou anticipées.

Encore ici, la matrice doit rester claire, exhaustive et concise pour être facilement utilisable par un maximum d'acteurs de l'entreprise.

¹ Pour aller plus loin voir le site: http://www.ifad.org/evaluation/guide_f/annex/c.htm

CHAPITRE 4 : étude de pratique de management des compétences dans une entreprise cas de SONELGAZ (SDC) BOUIRA.

Les personnes identifiant les compétences requise auront pour mission de donne aux salaries un niveau de compétences en utilisant l'échelle établie dans le point précédent.

La rédaction de ces matrices est assez laborieuse. La difficulté réside dans le choix de l'échelle et dans le choix des compétences clés propres a l'entreprise.

En ce qui concerne le recensement des compétences, il est préférable de commencer par établir une liste des grands domaines de compétences nécessaire a un service en s'appuyant sur les fiches de poste mais aussi en s'aidant de ressources documentaires externes a l'entreprise. Chaque domaine de compétences est ensuite décline en plusieurs compétences.

En ce qui concerne l'échelle de compétence, il nécessaire qu'elle soit pertinente afin de notre précisément la compétence. Il est préférable de commencer par petite échelle et de l'étoffer au fur et a mesure des années.

Après avoir établi ces deux matrices, il est désormais possible de les comparer.

III. Identification Des Écartes De Compétences Et Les Besoins De Formation.

L'identification des écarts de compétences (compétences requises et acquises) et les besoins de formation est :

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

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

CHAPITRE 4 : étude de pratique de management des compétences dans une entreprise cas de SONEGAS (SDC) BOUIRA.

La matrice doit être un outil pratique, elle permet de dégager de façon évidente les besoins en compétences ce qui facilite leur développement de manière judicieuse.

Cette matrice finale doit être réactualisée fréquemment afin d'être un outil performant pour la gestion des compétences.

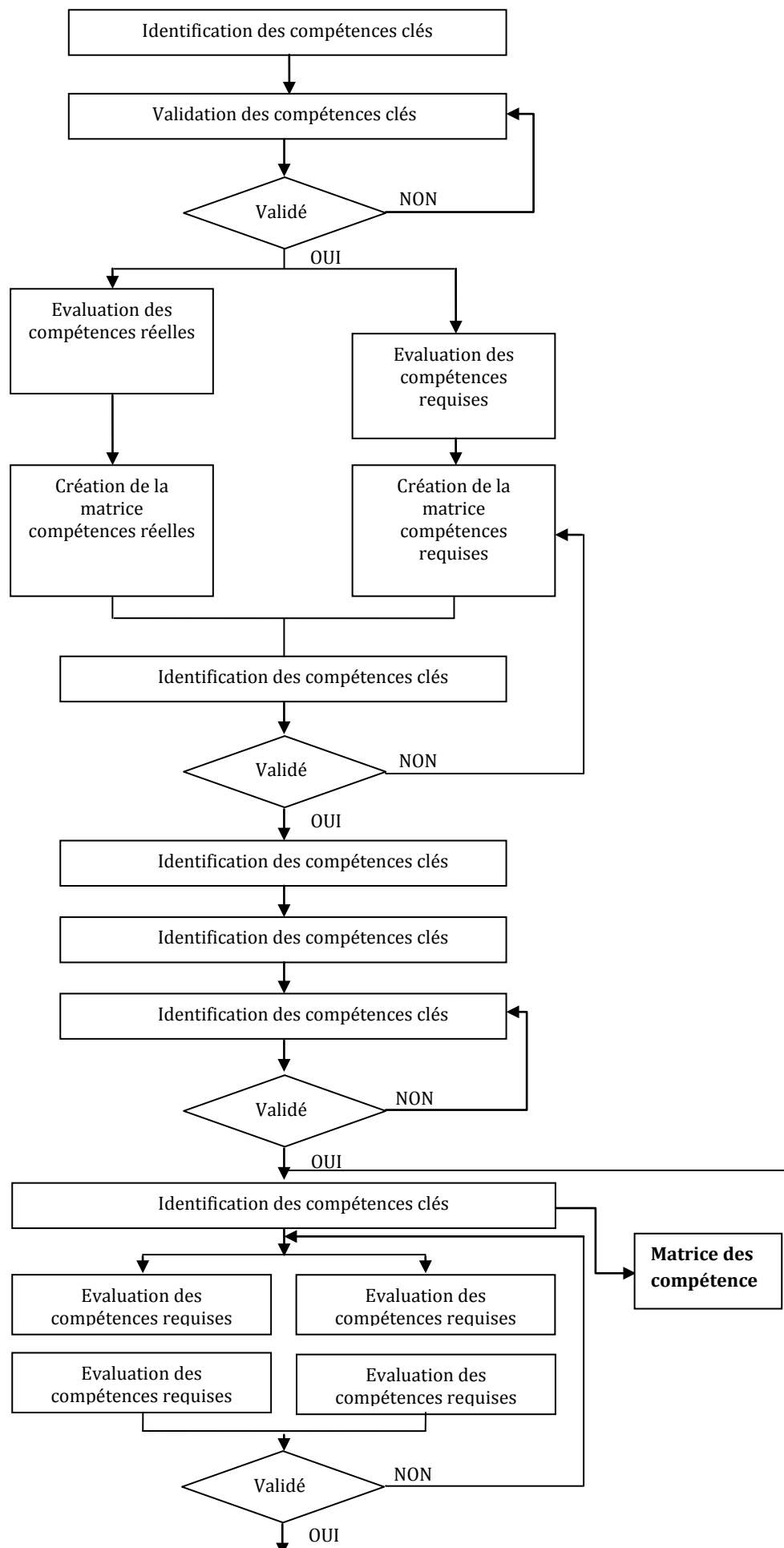
Suite à cette identification des besoins de formation, il est concevable d'élaborer le plan de formation. Comme précédemment pour les fiches de postes. La matrice de compétences doit être incorporée à la gestion des compétences.

2. Rédaction d'une procédure liée à l'identification des besoins de formation.

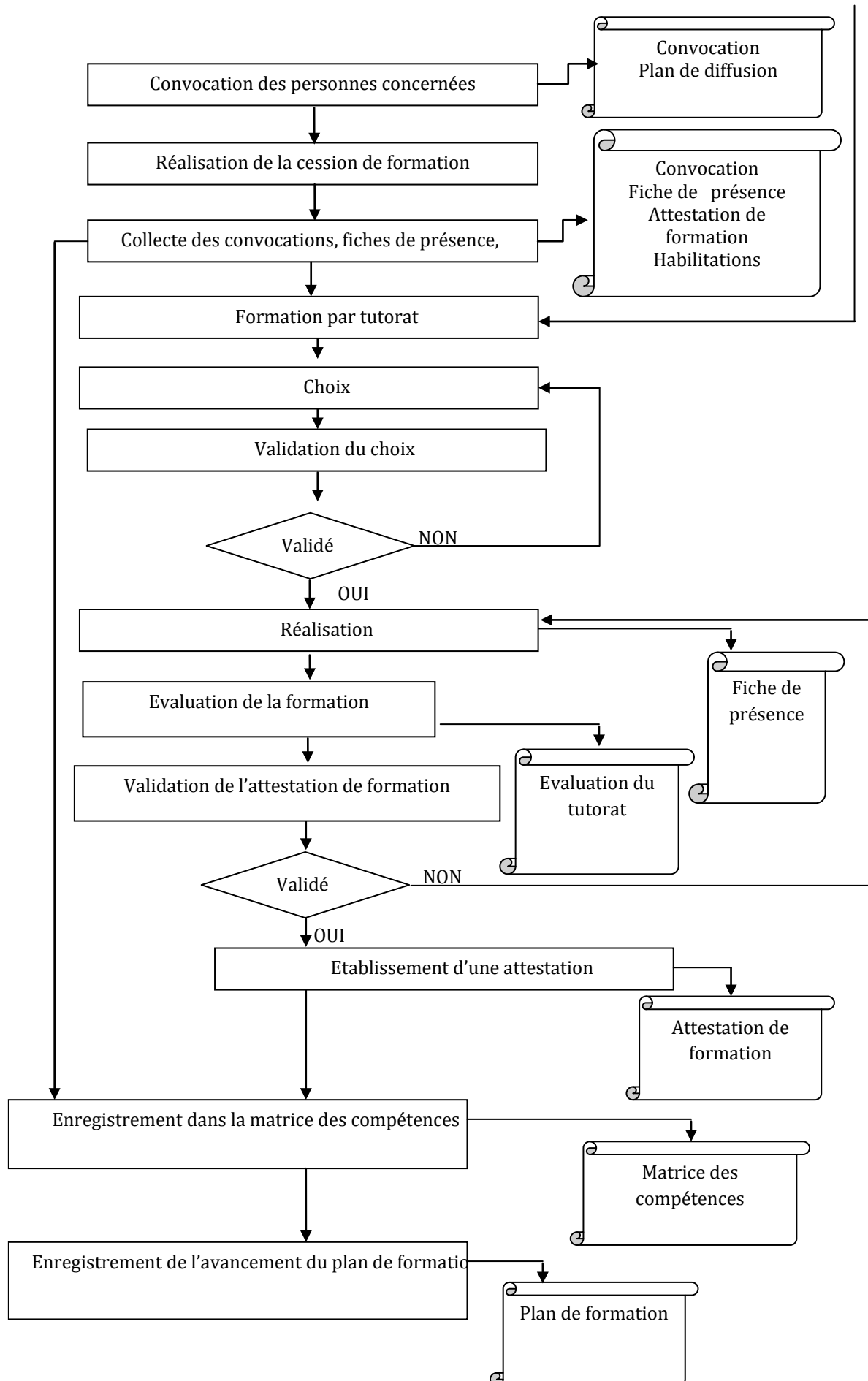
Il est nécessaire d'établir une procédure pour l'élaboration et l'utilisation des matrices de compétences. Lors de cette étape, diverses questions se posent à tous :

- Quelles sont les étapes d'élaboration ? par qui sont-elles effectuées ? quels sont les jalons de validation ?
- Quel est le suivi des matrices ? qui effectue ce suivi ? quelle est la fréquence de ce suivi ? A quoi servent les matrices ?
- Après avoir trouvé toutes les réponses à ces questions, un logigramme permet de résumer la procédure à suivre, voir le logigramme ci-après.
- Attentes de la gestion des compétences en termes de détection des compétences ?

CHAPITRE 4 : étude de pratique de management des compétences dans une entreprise cas de SONEGAS (SDC) BOUIRA.



CHAPITRE 4 : étude de pratique de management des compétences dans une entreprise cas de SONELGAZ (SDC) BOUIRA.



CHAPITRE 4 : étude de pratique de management des compétences dans une entreprise cas de SONEGAS (SDC) BOUIRA.

La gestion des compétences demande de prouver les compétences, qu'elles viennent de la formation initiale ou de l'expérience. Il est donc nécessaire d'établir une procédure et des documents s'y rattachant permettant d'apporter cette preuve.

Elle demande également d'évaluer les actions entreprise c'est-à-dire d'évaluer les formations effectuées.

Les réponses les plus évidentes sont les suivantes :

- Mettre en place une procédure qui permette de détenir les documents prouvant la formation initiale d'un futur salarié.
- Mettre en place une procédure et des documents attestant des formations suivies par le salarié.
- Mettre en place une procédure et les documents permettent l'évaluation des actions de formation.

En premier lieu, la procédure la plus évidente permettant de prouver la formation initiale des salariés est de demander au futur salarié de fournir les justifications de sa formation et de son expérience. Il fournira la preuve de sa formation en procurant une copie de ses diplômes et la preuve de son expérience en procurant une copie de ses certificats de travail.

En second lieu, il est possible de rédiger divers documents permettant de prouver les formations suivies par le salarié au sein de l'entreprise comme : une convocation aux formations, une fiche de présence, une attestation de formation, une habilitation.

En troisième lieu, un document évaluant de l'entreprise est établi. Ainsi, l'entreprise pourra prouver le niveau de compétence du salarié par un enregistrement.

CHAPITRE 4 : étude de pratique de management des compétences dans une entreprise cas de SONELGAZ (SDC) BOUIRA.

L'entreprise, en créant cette procédure et ces documents, détecte les compétences de ses salariés, elle en détient la preuve, elle évalue et prouve leur évolution.

Ainsi elle est capable d'identifier les compétences présentes en son sein, ce qui pourra l'aider dans l'élaboration d'une matrice des compétences acquises.

CONCLUSION DE CHAPITRE :

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

Jusqu'ou est-il donc possible de mettre en place une gestion des compétences dans Sonelgaz SDC Bouira ?

La mise en place a donc réside dans l'élaboration de deux principaux outils :

- Les fiches de poste permettent de formaliser les tâches effectuées à chaque poste mais aussi de répertorier les compétences devant être détenues par les salariés occupant ces postes. Elles apportent, de ce fait, à l'entreprise, le moyen d'identifier les compétences qu'elle doit détenir en son sein.
- Les matrices des compétences réelles et requises qui mettent en évidence les compétences réelles des salariés et les écarts entre les compétences existantes et les compétences aux quelles l'entreprise aspire. Ces matrices permettent de récapituler toutes les compétences mais aussi d'aiguiller l'entreprise vers une voie de développement des compétences.

Ces outils sont ensuite insères dans une procédure détaillée. Cette dernière servira à gérer l'indentification des compétences. Leur évaluation et leur évolution.

CONCLUSION

CONCLUSION

Dans notre étude menée sur Management des compétences dans une entreprise algérienne on a eu plusieurs arrestations et touché tout ce qu'il a une relation avec le manager les compétences en particulier la gestion des compétences.

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

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

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

- Face aux nouveaux besoins des entreprises, relatifs à la demande de flexibilité, adaptabilité, réactivité, transversalité, les organisations du travail fondées sur la pure logique taylorienne par postes stabilisés au sein d'organigrammes pyramidaux semblent aujourd'hui largement dépassées.
- Accroître le professionnalisme individuel et collectif, introduire une capacité à travailler en structures mobiles, permettre une prise en charge d'activités relevant d'une nature de plus en plus immatérielle.

Ainsi si le management des compétences présente des avantages, il a aussi des limites :

- ✚ Le salarié se trouve parfois incapable de suivre le mouvement de l'entreprise,

CONCLUSION

- ✚ Il existe des risques liés à la surestimation de certains paramètres tels que la motivation des individus à développer les compétences en continu (il y a un risque d'essoufflement), la disponibilité des responsables opérationnels pour gérer les postes et leur complexité et la capacité des dirigeants à piloter des démarches cohérentes et adaptées aux contextes et aux objectifs ;
- ✚ Des risques liés à la sous-estimation de certains paramètres : l'ancienneté, la charge d'actualisation de toutes les données contenues dans les référentiels et dans les évaluations individuelles ;
- ✚ les risques d'ordre juridiques (contestation, poursuites, etc.) qui peuvent être entraînés par la perception du caractère arbitraire de certaines décisions sensibles touchant aux affectations, aux promotions ou aux augmentations de salaire ;
- ✚ De côté des individus : accroissement de la charge d'apprentissage en dehors des situations de travail, l'apparition de nouvelles règles de concurrence entre les employés et d'une certaine « course à l'employabilité » qui n'est pas sans entraîner quelques « accidents de parcours »

Une gestion des compétences doit normalement répondre aux exigences de performance, de qualité de service ainsi des exigences de l'environnement concurrentiel, mais dans notre cas, elle a été mise en place pour répondre aux besoins de l'entreprise.

Cette démarche de mise en place répond exactement à la définition d'une gestion des compétences : l'entreprise se doit de repérer, d'entretenir et de développer les compétences présentes en son sein par le management des compétences dans le futur. Dès lors, on peut supposer avoir établi une gestion des compétences efficace mais il semble tout de même qu'elle n'est pas encore complète. Certains points ne sont pas abordés : l'évaluation des salariés n'est pas incorporée à la méthodologie. Cet outil paraît essentiel dans une approche compétence, il permet une identification et une évaluation

CONCLUSION

pertinente des compétences, il assure un suivi des salariés et de leurs compétences. Il sera donc souhaitable, dans un avenir proche, d'étoffer les outils déjà mis en place.

Les recommandations pouvant être apportées sont les suivantes :

En ce qui concerne la méthodologie adoptée :

- Utiliser une méthodologie inverse, c'est-à-dire partir des besoins de l'entreprise et répondre à ces besoins pour ensuite compléter les outils mis en place de la démarche.
- S'intéresser de manière plus approfondie aux pratiques déjà utilisées par d'autres entreprises.

En ce qui concerne la mise en place de la gestion des compétences au sein SDC Sonelgaz Bouira :

- De plutôt utiliser des groupes métier pour la réalisation des fiches de poste.
- De mettre en place un entretien d'évaluation.

Les résultats espérés :

L'objectif premier du management des ressources humaines étant de satisfaire les clients, la gestion des compétences permet de développer les ressources humaines présentes au sein de l'entreprise afin de répondre aux exigences concurrentiels de l'environnement. L'entreprise peut ainsi identifier les compétences dont ses services ont besoin pour lui fournir un produit ou service de performance et de qualité.

La mise en place de la gestion des compétences devra permettre la reconnaissance et la valorisation des compétences présentes au sein de l'entreprise mais aussi l'accélération de leur évolution.

La gestion des compétences établie dans notre cas elle peut également permettre :

CONCLUSION

- De faciliter la mobilité au sein de l'entreprise.
- De prévoir l'évolution des compétences et prévoir l'évolution des salariés.
- De réduire les frais de formation en ciblant les besoins réels
- De faciliter l'allocation des ressources.
- De faciliter la fidélisation des salariés.
- De favoriser les échanges entre les salariés et leur hiérarchie
- D'enrichir les critères de recrutement.
- D'assurer la cohérence de l'organisation.
- De définir les responsabilités de chacun et de clarifier la contribution des emplois aux processus de l'entreprise etc.

De tout ça, nous constatons que :

La non application de management des compétences et la gestion des compétences et franchement une réponse pour la pénurie qui réside notre GRH et DRH SDC Sonelgaz Bouira.

Notre étude nous a fait comprendre encore, que se conformé management des compétences inclut :

- La nécessité de management des compétences et la gestion des compétences pour partir au management des talents.
- Pour pouvoir activer dans le stade de la mondialisation il faut s'adapté à son environnement, ce fait en effet change l'intérêt des établissements RH, et mène a pratiqué d'autre différentes tâches gestion des compétences, gestion par les compétences.
- Mettre un dispositif de contrôle pour assurer l'application de la gestion des compétences.

BIBLIOGRAPHIE

I. CITES WEB :

1. <http://www.agrojob.com/dictionnaire/definition-organisation-2592.html>
2. <http://www.intellego.fr/soutien-scolaire-terminale-stg/aide-scolaire-management/02--chapitres-2-et-3-la-diversite-des-dirigeants-et-des-styles-de-direction/33432>.
3. <http://www.google.fr/management+chapitre2ladiversitorganisations>
4. http://foad.refer.org/IMG/pdf/Cours_organisation.pdf .p. 26.
5. Réal Romuald MBIDA. http://foad.refer.org/IMG/pdf/Cours_organisation.pdf
6. Peretti . [www.editions-organisation.com /Chapitres/.../Intro.tous DRH .pdf](http://www.editions-organisation.com/Chapitres/.../Intro.tous DRH .pdf) .p.21.
7. [www.lamicrofinance.org/resourcecenters/ressourceshumaines/ressourceshumaines \[02/09/2012\]13:40:31](http://www.lamicrofinance.org/resourcecenters/ressourceshumaines/ressourceshumaines [02/09/2012]13:40:31)
8. <http://perso.orange.fr/philippe.zarifian/page63.htm> 12:49-18-04-2012.
9. http://www.institut-devenir.com/fr/savoir_devenir_pnl_coach.php
10. [www.cefi.org / CEFINET /DONN_REF/.../Bulle_compétences.pdf](http://www.cefi.org/CEFINET/DONN_REF/.../Bulle_compétences.pdf) (« Que faire avec labulle compétences? »).
11. www.gouv.dz./journaloficiel.
12. www.e-rh.org/documents/Thesell.pdf chapitre 3:apprentissage .
13. www.developpement-rh.com/tag/objectifs+de+la+gpec/objectifs
14. www.mire-restructuring.eu/docs/GPEC%20Horemis%20FR.pdf (démarche GPEC).
15. La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, un outil stratégique de management : [www.needocs.com/ Management](http://www.needocs.com/Management) › [Divers](#) › [RH](#).
16. www.gouv.dz./journaloficiel.
17. [L'expérience professionnelle : définitions et enjeux](http://economix.fr/pdf/colloques/2007_AES/Bailly.Pdf) economix.fr /pdf/colloques /2007_AES/Bailly. Pdf.
18. www.e-rh.org/documents/Thesell.pdf chapitre 3:apprentissage.
19. [ACCORD \(L'\) ACAP 2000, LA LOGIQUE COMPETENCE](http://travail-emploi.gouv.fr/publications/Revue-Travail-et.../64_33.pdf) travail-emploi.gouv.fr/publications/Revue-Travail-et.../64_33.pdf
20. La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, un outil stratégique de management : [www.needocs.com/ Management](http://www.needocs.com/Management) › [Divers](#) › [RH](#)
21. La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, un outil stratégique de management : [www.needocs.com/ Management](http://www.needocs.com/Management) › [Divers](#) › [RH](#).

II. OUVRAGE:

1. Kerlan Françoise, « Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », Edition d'organisation, Paris 2004.
2. Cadin LOEC « Gestion des Ressources Humaines : pratiques et éléments de la théorie ». Paris, France : Dunod 2003.
3. Vincent Lenhardt et Philippe Bernard, « L' intelligence collective en action », Ed. Village Mondial, 2005.
4. Philippe Masson, « Manager humaniste », Editions d'Organisation, 2004.
5. Réale, Y. et Dufour, B. *Le DRH stratège*, Paris, Editions d'Organisation, (2006).

BIBLIOGRAPHIE

6. Quélin Bertrand et arrègle Jean-Luc, « le management stratégique des compétences », ellipes Edition Marketing, Paris 2000.
7. Guy le Boterf .De la compétence : Essai sur un attracteur étrange, les Éditions d'Organisation, 1994.
8. Guy Le Boterf, fondateur de Le Boterf Conseil, est l'auteur de la compétence à la navigation professionnelle, Paris, Editions d'Organisation, 1997.
9. Guy Le Boterf, de L'ingénierie des compétences, Paris, Editions d'Organisation, 1998.
10. Dominique LARUE, La gestion par les compétences, un outil au service du projet stratégique, mémoire CNAM Ingénierie des compétences – 2005.
11. Michel Parlier, Les démarches compétences, sous la direction de Antoine Masson, Ed. Anact, 2004.
12. Philippe Astier ; Patrick Conjard ; Bernard Devin ; Paul Olry Lyon : Acquérir et transmettre des compétences : une étude conduite auprès de 10 entreprises ANACT, 2006.
13. Oiry, E., Sulzer, E, Les référentiels de compétences : enjeux et formes, In : Brochier, D., (Ed.), La gestion des compétences. Acteurs et pratiques, Economica, Paris. 2002.
14. J.M. Le Gall « La gestion des ressources humaines » PUF,Coll « Que sais-je ? », 2^{ème} édition 1992.
15. Françoise Kerlan. Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences Paris : Ed. d'Organisation, 2004.
16. Mallet L, Gestion prévisionnelle de l'emploi des ressources humaines, Paris, Editions Liaisons, 1991.
17. B Martory, D Crozet, Gestion des Ressources Humaines, Pilotage social et performances, Dunod, 4^{ème} éd, 2001.
18. B. Martory, D. Crozet, Gestion des Ressources Humaines, Pilotage social et préfinances, Dunod, 4^{ème} éd, 2001.
19. Kerlan Françoise, « Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », Edition d'organisation, Paris 2004,.
20. Dietrich Anne, « le management des compétences », Edition Vuibert, 2008.
21. Quélin Bertrand et arrègle Jean-Luc, « le management stratégique des compétences », ellipes Edition Marketing, Paris 2010.
22. Philippe Zarifian .manager par la competence, manager les compétences.

III.ARTICLES :

1. Jean. Simonet . Le développement des compétences managériales Juin 2008 • N°19. PDF .
2. AFNOR (- Formation professionnelle terminologie. 1996) Normes Françaises NF W 50-750 de 07/96.
3. De MONTMOLLIN Maurice, « L'intelligence de la tâche », Peter Lang, 1986.25.
4. Jacques Soyer, « Fonction formation », Edition d'organisation, 1998-1999-2003, Chapitre 6.

BIBLIOGRAPHIE

5. Gestion des compétences : quand la GRH s'impose aux cabinets-conseils
Véronique Que uni et Entreprise et carrières, n°806, 11-17 avril 2006.
6. Le Corre, S., 2003, Gestion des compétences et qualification du travail : une analyse des politiques de firme, In : Dupray, A., Guitton, C., Monchatre, S. (Ed.), Réfléchir la compétence. Approches sociologiques, juridiques, économiques d'une pratique gestionnaire, Octarès, Toulouse.
7. Michael S. Ledru M, « Capital Compétence dans l'entreprise, une approche cognitive », Paris, ESF,199.

ANNEXES

Annexe N°:01

Questionnaire pour la rédaction des fiche de poste.

Vous

1) Quelle est la finalité de votre emploi ? (but du poste pour l'entreprise)

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

2) En utilisant des verbes d'action, énumérer les différentes tache que vous effectuez en les classant en trois parties : les taches habituelles, secondaires, exceptionnelles.

Tache habituelles :

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

Taches secondaires :

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

Taches exceptionnelles :

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

3) Quelles sont vos principales compétences ? (la compétence est un ensemble de connaissances, d'expérience et de comportements)

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

4) En cas d'absence de votre part, déléguez-vous des taches à une autre personne ? si oui, quelle personne et quelles taches ?

Remplacez-vous quelqu'un s'il est absent ? Si oui, quelle personne et quelle taches effectuez-vous a sa place ?

Qui vous remplace :

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

Qui remplacez-vous :

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

Vos subordonnes

5) Proposez un nombre restreint de salaries représentant l'ensemble des postes de votre service. Ces salaries effectueront ainsi éventuellement des entretiens qui auront pour but d'établir une définition des compétences de chacun des postes de votre service.

6) Pour chacun des postes de votre service, définissez une finalité et énumérez les différentes taches que vous souhaitez que vos subordonnes effectuent ?

7) Quels sont vos souhaits en termes de polyvalence au sien de votre service ?

Annexe N°:02

constatation du changement des fiches de poste

Les fiches de poste peuvent être modifiées par une réorganisation de l'entreprise, une évolution ou la disparition de technologies entraînant de nouvelles compétences, la création ou la disparition de technologies entraînant de nouvelles compétences, la création ou la disparition d'un poste.

Le responsable développement durable s'entretient une fois par an avec les responsables hiérarchique de chaque service pour connaître les éventuelles modifications de poste.

Lors de ces entretiens, les responsables indiqueront au responsable développement durable, les fiches de poste à créer, à modifier ou à annuler.

1.1 identification des changements

Le responsable développement réalise un deuxième entretien avec les responsables concernés par la modification ou la création d'une fiche de poste. Le responsable avec l'aide de ses collaborateurs proposera les modifications à apporter.

1.2 rédaction et validation des fiches

Suite à ces entretiens le responsable développement durable pourra procéder à la rédaction ou rectification des fiches de poste.

Les fiches de poste sont validées par le directeur général de ET LES RESPONSABLES HIERARCHIQUE concernées.

La mise à jour des fiches de poste est réalisée une fois par an.

1.3 diffusion

Chaque salarié doit recevoir un exemplaire sa fiche de poste et signer un plan de diffusion ce qui pourra qu'il a bien pris connaissance de ses mission et responsabilités.

Lors de l'arrivée d'un nouveau salarié, sa fiche de poste lui sera donnée et elle sera rattachée à son contrat de travail de façon non contractuelle.

Les originaux des fiches de poste et des plans de diffusion seront détenus par le responsable développement durable. Un salarié pourra consulter, après demande auprès de son responsable, à tout moment sa fiche de poste mais, uniquement, celle le concernant.

1.4 utilisation

Les fiches de poste peuvent être utilisées lors du recrutement mais elles sont également un outil de gestion des compétences car elles permettent d'identifier rapidement les compétences nécessaires pour l'occupation d'un poste. Les fiches de poste interviennent dans la conception des matrices de compétences et de ce fait dans l'identification des besoins de formation.

Référentiel de compétence

Référentiel de compétences		DATE : / /				
Directeur de mission- champ d'intervention- gestion						
Identification es poids respectif des critères de compétences	Réf. Plan de formation	Poids des critères				
		1	2	3	4	5
A-connaissance de l'entreprise						
Ex : <ul style="list-style-type: none"> • Connaissance de l'organisation • Connaissances des spécificités de la comptabilité •etc. 						
B-compétences opératoires en gestion						
Ex : <ul style="list-style-type: none"> • Compétences opératoires en comptabilité générale • Compétences opératoires en analyses des organisations •etc. 						
C-compétences opératoires générales du métier						
Ex : <ul style="list-style-type: none"> • compétences opératoires à synthétiser • compétences opératoires à contractualiser •etc. 						
D-compétences opératoires spécifiques						
Ex : <ul style="list-style-type: none"> • compétences opératoires à la conduite de projet • compétences opératoires à maîtriser et développer l'analyse de la valeur •etc. 						
E-qualités et aptitudes nécessaires à l'exercice du métier						
Ex : <ul style="list-style-type: none"> • qualités et aptitudes à conduite un entretien • qualités et aptitudes à résoudre les problèmes •etc. 						
F-aptitudes managériales						
Ex : <ul style="list-style-type: none"> • aptitudes à animer, soutenir et manager une équipe • aptitudes à instruire et conduire un bilan de mission •etc. 						

ANNEXES

Annexe N°:04

MODELE DE FICHE DE MISSIONS ET D'OBJECTIFS

Page 1 : identification

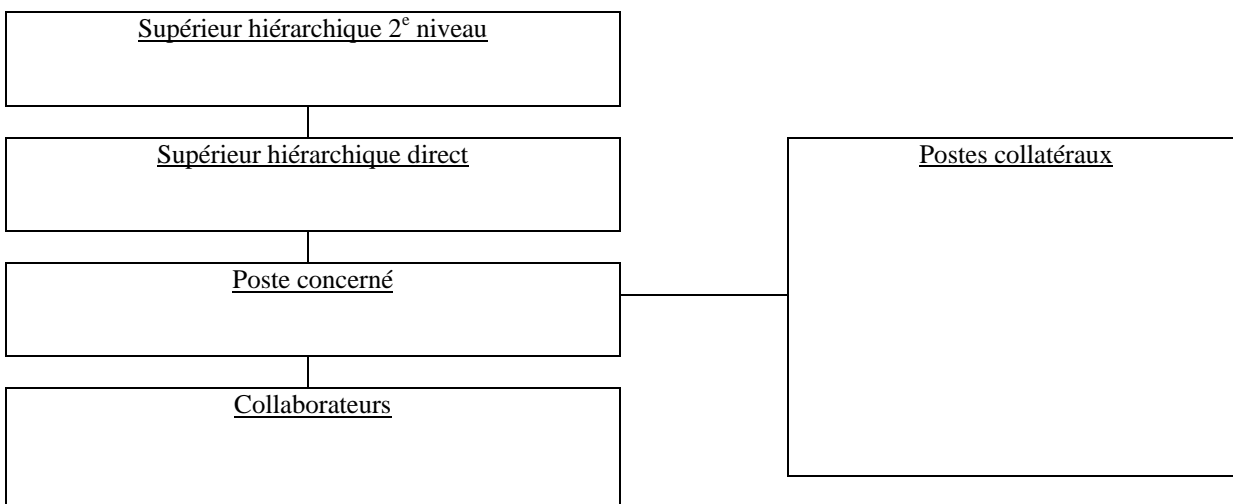
Titre du poste :
.....
.....
.....

Direction / service :
.....
Lieu de travail :
.....
Date de création du poste : Date de mise à jour de la fiche de poste :
.....

Identification du titulaire :
.....
Qualification et échelon (voir grille)
Ancienneté dans le poste :
.....

Responsabilités générales du poste :

Structure organisationnelle du poste :



Compléments :

Nom et visa du salarié

Nom et visa de l'employeur

Page 2a : Mission 1 – Une feuille par mission

Nature et étendue des fonctions :

Nature du travail (liste des missions et des tâches par ordre décroissant d'importance) :

Contexte :

Obstacles à réaliser ou défis à surmonter (que doit atteindre le salarié pour accomplir cette mission)

Autonomie donnée :

Connaissances et qualités requises :

Moyens à développer ou à acquérir (formation, savoir-faire, savoir-être... pour accomplir cette mission)

Nom et visa du salarié

Nom et visa de l'employeur

Page 3 : étendue des autres responsabilités
(à ne compléter que pour les salariés concernés)

Etendue des responsabilités

➤ **GESTION DE PERSONNEL**

Nombre de salariés supervisés hiérarchiquement :
Fonctionnellement :
Animation d'un réseau (indiquer lequel) :

➤ **GESTION FINANCIERE**

salarial (en €®) :
Autonomie :

de fonctionnement géré (en €®) :
Autonomie :

d'investissement géré (en €®) :
Autonomie :

➤ **REPRESENTATION DE L'ORGANISME**

(indiquer les principaux contacts à l'extérieur et le niveau de responsabilité : ponctuel, par délégation, contractuel)

➤ **OPERATIONS DE CONTROLE**

(indiquer les domaines et niveau de responsabilités : ponctuel, par délégation, contractuel)

.....

Moyens généraux mis à disposition (matériel, outils de gestion, support, formation...)

.....

.....

Nom et visa du salarié

Nom et visa de l'employeur