

Université Mouloud MAMMERY - Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion
Filière des Sciences Financières et Comptabilité



*Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master
Spécialité : Audit & Contrôle de Gestion*

Intitulé du mémoire :

*Audit interne et gestion des compétences dans le
cadre d'un changement organisationnel
Cas de l'unité PAF de l'entreprise nationale EPE
ANABIB Spa*

Réalisé par :

- M^r AMMAR KHODJA Lyes
- M^{elle} CHABANE Lynda

Encadrée par :

- M^r AMIAR Habib

Devant les membres de jury composé de

Président : DAHLAB Ania UMMTO

Examineur : HADJOU Aziz UMMTO

Rapporteur : AMIAR Habib UMMTO

6^{ème} Promotion
Année universitaire
2019/2020.

REMERCIEMENT

On remercie dieu ALLAH le tout puissant de nous avoir donné la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.

*Nous tenons à remercier **Mr AMIAR Habib** professeur et chef de spécialité en Audit et Contrôle de Gestion à l'université Mouloud **MAMMERRI** de Tizi-Ouzou, d'avoir bien voulu accepter d'être notre encadreur de mémoire, ainsi que son aide et ses précieux conseils, sa patience et sa persévérance lors de la rédaction de ce mémoire.*

*Nous remercions également notre encadreur de stage **Mr KORCHI Mustapha** directeur d'exploitation **EPE ANABIB**, pour son aide pratique et son soutien moral et ses encouragements. Et **Mm BAKHTI Djamila** chef Département Management Qualité de L'unité **PAF**, pour sa disponibilité et son orientation ainsi que ses conseils dans la réalisation de ce travail.*

Nous remercions les membres du jury pour leur disponibilité à lire ce mémoire.

Enfin, nous remercions toute personne qui d'une façon ou d'une autre, de près ou de loin, a fait que ce travail ait pu réaliser.

Lyes & Lynda

DEDICACE

Je dédie mon modeste travail à :

A mes chers parents, mon frère Ahmed et ma sœur Lamia.

A tous mes amis, sans exception, en particulier Hocine qui m'a aidé, soutenu et encouragé tout au long de la réalisation de ce modeste travail.

A mon binôme Lynda qui a toujours été motivée et ambitieuse durant la réalisation de ce travail.

Lyas

DEDICACE

Je dédie mon modeste travail à :

Mon père qui a toujours été là à mes côtés, ce travail est le fruit de ses sacrifices.

Ma mère qui m'a toujours guidé et soutenu durant toute ma vie ainsi que tous ses sacrifices et ses prières tout au long de mon parcours d'étude.

Mes frères, Samir et Nabil, à qui je souhaite tout le bonheur et la réussite dans leurs vies.

Mes amies, sans exception, qui m'ont toujours encouragé.

Enfin, mon binôme Lyes avec qui j'ai eu le plaisir de faire et d'élaborer ce travail.

Lynda

Sommaire

Introduction générale	9
Chapitre 01 : La gestion des compétences et le changement organisationnel ..	13
Section 01 : Le changement organisationnel	13
Section 02 : Gestion des compétences	26
Chapitre 02 : Audit des Ressources Humaines et processus gestion des compétences	44
Section 01 : Le contrôle interne des Ressources Humaines	45
Section 02 : audit de gestion des compétences	58
Chapitre 03 : Etude de cas au sein de l'unité PAF, de l'EPE ANABIB.....	75
Section 01 : Présentation de groupe industriel ANABIB.	76
Section 02 : Audit de la gestion des compétences au sein de l'unité PAF	90
Conclusion générale.....	112
Annexes	115
Bibliographie	

Liste des abréviations

AGEX: L'assemblée Générale Extraordinaire

API: Application Programming Interface

CEDIP: Centre d'Evaluation de Documentation et d'Innovation Pédagogiques

CNPE: Conseil National des Participations de l'Etat

COSO: Committee Of Sponsoring Organizations

CV: Curriculum Vitae

DAS: Déclarations Annuelles des Salaires

DG: La direction générale

DRH: Direction des Ressources Humaines

EPE: Entreprise Publique Economique

GPEC: Gestion Prévisionnel Des Emplois et des Compétences

GRH: Gestion des Ressources Humaines

IFACI: Institut Français de L'audit et de Contrôle Interne

IIA: Institute of Internal Auditors

IRP: Des Instances Représentatives du Personnel

ISO: International Organisation For Standardization

PAF: Profilé à Froid

PDCA: Plan-Do-Check-Act

PTS: Petits Tubes Soudés

PTTP: Petits Tubes et Tôles Planes

RH: Ressources Humaines

RPN: Risk Priority Number

RPS: Risques Psychosociaux

SCE: Service

SGP: Société de Gestion des Participations

SNS: Société Nationale de Sidérurgie

SPA: Société Par Action.

Liste des tableaux

Tableau N° 01 : Évaluation des risques liés à la fonction gestion des compétences.....	53
Tableau N° 02 : Plan d'action pour les risques liés à la fonction gestion des compétences.....	55
Tableau N° 03 : Questions du contrôle interne de processus besoin en recrutement.....	59
Tableau N° 04 : Questions du contrôle interne de la définition du poste.....	60
Tableau N° 05 : Questions du contrôle interne des entretiens.....	61
Tableau N° 06 : Questions du contrôle interne de décision de recrutement....	62
Tableau N° 07 : Questions du contrôle interne de contractualisation et intégration.....	63
Tableau N° 08 : Questions du contrôle interne de processus de formation.....	64
Tableau N° 09 : Questions du contrôle interne de processus de la GPEC.....	67
Tableau N° 10 : Questions du contrôle interne de processus de l'évaluation....	69
Tableau N° 11 : Questions du contrôle interne de processus de départ des employés.....	71
Tableau N° 12 : Tableau des risques ressources humaines de l'unité PAF.....	96

Liste des figures

Figure N° 01 : Exemple de grille d'autodiagnostic.....	39
Figure N° 02 : Grilles de gravité et de fréquence des risques.....	53
Figure N° 03 : Représentations graphiques des risques.....	54
Figure N° 04 : Organigramme des structures ANABIB.....	80
Figure N° 05 : Organigramme de l'unité PAF avant la réorganisation.....	85
Figure N° 06 : Organigramme de l'unité PAF après la restructuration. (Actuel)	86
Figure N° 07 : Roue de Deming.....	90
Figure N° 08 : Système de management de qualité.....	91
Figure N° 09 : Cartographie matricielle du processus de management des risques.....	93
Figure N° 10 : Grille de criticité Grille d'analyse d'impact des risques.....	95

Liste des annexes

Annexe N° 01 : Questionnaire d’audit avec observations du processus de recrutement (étape 01 Besoin en recrutement).....	115
Annexe N° 02 : Questionnaire d’audit avec observations du processus de recrutement (étape 02 la définition du poste)	116
Annexe N° 03 : Questionnaire d’audit avec observations du processus de recrutement (étape 03 entretiens)	117
Annexe N° 04 : Questionnaire d’audit avec observations du processus de recrutement (étape 04 décisions).....	118
Annexe N° 05 : Questionnaire d’audit avec observations du processus de recrutement (étape 05 contractualisation et Intégration)	119
Annexe N° 06 : Questionnaire d’audit avec observations du processus de la formation.....	120
Annexe N° 07 : Questionnaire d’audit avec observations du processus de la GPEC.....	121
Annexe N° 08 : Questionnaire d’audit avec observations du processus d’évaluation.....	126
Annexe N° 09 : Questionnaire d’audit avec observations du processus de départ des employés.....	129
Annexe N° 10 : Fiche de poste.....	132
Annexe N° 11 : Fiche historique individuelle.....	133
Annexe N° 12 : Plan annuel de formation.....	134
Annexe N° 13 : Procédure gestion des emplois et des compétences.....	135
Annexe N° 14 : Listes des postes.....	136
Annexe N° 15 : Tableau de polyvalence.....	137
Annexe N° 16 : Liste des postes vacants.....	138
Annexe N° 17 : Prévisions de départ en retraite.....	139
Annexe N° 18 : Revu des compétences.....	140
Annexe N° 19 : Besoin en formation spécifique.....	141
Annexe N° 20 : Plan de reclassement.....	142
Annexe N° 21 : Plan de recrutement interne.....	143
Annexe N° 22 : Plan de recrutement externe.....	144

Introduction générale

Actuellement, dans un environnement économique instable qui est caractérisé par la diversité concurrentielle entre les entreprises, ainsi que la révolution des technologies de l'information et de la communication, et les mouvements stratégiques (la fusion, acquisition et le développement de nouvelles activités) pousse les entreprises à être réactives et compétitives pour s'adapter au changement.

Un changement organisationnel est un processus de transformation qui amène une organisation d'un état actuel vers un état futur souhaitable, aujourd'hui les organisations sont appelées à adapter leurs produits, leurs structure, leurs management et leurs mode de travail pour répondre aux exigences actuelles, qu'il s'agisse de mettre en place un nouvel outil informatique, de fusionner avec un concurrent de changer de stratégie ou de modifier son fonctionnement, l'expérience montre que les entreprises les plus avantageées sont celles qui ont su se renouveler. Or, pour que les organisations changent il faut aussi et surtout que les gens qui la composent changent aussi, sans les concours du facteur humain, à la base de tous, ces défis ne peuvent être relevés.

Longtemps, on a considéré que la manière la plus efficace de gérer son organisation se traduit par l'importance du facteur humain dans l'organisation. Les organisations sont devenues conscientes que les ressources humaines ne sont plus une simple ressource mais un capital qu'il faut fructifier, à croître et conserver les compétences.

Les compétences sont considérées comme de savoir agir en situation, on ne peut pas les déterminer à l'avance, ce sont des collections des ressources qui dépend de la formation ou de l'expérience des acteurs et le contexte de leur activation, ainsi le développement des compétences consiste à assimiler des savoir-faire et savoir être utiles dans le cadre professionnel qui ne doit pas se faire d'une manière incontrôlée, mais au contraire répondre à des besoins de formation identifiés, l'évaluation des compétences peut intervenir dans différents domaines de gestion des ressources humaines et recouvrir des applications variées.

La gestion des ressources humaines est une discipline qui a pour mission de conduire le développement des ressources humaines, en vue de réaliser les

objectifs de l'entreprise à court et à long terme, permettant ainsi de répondre aux nouvelles demandes sociales et professionnelles elle s'implique dans plusieurs domaines, dont la gestion des compétences.

La gestion des compétences représente un enjeu stratégique pour les entreprises aujourd'hui, elle désigne la façon dont une organisation gère son capital humain et s'assure entre les compétences et savoir de ses collaborateurs et ses besoins pour atteindre ses objectifs de développement, elle constitue donc un élément clé dans le développement d'une organisation.

En effet dans la situation d'un changement organisationnel on voit l'importance de la gestion des compétences vu que la ressource humaine doit être performante et répond aux conditions du changement ; c'est dans ce cas qu'intervient l'audit afin de suivre et de vérifier l'efficacité des compétences et leurs adéquations avec les exigences du changement.

Le présent mémoire a pour objectif de répondre à la problématique suivante :

Quel est l'impact de l'audit interne dans la gestion de compétences humaine lorsque l'entreprise subit un changement organisationnel ?

Dans le but de répondre à cette problématique, nous devons répondre en premier lieu sur les questions suivantes :

1. Revoir sur la gestion des compétences, et comment peut-on les évaluer et les développer ?
2. Comment évaluer la gestion des compétences par l'audit interne lors d'un changement organisationnel ?

Pour aborder cette problématique nous allons examiner les hypothèses suivantes :

1. La gestion des compétences joue un rôle important dans la performance de l'entreprise, et participe dans la réussite de changement organisationnel.
2. Un changement organisationnel est un passage d'une situation actuelle vers une nouvelle situation dans l'organisation, dans le but d'améliorer sa performance et atteindre ses objectifs.

3. L'audit a pour objet d'évaluer les compétences dont dispose l'organisation au niveau de son personnel, et propose des recommandations d'amélioration pour répondre aux besoins de changement organisationnel.

Pour pouvoir affirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons subdivisé notre mémoire en deux grandes parties :

Une première partie basée sur une revue littéraire où nous avons essayé, en premier lieu, de cerner au mieux le concept gestion des compétences ainsi que le phénomène de changement organisationnel, en second lieu, d'aborder le contrôle interne des Ressources Humaines et audit de gestion des compétences.

Une deuxième partie, basée sur les informations récoltées lors de notre stage pratique effectué au sein de l'unité PAF de l'entreprise publique économique ANABIB, où nous avons mis en pratique les données résultantes de la première partie, en appliquant l'audit de gestion des compétences lors de changement organisationnel qu'a connue l'unité. Cette démarche nous a permis de faire ressortir un constat appuyé sur une présentation de recommandations qui représentent à nos yeux des points de vigilance dans le but de corriger les anomalies détectées et de les éviter dans le futur.

Notre choix du sujet s'est porté sur :

- Les changements que subissent les entreprises Algériennes pour y faire face à la compétitivité intense ;
- l'importance de l'audit pour les entreprises algériennes pour répondre aux besoins de restructuration.

*Chapitre 01 : La gestion des
compétences et le changement
organisationnel*

Chapitre 01 : La gestion des compétences et le changement organisationnel

Introduction

L'entreprise pour accompagner les exigences de l'environnement, qui est instable et complexe, doit s'adapter aux évolutions qui sont devenues une nécessité pour la survie des entreprises. Cette adaptation s'accompagne d'un changement qui est construit à l'intérieur de l'entreprise, avec l'adhésion de tous ses acteurs. Le changement est un passage d'une situation existante dans l'entreprise vers une situation future souhaitable ayant pour but l'amélioration et le développement de l'entreprise. Il est considéré aussi comme une exigence d'apprentissage pour le personnel et l'organisation.

De nos jours, il est difficile pour une entreprise de garder sa part de marché et de rester performante face à une concurrence impitoyable. Elle se doit d'être la plus compétitive possible, doit s'adapter, s'optimiser et évoluer par l'adoption de politiques flexibles adaptatives aux changements nécessaires à l'organisation. Elle se doit de bien connaître et de maîtriser les ressources disponibles ainsi que les connaissances existantes au sein de l'entreprise et pouvoir les rendre opérationnelles dans tous les cas scénarios retenus. La gestion des compétences est une activité nécessaire à toute entreprise devant répondre à ces exigences.

Section 01 : Le changement organisationnel

Le changement organisationnel fait partie de la vie des entreprises et intervient lorsqu'il y'a un dysfonctionnement constaté ou anticipé dans l'environnement de l'organisation, conduisant à des transformations qui peuvent être volontaires, dirigées ou planifiées, ou au contraire spontanées et continues.

1.1. Définition :

« Le changement organisationnel est une modification significative d'un état, d'un système de relations ou de situations de l'entreprise qui affectent les différents acteurs de l'organisation (actionnaires, dirigeants, manager, collaborateurs...). Il peut aussi bien concerner l'évolution des métiers activité, de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturels, humaines, et sociales de l'entreprise. Il est par conséquent un

Chapitre 01 : La gestion des compétences et le changement organisationnel

phénomène incontournable dans le vécu de l'organisation et dans les analyses de la gestion des entreprises qu'il s'agisse d'une démarche volontaire ou contraintes »¹.

1.2. Typologie de changement organisationnel :

Pour s'adapter aux évolutions de son environnement ou traiter un dysfonctionnement, l'entreprise doit opérer un changement pour assurer sa survie, on recense plusieurs types de changement organisationnel :

1.2.1. Le changement radical :

On parle de changement radical lorsqu'un changement est global et rapide plutôt que graduel et à la pièce »². Aussi, « le changement radical est un changement majeur, ... qui survient en situation de crise réelle ou appréhendée »³.

Le changement radical, par définition, entraîne des changements importants au niveau de la stratégie et de la structure de l'entreprise ; c'est la période où la mission de l'organisation change. Ce changement est brutal et global, nécessaire pour faire face à une situation problématique, présente ou à venir. Il s'agit d'un ou plusieurs processus de restructuration rapide pour mieux préparer l'organisation à une nouvelle organisation, en peu de temps et ainsi les comportements et les compétences seront modifiés. Ce type de changement est recommandé lorsque l'environnement est instable, les activités et l'ensemble du système d'organisation sont perturbés. Il est initié par les dirigeants dans les situations de crise.

ALLAIRE, Y et FIRSIROTU, M (1989)⁴, distinguent quatre types de changement radical :

¹MEIER OLIVIER ET AL, Gestion du changement, ED DUNOD, Paris, 2007, p192

²DEMERS C. « de la gestion du changement à la capacité de changement » en gestion, école des HEC de Montréal, vol 24 no 3, 1999, P5

³Changement organisationnel et évolution des compétences: Cas des entreprises industrielles Tunisiennes par Lotfi BEN ABDALLAH et Zeineb BEN AMMAR MAMLOUK, [La Revue des Sciences de Gestion 2007/4-5 \(N° 226-227\)](https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-4-page-133.htm), pages 133 à 146, consultable sur le lien suivant : <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-4-page-133.htm>

Chapitre 01 : La gestion des compétences et le changement organisationnel

- La transformation qui vise à adopter l'organisation à des circonstances radicalement modifiées ;
- La réorientation qui est une réallocation des ressources lorsque les marchés sont stagnants ou saturés ;
- La revitalisation et le redressement qui ont pour objectif d'améliorer la performance ou d'assurer la survie de l'organisation mal adaptée à son contexte.

1.2.2. Le changement évolutif :

MINTZBERG. H et WESTLY. F (1992)⁵développent le concept de « progrès régulier », ou le changement est vu comme un phénomène graduel fait de petites modifications cumulatives.

Le changement évolutif est caractérisé par la transformation progressive par étapes, qui a lieu dans le cours naturel des affaires dans l'organisation. Des modifications sont apportées progressivement pour atteindre un objectif précis. Des auteurs comme SOPARNOT. R⁶, attestent qu'une situation progressiste reste préférable pour éviter de déstabiliser l'organisation. Un changement évolutif peut également avoir lieu dans une organisation à l'atmosphère complexe même si les enjeux sont plus importants. Ce genre de changement suit le cours des activités habituelles, sans aucune évolution directe.

1.2.3. Le changement provoqué (voulu) :

Dans une organisation, le changement peut être provoqué par la volonté d'un membre ou d'un groupe de personnes. L'évolution peut être motivée par de nouvelles convictions de l'ensemble du groupe face à certains faits. Le changement voulu est toujours appelé le changement construit.

⁴Cité par Lotfi BEN ABDALLAH et Zeineb BEN AMMAR MAMLOUK, « Changement organisationnel et évolution des compétences: Cas des entreprises industrielles tunisiennes », <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-4-page-133.htm>, juillet-octobre 2007. P134

⁵MINTZBERG, H., WESTLEY, F., (1992), « Cycle of organizational change », Strategic Management Journal, numéro spécial, p 39-59

⁶C'est un professeur de management stratégique et de stratégie d'entreprise et auteurs de six livres. Il professeur en particulier à l'Université des sciences et technologies de la Chine de l'Est, Shanghai et à l'Université Lehigh, Bethlehem (Pennsylvanie)

Chapitre 01 : La gestion des compétences et le changement organisationnel

Pour GROUARD. B et MESTON. F (1998) le changement provoqué « est décidé alors que la performance de l'entreprise demeure bonne et n'exigent pas, à priori, d'action de redressement : la part de marché et la rentabilité correspondent aux objectifs, la satisfaction des clients reste bonne, le fonctionnement est satisfaisant, la technologie utilisée est satisfaisante. Le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci »⁷.

En général le changement voulu est considéré comme plus confortable et efficace ; il est plus confortable parce que les acteurs ont plus de marge de manœuvre et ont plus de temps pour gérer les changements.

1.2.4. Le changement subi :

Le changement subi (imposé) « c'est celui qui est engagé tardivement, il devient alors une condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou la partie concerné de celle-ci »⁸. Ce type de changement est encore dit prescrit. Il peut être le fait d'un événement intérieur ou extérieur à l'organisation de nature à s'imposer, ce dernier vient donc redresser toutes les configurations, pour mieux s'adapter et sauvegarder tout l'ensemble. Le changement subi est obligatoire et plus ou moins urgent, étant donné que l'avenir de l'organisation en dépend. De nouvelles stratégies sont donc mises en place et implémentées au plus vite, en tant que palliatif de ce qui pourrait être considéré comme une crise.

1.2.5. L'apprentissage organisationnel :

L'apprentissage de nouvelles manières de faire et de nouvelles règles est un changement organisationnel (BERNOUX, Ph, 2004).Le processus d'apprentissage organisationnel se met en place lors d'un changement de structures ou de compétences (GUILHON, A et TREPO, G, 2001).Il accompagne les différentes phases du processus de changement (GUILHON, A, 1998).

⁷GROUARD et MESTON, « l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement », Ed Dunod, 1998. P9

⁸Idem. P9

Chapitre 01 : La gestion des compétences et le changement organisationnel

L'entreprise est un lieu d'apprentissage organisationnel permettant d'accumuler de l'expérience et de consolider les modèles d'interaction qui constituent des solutions éprouvées aux problèmes rencontrés par l'entreprise. Dans le moment où les marchés et les technologies sont présentés comme très évolutifs vient l'importance cruciale de l'apprentissage organisationnel pour construire et concevoir les compétences collectives, ainsi que sa réussite dépend du développement des compétences collectives. Il ne suffit pas de distinguer les conditions de réussite de l'apprentissage organisationnel mais d'identifier ses conséquences sur le développement des compétences collectives au niveau de l'organisation lors d'un changement organisationnel.

D'après GUILHON, A et TREPO, G (2001)⁹ on distingue deux types d'apprentissage organisationnel :

- **L'apprentissage organisationnel transformateur** : L'apprentissage transformateur, considéré comme processus de développement concerté et régulier des compétences collectives créant des changements organisationnels de structures et de compétences plus ou moins révolutionnaires, est appréhendé au niveau global de l'organisation
- **L'apprentissage organisationnel producteur** : est un processus de renouvellement des compétences collectives, visant à maintenir la cohérence de l'organisation avec son environnement et engendre des changements de faible envergure.

1.3. Les facteurs déclencheurs de changement organisationnel :

Le changement renvoie à divers aspects. Il peut par exemple supposer le passage d'une société industrielle à une société d'information, d'une technologie complexe à une technologie personnalisée, d'une économie régionale à une économie mondiale, du court au long terme, ...

⁹GUILHON, A et TREPO, G, (2001), « Réussir les changements par le développement de l'apprentissage organisationnel les leçons du cas de Shell », Gérer et Comprendre, septembre, n° 65, p 48

Chapitre 01 : La gestion des compétences et le changement organisationnel

La spécificité de chaque entreprise fait que chaque changement reste unique. Néanmoins, il y a quelques causes communes qui déclenchent généralement le changement et qui s'expliquent par des facteurs externes ou internes.

1.3.1. Facteurs externes :

Les facteurs externes sont généralement associés à l'environnement dans lequel se trouve l'organisation ou à des éléments qui lui sont extérieurs et qui changent.

1.3.1.1. Facteurs économiques :

« Nous retrouvons d'abord les changements économiques associés aux phénomènes de la mondialisation des économies et à l'accroissement de la concurrence qui forcent les organisations à mieux se positionner stratégiquement, afin de tirer le maximum de leur situation. Cependant, elles sont à l'origine de pressions sur les organisations qui doivent, pour survivre, contrôler leurs coûts. Parmi les stratégies d'ajustement adoptées par les organisations afin d'accroître leur flexibilité et diminuer leurs dépenses, nous retrouvons la rationalisation, la décroissance, l'aplatissement des structures ou l'impartition »¹⁰.

1.3.1.2. Facteurs politiques :

« Une autre force active dans l'environnement des entreprises, c'est l'évolution de leur environnement politique, la déréglementation des marchés et la diminution des structures de contrôle de l'État ont entraîné l'organisation vers de nouvelles stratégies d'ajustement. On parle alors de partenariats ou d'alliances stratégiques tels que des fusions, des acquisitions, etc. En outre, de nouvelles formes d'organisation sont de plus en plus fréquentes. La déréglementation et le désengagement de l'État ont également servi à remettre en cause les anciennes manières de gérer l'organisation. C'est ainsi que dans ce nouveau contexte, on parle de plus en plus de changement de paradigme pour expliquer la transformation à laquelle les entreprises se sont prêtées. En effet, le changement de paradigme est devenu une nécessité, car les modèles théoriques peuvent facilement devenir de

¹⁰Rondeau Alain, « transformer l'organisation : comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail », Gestion, Vol 24, automne, P12.

Chapitre 01 : La gestion des compétences et le changement organisationnel

véritables carcans. Ils ont tendance à conditionner à voir et interpréter la réalité d'une certaine façon et à ignorer plusieurs autres facettes de la réalité. À vrai dire, les paradigmes ne sont pas toujours justes et ils peuvent mener à poser des jugements hasardeux et à prendre des décisions erronées. Pour cette raison, dans une phase de changement, l'organisation est souvent forcée de rechercher de nouveaux paradigmes afin de survivre »¹¹.

1.3.1.3. Facteurs technologiques :

La technologie change à un rythme accéléré, elle concerne tous les niveaux de l'organisation et devient de plus en plus sophistiquée.

« Toutefois, l'utilisation d'une technologie plus sophistiquée suppose toujours un changement dans la nature du travail. Par exemple, les employés doivent désormais mobiliser leurs énergies pour faire fonctionner et entretenir un équipement hautement complexe. Ou encore, l'automatisation ou la robotisation peut impliquer qu'un personnel réduit, suffise à assurer la direction ou l'exécution des opérations. De sa part, le manager change son rôle d'une manière spectaculaire ; car des machines exécutent de plus en plus des tâches routinières, physiquement fatigantes ou extrêmement complexes. Pour travailler dans cette nouvelle organisation, le manager exigera des capacités organisationnelles se traduisant par des aptitudes plus étendues dans le domaine des relations interpersonnelles, des capacités en matière de communication, des compétences pour traiter l'information, des talents en matière de prise de décision, des capacités techniques à acquérir et à maîtriser les nouvelles technologies »¹²

1.3.1.4. Facteurs sociaux :

Observée comme unité de production, l'entreprise doit satisfaire les besoins économiques de la société, exprimés par le marché. Comme milieu de travail, elle doit répondre aux aspirations de ses employés et comme citoyenne, elle doit faire preuve de son bon comportement social (M. J. HATCH, 2000), « Selon la doctrine

¹¹Rondeau Alain, op.cit. P12

¹²D. HELLRIEGEL, J.W. SLOCUM, R.W. WOODMAN « Management des Organisations » De Boeck et LARCIER, S, A. 1992, p 600

Chapitre 01 : La gestion des compétences et le changement organisationnel

de la responsabilité sociale de l'entreprise, les dirigeants doivent, au nom des principes moraux universels, s'interroger, en permanence, sur l'ensemble des effets à court et long terme et leur impact sur la société environnante »¹³ L'entreprise a besoin de s'adapter au changement social, qui se traduit par l'adoption de nouvelles valeurs, de nouveaux goûts et de nouvelles attentes sociales, cette adaptation se manifeste par l'introduction de nouveaux systèmes de gestion, orientés vers la prévision et l'analyse des facteurs socio-économiques, auxquels, elle se sent plus vulnérable. Il serait ainsi, lorsqu'une nouvelle législation intervient pour imposer des changements, parfois dans la structure matérielle (exemple, matériel pour la protection de l'environnement), parfois dans la structure organisationnelle (exemple, création de la fonction « relations publiques »). Si l'entreprise est comprise comme une entité inscrite dans un réseau relationnel avec ses partenaires, ces acteurs peuvent en fonction de leurs objectifs, pousser l'organisation à changer.

1.3.2. Facteurs internes :

Les facteurs internes sont associés à l'organisation elle-même. Ils peuvent apparaître dans une organisation tout entière ou dans une de ses composantes, ces facteurs internes, ayant généralement pour but de développer l'entreprise à travers la réalisation des changements importants au niveau de la structure, la culture, le système et la stratégie.

B. GROUARD et F. MESTON (1998) ont identifié deux facteurs internes sont :

- Le développement et la croissance de l'entreprise ;
 - La vision du dirigeant.
- **Le développement et la croissance de l'entreprise :** Le développement de l'entreprise et sa croissance provoquent généralement des changements profonds, l'augmentation de l'activité de l'entreprise peut créer des problèmes majeurs qui peuvent être résolus efficacement par la multiplication des moyens existants.

¹³ M.G. BEDARD et R. MILLER « La Gestion des Organisations » Les Editions de la Chenelière inc, 1995, p180

Chapitre 01 : La gestion des compétences et le changement organisationnel

- **La vision du dirigeant :** est l'une des causes principales du changement dans les entreprises, puisque le nouveau dirigeant apporte souvent un regard neuf, indépendant des contraintes héritées du passé. Il veut changer la situation existante afin de renforcer son entreprise à travers la transformation du jeu concurrentiel en sa faveur. Il estime qu'il faut lancer de nouveaux produits, améliorer la qualité, acquérir de nouvelles compétences ou encore se séparer de certaines activités.

1.4. Les composantes du changement organisationnel :

Concevoir, préparer et conduire un changement amène à travailler sur trois aspects ¹⁴: Le contexte, le contenu et le processus.

- **Le contexte du changement :** incorpore les éléments externes (environnement économique, technologique, institutionnel...) et internes (structure actuelle, répartition du pouvoir, culture en présence...) ; le changement naît de ce contexte, dans ses possibilités comme dans ses contraintes.
- **Le contenu du changement :** lui-même, ce sur quoi il va porter (évolution d'un métier, implantation de méthode ou d'outil, nouvelle organisation du travail...).
- **Le processus de changement :** les interactions qui vont avoir lieu à l'occasion de la conception et de la mise en place du changement envisagé.

Toute action réfléchie doit partir d'une vision claire des caractéristiques de ces trois aspects : par exemple le contexte est-il celui d'une crise ? Les contraintes ou opportunités externes imposent-elles un délai ? Le contenu du changement est-il large ou limité, surtout technologique ou bien associe-t-il différents domaines du fonctionnement de l'organisation ? Le processus déjà lancé associe-t-il les acteurs essentiels ? A-t-on prévu de le faire ? Surtout, la réussite du changement dépendra largement de l'articulation existante entre les trois composantes : dans quelle mesure le contenu du changement envisagé répond-il réellement à certains

¹⁴ <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/539828fd23638.pdf>

Chapitre 01 : La gestion des compétences et le changement organisationnel

éléments du contexte ?(il existe de nombreux projets trop ambitieux, ou au contraire trop étroit par rapport aux opportunités et contraintes de l'environnement).dans quelle mesure le processus préparé est-il cohérent avec les acteurs présents dans le contexte, ou bien avec ceux directement concernés par son contenu ? En d'autres termes, une première réflexion aboutit à constater que le changement est un ensemble, et qu'il ne saurait y avoir de réussite partielle de l'une des composantes.

1.5. L'impact de changement organisationnel sur le développement des compétences :

Les compétences sont incarnées dans l'organisation et que toute transformation de cette organisation se répercute sur les compétences. De même « on peut observer des changements fondamentaux aussi bien dans les structures d'organisation que dans le développement des compétences »¹⁵. Le changement progressif « par des processus d'adaptation locale et d'appropriation individuelle et collective... permettant le renouvellement des compétences individuelles et collectives et des représentations des acteurs »¹⁶.

Le changement organisationnel génère des discours et des interactions susceptibles de faire comprendre la véritable manière dont s'articulent les compétences individuelles et collectives (Le BOTERF, 1997 ; Besson, D et *al*, 2003). Il traduit les changements de connaissances et de compétences partagées par accumulation d'expériences ou par intelligence dans l'expérimentation (KOENIG, G, 1994). Des changements organisationnels qui accentuent les déterminants individuels de l'activité de travail, risquent de donner une importance accrue aux nouvelles compétences cognitives (changements des référents mentaux au travail, initiative, créativité) et d'empêcher l'émergence des nouvelles compétences collectives (construction de l'efficacité réseau). Selon GUILHON, A et TREPO, G,

¹⁵TARONDEAU, J-C et Wright, R, W, (1995), « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », Revue Française de Gestion, juin -juillet-août, p116.

¹⁶SOPARNOT, R., (2005), « L'évaluation des modèles de gestion du changement : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement », Gestion, Vol 29, n° 4, hiver, p 36.

Chapitre 01 : La gestion des compétences et le changement organisationnel

(2001) le changement produit, soit le renouvellement, soit la transformation des compétences.

« Toute action visant à transformer des processus doit s'appuyer sur une évaluation critique des compétences requises pour mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise »¹⁷. La firme est « une organisation dans laquelle le savoir se forme, se reproduit, se modifie mais aussi disparaît »¹⁸

D'après les développements ci-dessus, nous pouvons constater « quatre types de relations entre les changements organisationnels et l'évolution des compétences :

- Le développement des compétences individuelles ;
- Le renouvellement des compétences individuelles ;
- La destruction des compétences individuelles ;
- Le développement des compétences collectives »¹⁹.

1.5.1. Développement des compétences individuelles :

L'importance de la ressource humaine dans la performance de l'entreprise, met le développement des compétences individuelles comme une préoccupation majeure des managers d'aujourd'hui, c'est un choix de la direction de l'entreprise.

Le développement des compétences individuelles est constitué de l'ensemble des actions de formation décidées par l'employeur au bénéfice des salariés de l'entreprise et destinées à assurer leur adaptation au poste de travail, veiller à préserver leur capacité à occuper un emploi, voire à améliorer ou à acquérir des compétences.

La relation entre le changement organisationnel et le développement des compétences individuelles est étroite parce que tous les acteurs de l'entreprise doivent suivre les conditions du changement qui rend l'organisation du travail plus complexe ce qui met en cause la transformation des compétences techniques, les

¹⁷TARONDEAU, J-C et Wright, R, W, op.cit. p119.

¹⁸DIVRY, C et al, (1998), « Compétences et formes d'apprentissage : pour une approche dynamique de l'innovation », Revue Française de Gestion, MARS AVRIL- mai, p115.

¹⁹Lotfi BEN ABDALLAH et Zeineb BEN AMMAR MAMLOUK, op.cit.p 134-135

Chapitre 01 : La gestion des compétences et le changement organisationnel

compétences change par le changement des connaissances pendant le processus cumulatif d'innovation et l'apprentissage des nouvelles méthodes de travail.

a. Vers le développement de la spécialisation :

La spécialisation c'est la maîtrise par l'employé d'une tâche spécifique dans un domaine précis, qui s'améliore avec le temps par l'expérience qui est liée au collage du travailleur à son poste du travail.

Dans une organisation transversale, la spécialisation en termes de compétences est une dimension critique qui nécessite aux travailleurs la pertinence et l'ingéniosité, et doivent être spécialistes et généralistes afin de faire face aux exigences de rénovation et d'innovation.

De même, une forte spécialisation peut s'opposer à la communication et au partage des compétences individuelles et par conséquent au développement des compétences collectives (DOZ, Y, 1994).

b. Vers le développement de la polyvalence :

La polyvalence c'est le non spécialisation dans le travail, c'est la capacité de l'employé à exécuter plusieurs tâches dans un même poste vers la capacité d'occuper plusieurs postes dans des différents domaines du travail.

Un élargissement des compétences des salariés leurs permet de faire face à des nouvelles situations et s'adapter facilement avec les conditions de changement des organisations du travail et aux évolutions technologiques, et qui augmente aussi la capacité de l'employé de travailler en groupe, ce qui permet le développement des compétences collectives.

L'amélioration de la polyvalence permet à l'employé d'avoir de nouvelles compétences et d'augmenter ses capacités d'adaptation au travail, mais l'entreprise doit faire un équilibre entre la polyvalence et la spécialisation pour

Chapitre 01 : La gestion des compétences et le changement organisationnel

1.5.2. Le renouvellement des compétences individuelles :

Le changement radical qui transforme les structures et les procédures dans l'entreprise, crée le besoin de nouvelles compétences, « les restructurations demandent de nouvelles compétences, notamment des ingénieurs, des cadres et des personnels hautement qualifiés, accompagnés par des politiques de formation régulières »²⁰

Le renouvellement des compétences ne peut résulter que d'un changement organisationnel spécifique, ce dernier devient un outil efficace pour que l'entreprise renouvelle ses compétences pour éviter le risque de l'instabilité ; « développer des compétences entièrement nouvelles peut exiger des attitudes et des processus radicalement différents de ceux utilisés dans le perfectionnement des compétences existantes »²¹

1.5.3. La destruction des compétences individuelles :

Le recentrage sur les activités de base demande une externalisation de certaines compétences, donc leur destruction parce que l'entreprise n'y aura plus besoin à l'intérieur. La destruction de postes par la diminution de l'effectif sur le site, l'externalisation des activités «de soutien » a éliminé les compétences non stratégiques alors que le niveau de qualification requis a augmenté et les salariés ont suivi des actions de formation en fonction des modifications apportées sur leurs postes.

De même, la difficulté d'accès aux ressources nécessaires pour que les individus mettent en œuvre leurs compétences est une cause de destruction de ces dernières. C'est pourquoi on trouve parfois des individus très qualifiés, mais incompetents. Ce phénomène est expliqué par TARONDEAU, J-C et WRIGHT, RW, (1995), comme une mauvaise affectation en disant que « le rôle qui lui est dévolu dans l'organisation peut rendre l'individu incompetent malgré son niveau individuel de savoir ».

²⁰GUILHON, A et TREPO, G, op.cit. p44

²¹DOZ, Y, (1994), « Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences-clés », Revue Française de Gestion, Vol.86, p96.

Chapitre 01 : La gestion des compétences et le changement organisationnel

1.5.4. Le développement des compétences collectives.

Dans les collectifs de travail, l'apprentissage organisationnel vise le développement d'une compétence collective. Les compétences collectives, liées au processus d'apprentissage organisationnel, subissent une évolution sous forme de développement face à un changement organisationnel.

L'échange d'information, l'autonomie, la coopération, la coordination et la communication sont les principaux déterminants du développement des compétences collectives.

Par ailleurs, les équipes qui ont la compétence collective la plus reconnue sont celles qui coopèrent le mieux et qui réalisent le résultat le plus élevé (GUILHON, A et TREPO, G. 2001).

Les apprentissages organisationnels peuvent devenir des routines, autrement dit « des manières spécifiques à une organisation qui orientent le comportement des individus et des groupes et ont tendance à perdurer »²²

Section 02 : Gestion des compétences

La performance d'une administration dépend largement de sa capacité à développer son capital immatériel, c'est-à-dire ses compétences.

2.1. Les démentions de la compétence :

Les compétences ne sont pas seulement des connaissances que les personnes possèdent, mais il y a d'autres démentions :

2.1.1. Définition :

« Une compétence est un ensemble intégré et fonctionnel de savoir, savoir-faire, savoir être, et savoir devenir qui permettront face à une catégorie de situations, de s'adapter de résoudre des problèmes et de réaliser des projets »²³.

²²GRAMAND, A et VANDANGEON-DERUMEZ, I, (2004), « Changez de changement ! », L'Expansion Management Review, juin, p 49

²³ROMAINVILLE, M, 1998 consultable sur le site http://pedagogie.ac-guadeloupe.fr/files/File/bdiviale/2_1_document_accompagnement_pdf_82128.pdf

Chapitre 01 : La gestion des compétences et le changement organisationnel

2.1.2. Le contenu de la compétence :

Nous désignons par contenu de la compétence les ingrédients de cette dernière mis à part le contexte dans lequel elle se déroule, la compétence est assimilée parfois à la capacité technique ou le savoir-faire ou savoir cognitif intangible et même au savoir être ou à l'intelligence comportementale, elle désigne les habilités que doivent avoir les personnes pour accomplir leurs fonctions et jouer leurs rôles d'une manière efficace (Pelletier, G, 1996)

2.1.3. Le contenant de la compétence :

Nous voulons dire par le contenant de la compétence, le contexte dans lequel elle s'exerce dont on trouve trois niveaux :

- Le premier niveau correspond à la situation concrète de travail, face à laquelle l'individu mobilise sa compétence, la compétence est indispensable à l'action car elle représente une intelligence pratique des situations, l'intérêt accordé au contexte dans lequel s'exerce une compétence veut dire qu'un individu peut être compétent dans un contexte et pas dans un autre (VELTZ P, et ZARIFIAN, Ph, 1994)
- Le second niveau est celui de l'entreprise la compétence se définit par rapport aux dimensions socioculturelles et socio-organisationnel qui tient compte du caractère subjectif et contingent des besoins d'adaptation des entreprises (LEGRAND-LALOY, L et ROUSSILLON, S 1995) la compétence est contingente au fonctionnement actuel et souhaité de l'entreprise, une organisation qualifiante constitue une démarche importante d'acquisition et de maîtrise des compétences.
- Le troisième niveau du contenant de la compétence peut se situer à un niveau social parce que l'exercice d'une compétence ne peut pas exclure le contexte social dans lequel elle se déroule (COLLARDYN.D.1996)

2.2. Les types de compétences :

De nombreux types de compétences peuvent être distingués :

Chapitre 01 : La gestion des compétences et le changement organisationnel

2.2.1. Compétence individuelle :

« Compétence individuelle est produite par un employé lors de la réalisation de ses tâches professionnelles, ceci est représenté dans toutes les compétences nécessaires pour l'exécution de ses fonctions, ces compétences ont un résultat palpable qui dépend de l'environnement de l'employé »²⁴ Ces compétences regroupent le savoir (connaissance), savoir-faire (pratique des connaissances), savoir être (comportement relationnel), et les aptitudes physiques.

La compétence individuelle s'institutionnalise à travers les processus organisationnels, les mécanismes de reconnaissances et d'évaluation et la gestion des carrières²⁵ appelé aussi processus de qualification (BESSION, D et al 2003)

Face à la diversité des situations de travail, l'individu doit avoir un portefeuille de compétences ou des compétences transversales qui servent à différentes situations professionnelles (BEN AMMAR MAMLOUK. Z 2005).

2.2.2. Compétences collectives :

« Les compétences collectives sont constituées d'un ensemble de compétences individuelles ayant un même objectif dans l'exécution du travail collectif au sein de l'entreprise qui est organisée en secteurs et groupe d'individus et permettant de faire face à une situation qui ne pourrait être assumée par chacun de ces membre seul »²⁶.

Plus la compétence collective est forte plus les compétences individuelles deviennent difficilement substituables, donc il faut veiller à préserver un niveau fort de compétences collectives, mais aussi apprendre à gérer son renouvellement faisant en sorte que le groupe soit ouvert à l'accueil, de nouveaux arrivants, et sache les intégrer avec le développement des collectifs de travail, (échanges d'informations, coopération, coordination...etc.)

²⁴Sébastien MEYRAT, Gestion des compétences professionnelles en entreprise, Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES, Carouge, 11 septembre, 2009, p4, consultable sur le site https://doc.rero.ch/record/13104/files/TDIG_35.pdf

²⁵**La gestion de carrière** : c'est l'ensemble des règles de gestion permettant d'organiser l'adaptation des salariés à la stratégie et aux besoins futurs de l'entreprise, en tenant compte de leurs compétences et de leurs aspirations personnelles.

²⁶ MEYRAT, S, op.cit. p4

Chapitre 01 : La gestion des compétences et le changement organisationnel

2.2.3. Compétence stratégique :

« Une compétence stratégique peut être individuelle ou collective permettant la différenciation par rapport aux concurrents ainsi que la capacité d'anticiper les marchés de l'avenir, elle peut relever d'une nouvelle technologie, d'un métier ou d'une structure organisationnelle »²⁷.

2.3. Niveau de maîtrise des compétences :

En général, les compétences en entreprise sont définies par des niveaux de maîtrise, ce qui permet une gestion plus précise des compétences ainsi qu'une amélioration de la qualité de performance des tâches des employés, en clarifiant davantage les besoins de compétences de l'entreprise.

Chaque compétence, quel que soit son type, est organisée en niveau de maîtrise, et chaque niveau a sa propre définition. Plus les niveaux sont élevés, plus il est difficile de maîtriser la compétence. Par exemple, la capacité d'expression orale ne sera pas la même pour un analyste qui doit présenter son travail à un petit groupe de personnes que pour un professeur d'une université qui doit être à l'aise devant un groupe de plusieurs centaines de personnes.

« La définition de ces différents niveaux doit respecter trois principes :

- Avoir une échelle de niveau claire, qui est compréhensible par tous et peut être utilisé équitablement ;
- Donner aux interlocuteurs un outil de dialogue ;
- Être suffisamment précis pour permettre une identification précise des connaissances associées à différents niveaux »²⁸.

Lorsque nous suivons ces trois principes différents, nous nous assurons que les niveaux distincts sont définis pour chaque compétence, afin qu'ils puissent être compris par toutes les personnes impliquées dans le processus de gestion des compétences. Malgré cela, il est souvent difficile de définir correctement des niveaux cohérents, clairs et distincts.

²⁷ MEYRAT, S, op.cit. p5

²⁸ MEYRAT, S, op.cite. p5

Chapitre 01 : La gestion des compétences et le changement organisationnel

Cependant on trouve deux classifications majeures :

- « La première classification est basée sur le concept strict de compétences selon quatre niveaux :
 - a. Compétence non maîtrisée ;
 - b. Compétence dont la mise en œuvre nécessite une assistance (elle peut correspondre au niveau de débutant lors de la formation, ou à la compétence de support du professionnel qui la maîtrise) ;
 - c. Compétence habile (maîtrisée) (correspond à ce que l'on attend normalement d'un bon professionnel) ;
 - d. Une compétence maîtrisée au point qu'une personne qui la possède peut former d'autres personnes ;

- « La deuxième classification repose sur le concept de maîtrise de la compétence en fonction de l'indépendance de la personne, selon cinq niveaux :
 - a. Application stricte d'instructions précises.
 - b. La stricte mise en œuvre des instructions avec la possibilité de pondre des initiatives dans des domaines clairement prédéfinis.
 - c. Indépendance dans l'exécution des tâches, dans l'exécution des instructions.
 - d. Indépendance dans l'organisation de travail pour atteindre les objectifs fixés.
 - e. La capacité à fournir des solutions innovantes pour atteindre les objectifs (niveau d'expertise) »²⁹.

Par conséquent, il est recommandé d'utiliser l'une de ces deux classifications pour s'assurer que les niveaux sont différents et compris par tous.

2.4. Principaux facteurs de réussite :

Les principaux facteurs de réussite d'une démarche de compétence se résument comme tels³⁰ :

²⁹ MEYRAT, S, op. cit. p6

Chapitre 01 : La gestion des compétences et le changement organisationnel

- Un engagement des dirigeants et du chef d'entreprise en particulier une large association de tous les acteurs concernés de la mise en œuvre de la démarche ;
- Une implication de l'encadrement et une clarification des concepts et des objectifs ;
- Une mise en place des outils permettant de suivre l'avancement et les effets de la démarche ;
- Une définition claire des règles du jeu en ce qui concerne les liens avec la rémunération et déroulement de carrière ;
- Une nécessité d'accorder un rôle vital aux salariés et à leurs représentants, en leur donnant la liberté d'exprimer leurs avis et leurs attentes de la démarche ;
- Des quelques acteurs lui à comprendre à savoirs : Une appropriation par tous les acteurs, de la démarche compétence doit devenir le bien commun de tous les acteurs de l'entreprise dans laquelle elle est mise en œuvre. Chacun doit pouvoir s'y reconnaître et comprendre que ses attentes ont été considérées et que certaines d'entre elles ont été prises en compte. Aussi les avantages ;
- **Le rôle des dirigeants** qui doivent déléguer partiellement, leur autorité à leurs collaborateurs. Son rôle se traduit en termes une meilleure compréhension et bonne maîtrise avec les membres de l'entreprise (responsables d'équipes, collègues et clients) ;

³⁰Citer par BELGHANAMI wassila Nadjjet, mémoire de master en management (la GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise), 2014, p49

Chapitre 01 : La gestion des compétences et le changement organisationnel

- **Le rôle de cadre de proximité** qui identifie les RH de son groupe et évalue les Compétences de ses collaborateurs ;
- **Le rôle de salarié** afin de ne pas perdre la possibilité de bénéficier d'une progression professionnelle. Son rôle se résume en termes de développement professionnel et de reconnaissance ;
- **Le rôle des représentants des salariés** qui assure l'opportunité de salariés afin de passer d'une situation défensive à une autre offensive pour valoriser les compétences.

2.5. Perfectionnement de personnel :

Il est important de penser à la façon de perfectionner le personnel pour améliorer le travail de l'organisation. Le perfectionnement du personnel pourrait impliquer une éducation, des opportunités d'acquérir de l'expérience et l'apprentissage auprès des autres. Certains des avantages liés à l'investissement dans le personnel sont résumés ci-dessous³¹ :

a. Pour l'organisation

- Pour être efficace, une organisation a besoin d'un personnel possédant les connaissances, les compétences et l'expérience requises pour assumer ses fonctions et concrétiser la stratégie de l'organisation. Il n'est pas toujours possible de recruter les personnes adéquates, il vaut donc parfois la peine d'embaucher des personnes possédant un potentiel et de leur offrir des opportunités d'apprentissage pour leur permettre de satisfaire les besoins du poste ;
- Quand les personnes trouvent sur leur lieu de travail des opportunités de croissance et de perfectionnement, elles sont susceptibles de devenir plus motivées. Une motivation accrue mène à un travail plus efficace ;
- Le personnel est plus susceptible de rester dans une organisation qui fournit des opportunités de perfectionnement pour le personnel. Une telle

³¹Gestion des ressources humaines par Christine Williamson, Gary Colvin et Amy McDonald Édité par Rachel Blackman, 2008, p69

Chapitre 01 : La gestion des compétences et le changement organisationnel

organisation est habituellement plus efficace parce qu'elle conserve les connaissances et l'apprentissage organisationnels ;

- Le contexte dans lequel une organisation travaille change constamment. Il est donc essentiel d'apprendre sans cesse.

b. Pour les personnes :

- Les opportunités d'apprentissage et de croissance mènent à une satisfaction dans le travail et à un sens de l'accomplissement accru ;
- Les opportunités d'apprentissage et de croissance permettent aux membres du personnel de développer leur carrière à la fois au sein et à l'extérieur de l'organisation.

Le développement des compétences dépend de plusieurs facteurs, commençant par l'individu et sa capacité d'évoluer et à faire évoluer ses compétences, ensuite de l'organisation du travail, la culture ainsi que les responsable RH et les formateurs. Très souvent, la compétence c'est la capacité reconnu d'un acteur à mobiliser ses ressources (savoir-faire, savoir être, et savoir devenir) afin de réaliser une action, d'atteindre un résultat, et de répondre aux attentes de l'entreprise.

2.6. La gestion des compétences un levier important pour l'entreprise :

La compétence au sens large du terme est au cœur des enjeux de toutes les organisations en mutations. Pour la fonction RH l'enjeu est donc de proposer une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences en réponse à la stratégie globale et en soutien aux transformations internes engagées. La Gestion des Compétences est un outil opérationnel de Gestion des Ressources Humaines (GRH) qui vise à optimiser les performances et la compétitivité de l'entreprise. C'est une « discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés, outils aux acteurs et nécessaires pour appréhender et

Chapitre 01 : La gestion des compétences et le changement organisationnel

comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisation »³².

Comme définition la Gestion des Compétences est un outil opérationnel de Gestion des Ressources Humaines (GRH) qui vise à optimiser les performances et la compétitivité de l'entreprise. La gestion des compétences est de savoir comment les organisations gèrent les compétences organisationnelles, les groupes et les individus, son objectif fondamental est de définir et maintenir les compétences en fonction des objectifs de l'organisation en mettant en œuvre des connaissances, des savoir-faire et attitudes dans un contexte spécifique. (HAMEL et PRAHALAD, 1994)

La gestion des compétences est au service de l'entreprise pour ³³ :

- a. **Développer le capital humain** : Les compétences forment le capital humain, un actif Immatériel hautement stratégique pour la performance de l'entreprise. En effet, les savoirs, savoir-faire et savoir-être sont source de véritables avantages concurrentiels. Pour s'en convaincre, il suffit d'observer le nombre de rachats d'entreprise dont l'objectif est de mettre la main sur de précieuses compétences, la GRH prend tout son sens. Ce développement de compétences ne doit pas se faire d'une manière incontrôlée, mais au contraire répondre à des besoins de formation identifiés.
- b. **Adapter les compétences aux emplois** : Pour répondre aux besoins en termes de qualifications, il s'agit d'anticiper en identifiant les profils de collaborateurs les plus pertinents pour les former à leurs futures fonctions. Notamment en cas de mobilité interne.
- c. **Recruter des profils pertinents** : Une excellente connaissance de son portefeuille de compétences associé à des fiches de poste précises rend les

³²Définition adopter par le GRHEP; groupe des réflexions épistémologiques et prospective en GRH, citée in Barbet. Et Alii, repenser la GRH ? Paris, economica, 1993, p : 224. Consultable sur le site <https://fr.scribd.com/document/464511509/Definition-Chez-Les-Auteurs>

³³Fiche pratique, gestion des ressources humaines, Dossier : Gestion des compétences, Développer les compétences de ses salariés consultable sur le site <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/gestion-des-competences.htm>

Chapitre 01 : La gestion des compétences et le changement organisationnel

recrutements plus performants : savoir arbitrer entre promotion interne et recrutement externe, choisir un profil en phase avec les besoins immédiats du poste et des exigences futures, etc.

- d. **Motiver ses collaborateurs** : La gestion des compétences est également un levier de motivation. Une meilleure qualification permet d'exceller dans son travail et donc tirer une satisfaction de sa propre performance propice à son épanouissement. Elle permet en outre d'ouvrir des perspectives professionnelles en élargissant le champ de compétences détenues ou bien en affinant celles maîtrisées pour franchir un palier menant vers l'expertise. Un point important pour la gestion des carrières. Ce sont autant de sources de motivation à exploiter.
- e. **Fidéliser les talents** : Particulièrement dans le cas de la gestion des talents, le management des compétences est un outil très important de fidélisation. Adossées à une rémunération cohérente, les formations offertes, les missions confiées donnent de la valeur au poste.

2.7. La démarche de la gestion des compétences :

Il est important de bien comprendre comment se déroule la gestion des compétences au sein de l'entreprise, pour pouvoir proposer des solutions et prendre des bonnes décisions dans ce domaine. Nous verrons la gestion des compétences d'un point de vue métier et qu'elle ne s'effectue pas au hasard, les méthodes employées pour se faire doivent être soigneusement choisis.

Les étapes d'un diagnostic de compétence sont les suivantes³⁴:

2.7.1. Définition et hiérarchisation des priorités de l'organisation :

L'entreprise définit ses priorités dans le domaine de compétence à partir des objectifs moyens fixés, des orientations nationales de formation, l'analyse de l'environnement spécifique du service et ses principaux dysfonctionnement constatés, les évolutions des techniques et des emplois ainsi que la hiérarchisation des principaux enjeux du service.

³⁴Pour développer cette partie, nous avons pris appui sur la rédaction de : Sébastien MEYRAT, op, site, p8-15

Chapitre 01 : La gestion des compétences et le changement organisationnel

2.7.2. Identifications des compétences requises :

Cette étape permet d'établir la liste des compétences individuelles pour un poste, ou collectives pour une équipe, pour répondre aux exigences présentes ou anticipées, en connaissant les compétences requises pour un poste donné, la DRH aura une vision claire et précise des besoins de poste ou de l'équipe en matière de compétence. Elle pourra prendre des décisions dans le cadre de recherche de candidat potentiel en cas de poste à pourvoir, proposer des personnes pour l'exécution du poste, ou bien le recadrage de ses employés grâce à la gestion des compétences, pour ce faire il existe deux méthodes.

2.7.2.1. L'approche TOP-DOWN :

La définition des compétences requises pour un poste donné n'est pas aisée, Cela nécessite de la part des ressources humaines, de connaître tous les objectifs, toutes les tâches et toutes les responsabilités du poste, respectivement d'une équipe. Cela demande une connaissance complète de l'entreprise ainsi qu'une collaboration étroite avec les managers et leurs employés. Une des approches (TOP-DOWN) se déroule ainsi :

- 1) Défis d'entreprise : définir les défis de l'entreprise, ses objectifs et ses enjeux ;
- 2) Défis de département : à partir du point 1, définir les objectifs et les enjeux du département ;
- 3) Défis de service : à partir du point 2, définir les objectifs et les enjeux du service ;
- 4) Poste : à partir du point 3, définir les missions du poste.
 - Pour chaque mission, définir les tâches à produire.
 - Pour chaque tâche, définir les résultats attendus.
 - En fonction des tâches et de leurs résultats attendus, déterminer les compétences requises pour leur accomplissement.

Chapitre 01 : La gestion des compétences et le changement organisationnel

2.7.2.2. La mise en situation :

Une autre méthode consiste simplement en l'observation, sur la place de travail, des différentes activités professionnelles réalisées par l'employé actuellement attribué au poste. La personne observatrice énumère les différentes tâches observées. A partir de ces observations, elle en déduit les compétences nécessaires. Cette méthode n'est cependant pas très recommandée pour les raisons suivantes :

- Elle ne convient pas pour un poste nouvellement créé pour lequel on recherche un nouveau collaborateur ;
- Le fait qu'une personne de l'administration soit observatrice du travail effectué par un employé peut être mal perçu par ce dernier, ce qui aura tendance à créer des tensions ou à le distraire dans l'accomplissement de ses fonctions (ce qui peut provoquer des oublis et des erreurs pouvant créer, par conséquence, de faux résultats suite à l'observation) ;
- La mission d'observation à tendance à se transformer en une séance d'évaluation, souvent mal perçue par les collaborateurs observés ;
- Les tâches ponctuelles et peu répétées, et donc pas observées lors de la mise en situation, risquent d'être oubliées lors de cette définition ;
- Cette méthode convient mieux à l'analyse des compétences individuelles qu'à l'analyse des compétences collectives.

2.7.3. Evaluation des compétences acquises :

Dans cette partie nous examinerons les différentes méthodes pour l'évolution des compétences individuelles, mise à part la méthode « capital humain » qui définit la liste de compétences détenues par l'employé, les autres méthodes se basent sur la liste des compétences requises par le poste concerné. L'évaluation des compétences collectives se fait par la consolidation des compétences individuelles concernées, puisque la compétence collective étant un ensemble de compétences individuelles collaborant ensemble. Les compétences

Chapitre 01 : La gestion des compétences et le changement organisationnel

individuelles ont un rôle important dans la réalisation de la compétence collective concernée.

Il existe plusieurs méthodes d'évaluation que nous présentons ici les plus couramment utilisées en gestion des compétences.

2.7.3.1. Le capital humain :

Le capital humain identifie la liste des compétences que possède un individu et influencent sur sa capacité à produire une activité professionnelle, cela peut aller de ses connaissances académiques à sa résistance aux conditions de travail en passant sur son expérience professionnelle, tout ça représente une liste conséquente d'information, cette évaluation se base sur le passé professionnel de la personne, des tests et des entretiens, cela peut être répété pour voir si les compétences de la personne évaluées s'améliorent ou se détériorent.

Cette méthode a comme avantage de connaître toutes les compétences de collaborateurs même celles qui ne sont pas utilisées au cours de l'exercice de la fonction, cela est avantageux dans le cas de réorganisation de l'entreprise et pour faire face aux changements.

Cette méthode est un outil très utile à :

- La DRH pour la gestion de leur personnel ;
- Aux managers pour l'attribution de nouvelles responsabilités à leurs collaborateurs ;
- Aux collaborateurs pour leur permettre de se situer professionnellement.

L'inconvénient de cette méthode est la lourdeur du processus d'évaluation principalement lors de répétition dans le temps. Cela nécessite beaucoup de ressources de la part de l'entreprise.

2.7.3.2. L'entretien simple :

Consiste une rencontre entre le manager et son collaborateur, ce dernier explique les résultats effectifs et les possibles écarts sous forme d'échange avec son supérieur.

Chapitre 01 : La gestion des compétences et le changement organisationnel

Les avantages d'un entretien simple sont une application facile et un faible coût en ressources, la sélection des compétences d'entretien et de refonte est basée sur des résultats concrets et défendables, avec une forte implication des salariés, de plus de cette manière les employés peuvent avoir une vision éclairée de leur propre situation. Cependant l'avantage de la participation active d'un employé est également désavantageux : dans le processus d'évaluation, il ne comprend pas objectivement sa propre situation et son évaluation, cela peut conduire à un fort désaccord entre les deux participants. Ce qui peut conduire à de graves tensions. Mais ce facteur négatif est limité par les facteurs suivants les faits spécifiques sur lesquels l'interview est basée.

2.7.3.3. L'entretien de Co-diagnostic :

À partir de la liste des compétences requises le supérieur produit une « grille d'autodiagnostic » lisant les compétences à évaluer.

Figure n° 01 : Exemple de grille d'autodiagnostic

Compétences requises		Niveau de maîtrise			
		À acquérir	En cours d'acquisition	Acquis	Expertise
1					
2					
3					
--					
--					

Source : CEDIP (fiche en ligne 36-1) Avril 2007, p2

Cette fiche est fournie à l'employé évalué afin qu'il puisse indiquer le niveau de maîtrise qu'il estime avoir réussi dans toutes ces compétences. L'entretien entre le supérieur et son employé est basé sur ce fichier après avoir rempli la grille d'évaluation. Cette méthode est la plus couramment utilisée dans les applications professionnelles.

Chapitre 01 : La gestion des compétences et le changement organisationnel

Les deux avantages de l'utilisation de la grille d'autodiagnostic sont : Les employés portent des jugements de valeur, protégeant ainsi la sensibilité des collaborateurs et sensibilisant les employés à leur conscience de soi.

Inconvénient est que le salarié n'est pas forcément la meilleure personne pour évaluer ses compétences dans son poste de travail.

2.7.3.4. L'évaluation à 360° :

Comme les collaborateurs évoluent généralement en équipe, cela devient intéressant de connaître l'appréciation de leurs entourages.

L'initiateur développe un questionnaire dont l'évaluation est basée sur les compétences requises par le poste de l'employé. Ce questionnaire peut prendre diverses formes, par exemple la grille d'autodiagnostic, ce même questionnaire est rempli par ses supérieurs hiérarchiques, ses collègues et ses subordonnés de manière anonyme. Ensuite, l'ensemble des résultats est transformé sous forme d'une moyenne pour chaque compétence.

L'avantage de cette technique est de pouvoir ajouter des avis sur les performances des employés, par contre les autres se concentrent sur le principal intéressé.

L'un des inconvénients de l'évaluation à 360° est la mobilisation de nombreuses personnes pour l'évaluation d'une seule d'entre elles, ce qui peut faire perdre de la rentabilité à l'entreprise lorsque les évaluations sont trop nombreuses.

2.7.3.5. La mise en situation :

Dans son programme consiste en l'observation de l'employé durant l'exécution de ses fonctions, cela peut être fait sur place du travail ou bien dans un environnement simulé.

L'avantage de cette technique est d'observer la pratique des compétences de l'employé dans les situations professionnelles.

Chapitre 01 : La gestion des compétences et le changement organisationnel

L'inconvénient de la mise en situation est que l'employé ne sera pas confronté à toutes les situations de travail, ainsi que difficile de s'adapter à l'environnement de travail collectif.

2.7.4. Bilan des compétences à acquérir :

Après l'évolution, on obtient une liste des compétences requises pour le poste, et une liste des résultats de l'évaluation, et identifier dans chaque service et unité les écarts entre les compétences détenus par les agents. Il est important de noter que toutes les évaluations sont menées par des humains et que les résultats obtenus peuvent différer de situation réelle.

2.7.5. La prise de décision :

Un point important est de suivre systématiquement les résultats du bilan en prenant des décisions, si l'évolution qui est faite elle n'a aucune répercussion risque de perdre ses avantages et les personnes évaluées trouveront cette évaluation et la mise en question peu motivante ou engageante, il est donc essentiel de prendre des décisions, et d'élaborer de nouveaux objectifs.

Voici une liste exhaustive de décisions à prendre suite à bilan des compétences :

- Engagement ou rejet de candidat pour le poste proposé ;
- Former les collaborateurs pour améliorer leurs compétences ou augmenter le capital culturel de l'entreprise, cela implique un gros investissement de la part de l'entreprise qui doit payer une partie ou la totalité de la formation et s'accorder pour laisser du temps libre à l'employé en formation. À son tour, l'entreprise s'assure qu'elle dispose d'un personnel à jour qui peut effectuer ses tâches de manière optimale, et aidant l'entreprise à faire face à la concurrence ;
- Ajuster des salaires en fonction des compétences détenues et de leur bon usage dans l'entreprise, cela permet d'avoir un salaire ajusté à l'efficacité de l'employé ;
- Augmenter la responsabilité de l'employé si l'employé a plus de compétence que nécessaire pour son poste, ou diminuer dans le cas contraire, ce qui

Chapitre 01 : La gestion des compétences et le changement organisationnel

conduit à un ajustement salarial. Par conséquent l'entreprise s'assure d'attribuer des responsabilités à tous ceux qui sont en mesure de les assumer ;

- Licencier les employés qui n'ont pas les compétences nécessaires, cette décision n'est pas souhaitable dans le cadre de la gestion des compétences, en effet en cas de licenciement, la gestion des compétences sera perçue négativement par les salariés ceux qui les rend réticents à y faire face.

Conclusion

Dans ce premier chapitre, il était question d'expliquer le changement organisationnel dans les entreprises, et son impact sur le développement des compétences. Pour bien expliquer cette relation nous avons devisé notre travail en deux sections.

La première section, est consacrée pour le changement organisationnel où nous avons défini ce phénomène, ses types, ses composantes, ainsi les facteurs qui peuvent le provoquer dans l'entreprise, puis une dernière partie dont nous avons expliqué l'impact de changement organisationnel sur le développement des compétences individuelles et collectives.

Dans la deuxième section, nous avons présenté le processus de gestion des compétences, où nous avons expliqué ses démontions, ses types, et les niveaux de maîtrise, puis nous avons définit la gestion des compétences et le perfectionnement du personnel, en fin nous avons abordé la démarche de la gestion des compétences par des étapes qui sont, en premier lieux, la Définition et hiérarchisation des priorités de l'organisation, Identifications des compétences requises et l'évaluation des compétences acquises, puis l'élaboration d'un Bilan des compétences à acquérir pour prendre des décisions.

Nous devons garder à l'esprit que la gestion des compétences est là pour encourager les employés de l'entreprise à devenir plus efficaces et supérieurs dans leur domaine, et pour garder la performances de cette fonction, nous allons voire

Chapitre 01 : La gestion des compétences et le changement organisationnel

dans le chapitre qui suit l'importance l'apport de l'audit pour la gestion des compétences.

*Chapitre 02 : Audit des
Ressources Humaines et
processus gestion des compétences*

Chapitre 02 : Audit des Ressources Humaines et processus gestion des compétences

Introduction :

Aujourd'hui la fonction des ressources humaines se positionne comme un accompagnateur du développement de l'entreprise. L'évolution de la fonction a placé la fonction personnelle en première ligne comme les fonctions opérationnelles de la production ou du commercial.

L'apparition d'un nouveau modèle, celui de la gestion des compétences a développé le niveau d'exigence qui pèse sur le manager.

Le recours aux techniques d'audit des ressources humaines apparaît, alors indispensable en s'appuyant sur des méthodes d'évaluation et des critères de jugement qui prennent en compte la complexité et la globalité de l'homme au travail.

Un audit RH consiste à examiner de manière approfondie tous les aspects de la fonction ressources humaines, afin de vérifier les résultats obtenus dans le domaine, mais surtout d'identifier les limites et les besoins de développement et d'amélioration des pratiques RH, et cela sur tous les niveaux. Outil de gestion stratégique, l'audit RH permet donc d'optimiser les Ressources Humaines en fonction des objectifs de l'entreprise et selon les règles établies. Il fait ressortir tous les aspects qui nécessitent quelques modifications, toujours, afin de rendre l'entreprise encore plus efficace.

Section 01 : Le contrôle interne des Ressources Humaines

Les ressources humaines présentent des caractéristiques³⁵ qui rendent la qualité de leur gestion essentielle pour la performance de l'organisation, et le contrôle interne est un moyen indispensable pour l'entreprise, il veille sur les bonnes pratiques de toutes les processus de sa gestion des RH. Dans cette section on va évoquer les pratiques de contrôle interne en matière de gestion des compétences.

³⁵Elles sont à la fois complexes, stratégiques et omniprésentes :

Complexes : elles sont sensibles en ce qu'elles touchent au facteur humain

Stratégiques : elles sont un levier de compétitivité, combinent préoccupations de court et de long terme

Omniprésentes : elles concernent l'ensemble des acteurs et entités de l'organisation

Chapitre 02 : Audit des Ressources Humaines et processus gestion des compétences

1.1. Le contrôle interne et la performance des Ressources Humaines :

Le contrôle a pour but de permettre de mieux maîtriser l'ensemble des processus mis en œuvre par l'entreprise pour réaliser ses objectifs.

1.1.1. Définition du contrôle interne :

COSO³⁶ (Committee Of Sponsoring Organisations) a défini le Contrôle Interne comme étant : «Un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants : La réalisation et l'optimisation des opérations, La fiabilité des informations financières et de gestion, La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur »³⁷.

1.1.2. La performance des Ressources Humaines

La performance des RH reflète la bonne adéquation entre la stratégie de l'entreprise et sa déclinaison en pratiques de la GRH. La clé d'un bon développement de la performance RH est la prise de conscience que les bonnes pratiques de la GRH doivent impacter les résultats de l'entreprise.

Comme toute fonction dans l'entreprise les RH sont soumises à des risques, qui peuvent affecter le bon fonctionnement de ses activités. Pour maîtriser ces activités, atteindre les objectifs fixés par les dirigeants et pour faire face aux risques inacceptables, l'entreprise met en place des dispositifs de contrôle interne. Donc, il appartient aux dirigeants de déterminer le niveau des risques acceptables, s'efforcer de les minimiser et de les maintenir à un certain niveau.

³⁶Le COSO est un référentiel de contrôle interne visant à limiter les tentatives de fraudes dans les rapports financiers des entreprises. Il a été défini par le Committee of Sponsoring Organisation of the Tread way Commission en 1992.

³⁷L'appréciation du contrôle interne selon le référentiel COSO, par Aksouh Hani et Mehenni Samy Ismail, 2008. Consultable sur le site suivant : https://www.memoireonline.com/07/08/1394/m_appreciation-controle-interne-referentiel-coso-air-algerie14.html

Chapitre 02 : Audit des Ressources Humaines et processus gestion des compétences

1.2. Le contrôle interne de la fonction gestion des compétences :

La gestion des compétences, l'un des processus opérationnels de la gestion des ressources humaine, a plusieurs processus sur lesquels se base le contrôle interne, ils sont comme suite :

- recrutement et intégration ;
- formation ;
- évaluation ;
- GPEC³⁸ (gestion prévisionnel des emplois et des compétences) ;
- départ (démissions, retraite ou décès).

Cette phase permet d'établir une liste exhaustive de tous les aspects potentiellement exposés à un ou plusieurs risques. Ces risques sont ensuite classés par ordre d'importance en fonction de leur complexité et de leur impact sur les RH.

1.2.1. La notion du risque :

L'IFACI³⁹ définit la notion de risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise »⁴⁰. Dans le glossaire des normes de l'IIA⁴¹ et l'IFACI le risque est défini comme « la possibilité que se produise un évènement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs ». Donc, la notion de Risque et la notion d'Audit sont étroitement liées. « Nos activités génèrent directement certains risques. On les qualifie d'endogènes. D'autres naissent dans notre environnement et nous affectent par contrecoup. On les appellera exogènes »⁴². « Afin de maîtriser les

³⁸GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences) : dispositif mis en place en 2005 par la loi Borloo qui codifie une démarche complète partant de l'expression de la stratégie de l'organisation pour définir des besoins en termes de compétences et enfin établir un plan de développement de ces dernières. Un processus qui, une fois bien maîtrisé, peut être informatisé.

³⁹Institut français de l'audit et de contrôle interne : L'IFACI rassemble plus de 5 100 professionnels de l'audit, du contrôle internes et des fonctions contribuant à la maîtrise des risques. (est une organisation qui rassemble les auditeurs des pays francophones). L'IFACI est l'organisme officiel chargé de la traduction des normes anglaises (IIA) vers la langue française à l'intention des adhérents francophones.

⁴⁰IFACI. Le Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne (CRIPP) 2013

⁴¹Établi en 1941, l'Institute of Internal Auditors ou Institut des Auditeurs Internes est un institut voué à l'établissement de standards professionnels d'audit interne. Il regroupe des membres de 165 pays

⁴²BARTHÉLÉMY, Bernard et COURRÈGES, Philippe. Gestion des risques : méthode d'optimisation globale. Editions Eyrolles, 2004. p.11

Chapitre 02 : Audit des Ressources Humaines et processus gestion des compétences

risques, toute organisation doit mettre en place des processus de management des risques permettant d'identifier, d'évaluer, de gérer et de piloter les événements éventuels et les situations pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation»⁴³.

1.3. Elaboration de la cartographie des risques :

La cartographie des risques permet d'appréhender l'ensemble des facteurs susceptible d'affecter les activités et leurs performances.

La réalisation d'une cartographie des risques passe par les étapes suivantes :

- Identification des risques ;
- analyse des risques ;
- définition d'un plan d'action.

1.3.1. Identification des risques :

C'est la première étape de réalisation d'une cartographie des risques qui consiste à citer tous les risques qui peuvent affecter le bon fonctionnement des processus de la gestion des compétences

1.3.1.1. Processus de recrutement et intégration :

La finalité principale de ce processus c'est d'acquérir de nouvelles compétences et des ressources complémentaires.

➤ L'environnement de ce processus :

- Politique de recrutement à court terme et à long terme découlant de la GPEC et précisant les orientations sur les profils à rechercher ;
- les arbitrages entre mobilité interne et recrutement externe ;
- Charte en matière de recrutement (respect de la confidentialité, non-discrimination, etc.) ;
- Politique d'intégration pour les nouveaux entrants, les jeunes cadres, etc. ;
- Politique Achat concernant le recours à des prestataires.

⁴³IFACI. Ibid.

Chapitre 02 : Audit des Ressources Humaines et processus gestion des compétences

➤ Les risques liés à ce processus :

- Inadéquation des effectifs ou des compétences par rapport aux besoins ;
- inadéquation entre le profil recherché et le besoin réel ;
- Non-conformité aux exigences légales, professionnelles ou au code de bonne conduite de l'organisation en matière de recrutement ;
- Sélection discriminatoire ;
- Sous-performance du processus de recrutement Non atteinte des indicateurs de qualité (coût, délai) ;
- Non-respect du cadre juridique et légal lors de la contractualisation ;
- Non-respect des procédures budgétaires de l'organisation ;
- Difficultés d'intégration, insatisfaction, Démission ;
- Risque de requalification d'un contrat.

1.3.1.2. Processus de formation :

La finalité de ce processus est de développer les compétences à partir des ressources existantes.

« La formation est l'acte de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoir par une personne ou un groupe, dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif »⁴⁴

➤ Les risques liés à ce processus :

- Politique de formation déconnectée de la stratégie de l'organisation ;
- Risque de démotivation ;
- Risque de dégradation de l'employabilité des salariés ;
- Déficit de mobilité lié à une insuffisance de politique de Formation ;
- Inadéquation de l'offre de formation aux besoins ;
- Insuffisante ou inexistence de formations obligatoires pour les collaborateurs ;
- Plan de formation non couvert budgétairement ;
- Inefficacité des formations délivrées.

⁴⁴Thierry ARDOUIN: « ingénierie de formation pour l'entreprise», Edition Dunod, Paris 2003, P 7

Chapitre 02 : Audit des Ressources Humaines et processus gestion des compétences

1.3.1.3. Processus d'évaluation :

La finalité de ce processus est d'évaluer les performances en vue de reconnaître les compétences, identifier les besoins et faire évoluer les collaborateurs.

➤ Les risques liés à ce processus :

- Décalage avec les objectifs et la culture d'entreprise ;
- Absence d'un processus d'évaluation régulièrement mis en œuvre et mis à jour ;
- Critères d'évaluation non définis ou non adéquats ;
- Manque de lien entre les outils d'évaluation et la gestion des carrières ;
- Perte de confiance et de motivation des salariés ;
- Entretiens « formels » ne permettant pas d'informer précisément les salariés sur leur performance ;
- Méconnaissance du niveau de compétences ;
- Méconnaissance de compétences non référencées pour Le poste occupé ;
- Absence de lien entre performance, rémunérations et Formation ;
- Absence d'intégration dans le cadre de la GPEC ;
- Risque de contentieux liés à des décisions managériales jugées injustes ou non éthiques :
- Mutations, refus d'augmentation ou d'évolution injustifiés ;
- Changement de position imposé (position dégradée) au retour d'un congé maternité, parental ou autre.
- Risques psychosociaux (RPS) non détectés

1.3.1.4. Processus de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) :

La finalité de ce processus est :

➤ D'identifier :

- Les besoins futurs liés à l'évolution de l'organisation et de ses métiers ;
- Les compétences disponibles non exploitées.

Chapitre 02 : Audit des Ressources Humaines et processus gestion des compétences

- Repérer les métiers et les zones géographiques sensibles (métiers à évolution significative en quantité ou en compétence, métiers avec une offre de main d'œuvre réduite sur le marché concerné, métiers nécessitant une longue période d'apprentissage) ;
- Organiser le recrutement, la formation et les parcours professionnels pour disposer au bon endroit et au bon moment des compétences nécessaires.
- **Les risques liés à ce processus :**
 - Non disponibilité des savoir-faire requis par rapport aux besoins de l'organisation ;
 - Non disponibilité des savoir-faire requis pour servir les besoins futurs de l'organisation ou du Groupe ;
 - Insuffisance de synergie, de mutualisation entre les structures de l'entreprise sur un périmètre donné ;
 - Absence d'exploitation opérationnelle des travaux réalisés dans le cadre de la GPEC ;
 - Absence de lien entre gestion des compétences et gestion des carrières ;
 - Absence ou non mutualisation des compétences ;
 - Dégradation de la qualité de service et de l'image de l'organisation.

1.3.1.5. Processus de départ :

La finalité de ce processus est de :

- Gérer les départs collectifs à l'initiative de l'organisation et les départs individuels ;
- Désinvestir en ressources et en compétences ;
- Gérer la disparition des ressources et des compétences.

➤ **Les risques liés au processus de départ :**

- Absence de lien avec la stratégie de l'organisation ;
- Perte de compétences, de connaissances et de savoir-faire ;
- Mauvaise évaluation de l'ampleur du plan et la mauvaise évaluation du coût du plan social ;
- Structure de gestion de l'opération mal définie ou inappropriée ;

Chapitre 02 : Audit des Ressources Humaines et processus gestion des compétences

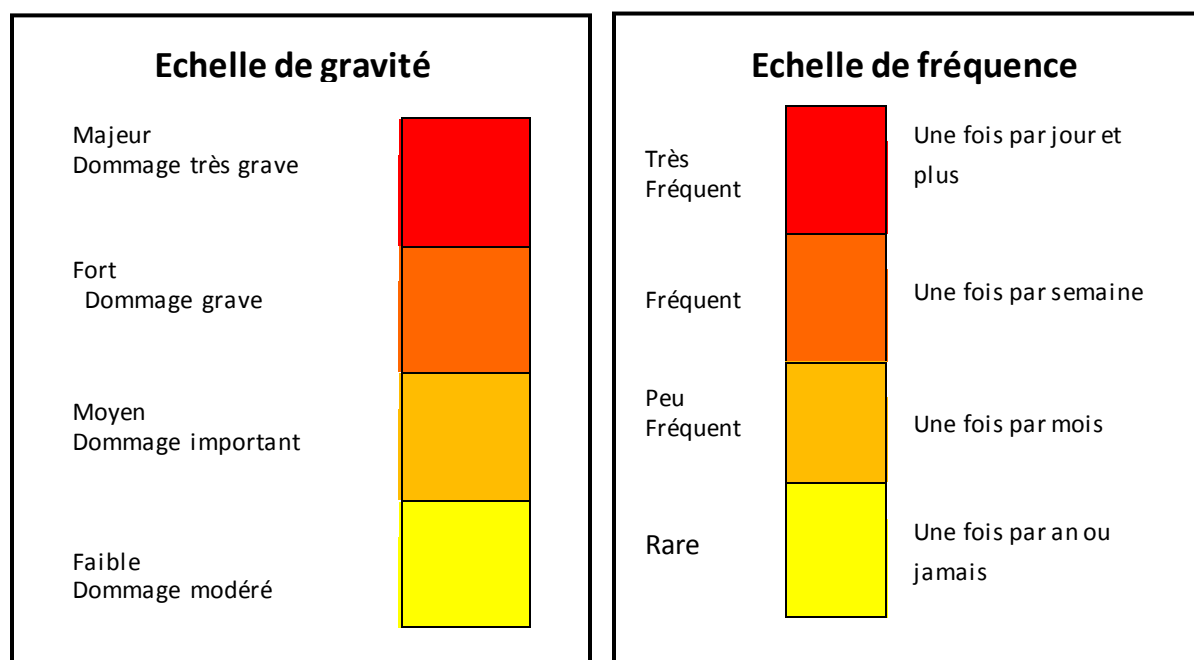
- Mauvaise image de la fonction RH ;
- Risque de déclencher l'opération à une période inadéquate ;
- Mauvaise stratégie de communication avec les partenaires sociaux ;
- Absence d'anticipation des conflits sociaux (Grève, blocage de sites, etc.) ;
- Dégradation de l'image interne et externe, dégradation du climat social ;
- Absence de lien avec la stratégie de l'organisation ;
- Communication inadaptée après consultation des IRP (des instances représentatives du personnel) ;
- Dérive des coûts et de l'ampleur de l'opération ;
- Absence de suivi opérationnel ;
- Non-respect des réglementations locales ;
- Mauvaise évaluation du coût du départ ;
- Dégradation du climat social ;
- Nullité du départ, requalification d'une rupture conventionnelle en licenciement ;
- Fuite d'informations.

1.3.2. Analyse des risques :

L'analyse des risques d'une entreprise permet d'identifier et de prendre en compte les conséquences des risques significatifs au niveau de l'entité et au niveau de ses activités.

Chapitre 02 : Audit des Ressources Humaines et processus gestion des compétences

Figure N° 02 : Grilles de gravité et de fréquence des risques :













Nous avons estimé une évaluation des risques liés à la fonction gestion des compétences comme suite :

Tableau N° 01 : Évaluation des risques liés à la fonction gestion des compétences.

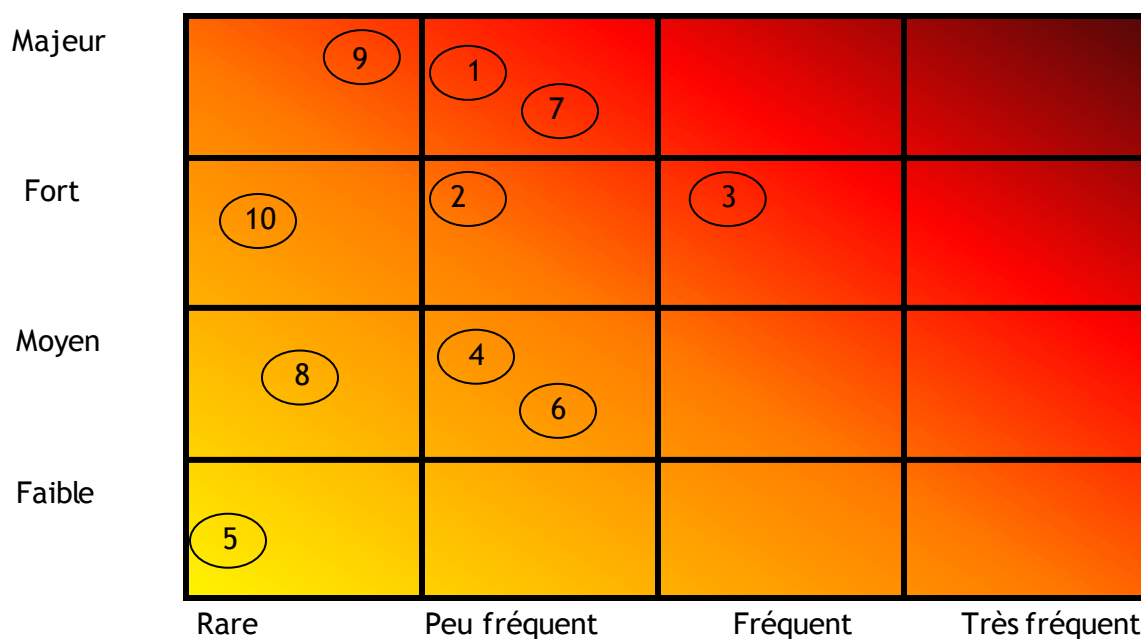
Risques	Gravité	Fréquence
N°1 Inadéquation des effectifs ou des compétences par rapport aux besoins.		
N°2 Sous-performance du processus de recrutement, non atteinte des indicateurs de qualité (coût, délai).		
N°3 Politique de formation déconnectée de la stratégie de l'organisation.		
N°4 Inadéquation de l'offre de formation aux besoins.		
N°5 Critères d'évaluation non définis ou non adéquats.		

Chapitre 02 : Audit des Ressources Humaines et processus gestion des compétences

N° 6 Méconnaissance de compétences non référencées pour Le poste occupé.		
N° 7 Non disponibilité des savoir-faire requis par rapport aux besoins de l'organisation.		
N° 8 Absence d'exploitation opérationnelle des travaux réalisés dans le cadre de la GPEC.		
N° 9 Perte de compétences, des connaissances et de savoir-faire.		
N° 10 Dégradation de l'image interne et externe, dégradation du climat social.		

Source⁴⁵ : réaliser par nous-même

Figure N° 03 : représentations graphiques des risques



Source : réaliser par nous même

⁴⁵Réaliser par nous-même on se basant sur l'exemple cité dans l'article suivant : A.TALBI « l'analyse des risques associés à la fonction logistique » 2012, p7-8 consultable sur le site https://www.researchgate.net/publication/279985063_L'analyse_des_risques_associes_a_la_fonction_logistique

Chapitre 02 : Audit des Ressources Humaines et processus gestion des compétences

1.3.3. Définition d'un plan d'action.

La dernière étape de réalisation d'une cartographie des risques c'est la mise en œuvre d'un plan d'action pour améliorer la situation.

Tableau N°02 : plan d'action pour les risques liés à la fonction gestion des compétences.

Risques	Conséquences	Solutions
N° 1 Inadéquation des effectifs ou des compétences par rapport aux besoins.	<ul style="list-style-type: none"> - Productivité plus faible - Compétitivité plus faible ; - Faible motivation ; - Présence de comportements contreproductifs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Etablir un plan prévisionnel des recrutements par métier/région/fonction.
N° 2 Sous-performance du processus de recrutement, non atteinte des indicateurs de qualité (coût, délai).	<ul style="list-style-type: none"> - Une baisse de motivation et de productivité au sein de l'organisation ; - La dégradation des relations entre managers et recruteurs ; - Des coûts de recrutement et d'intégration doublés ; - Une importante perte de temps. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formaliser une grille d'adéquation des canaux de recrutement selon le profil ; - Référencer des cabinets de recrutements à la suite d'appels d'offre ; - Rechercher les causes des écarts tant en termes de coûts que de délais.
N° 3 Politique de formation déconnectée de la stratégie de l'organisation.	<ul style="list-style-type: none"> - Non atteinte des objectifs de l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Déterminer et suivre les niveaux de formation et de compétences au regard de la stratégie de

Chapitre 02 : Audit des Ressources Humaines et processus gestion des compétences

		l'organisation.
<p>N° 4</p> <p>Inadéquation de l'offre de formation aux besoins.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un impact négatif sur le budget de la formation ; - Perte du temps pour une formation inadéquate. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser l'exploitation et la consolidation des besoins de formation exprimés lors des entretiens annuels ; - En tenir compte pour adapter l'offre et les programmes de formation.
<p>N° 5</p> <p>Critères d'évaluation non définis ou non adéquats.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La non compréhension de son employé (on ne peut pas cerner les défauts et les qualités ainsi que les compétences de l'employé) ; - La démotivation de l'employé. 	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir un socle commun d'évaluation des compétences génériques et des compétences métiers qui auront été préalablement définis ; - (grille d'évaluation cohérente avec le poste occupé, les orientations en termes de GPEC, etc.
<p>N° 6</p> <p>Méconnaissance de compétences non référencées pour Le poste occupé.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Une mauvaise évaluation des compétences ; - Mauvaise orientation pour les employés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inclure des objectifs de réalisation des entretiens dans les critères d'intéressement ; - Prévoir un processus de revue par la RH et la hiérarchie des désaccords exprimés par les salariés.

Chapitre 02 : Audit des Ressources Humaines et processus gestion des compétences

<p>N° 7</p> <p>Non disponibilité des savoir-faire requis par rapport aux besoins de l'organisation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La non mise à jour des compétences et connaissances. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tenir à jour le référentiel des métiers et des compétences ; - Existence d'un observatoire des métiers géré paritairement.
<p>N° 8</p> <p>Absence d'exploitation opérationnelle des travaux réalisés dans le cadre de la GPEC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Des employés mal formés ; - Le non atteint des objectifs tracés par la GRH. 	<ul style="list-style-type: none"> - S'appuyer sur une cartographie des compétences et des besoins actuels et futurs.
<p>N° 9</p> <p>Perte de compétences, de connaissances et de savoir-faire</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise qualité de service et de produit ; - Dégradation de l'image de marque à l'interne et à l'externe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer des prévisions pluriannuelles d'effectifs et d'emplois.
<p>N° 10</p> <p>Dégradation de l'image interne et externe, dégradation du climat social</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Départ volontaire des employés compétents ; - Perte de clients. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formaliser un plan de gestion de crise sociale ; - Etablir un plan de communication.

Le contrôle interne non seulement permet de valider et de fiabiliser les procédures de l'entreprise mais aussi joue un rôle très important dans la réalisation des travaux de l'audit.

Chapitre 02 : Audit des Ressources Humaines et processus gestion des compétences

Section 02 : audit de gestion des compétences :

L'audit Ressources Humaines a principalement pour rôle d'étudier et de contrôler le bon fonctionnement des services ressources humaines ainsi que la bonne gestion du personnel au sein d'une entreprise ou d'un groupe.

L'audit des ressources humaines est : « une démarche d'observation, d'analyse et d'évaluation, qui permet d'identifier les points forts et les risques de la gestion des ressources humaines »⁴⁶. Dans cette étape nous procédons à l'analyse et l'évaluation des différents processus de la gestion des compétences.

1.1. L'audit du processus de recrutement :

L'audit du recrutement a pour objectif d'attirer et de fidéliser le personnel. Sa démarche, est considérée par les recruteurs, trop coûteuse en temps, même un peu négligée.

Néanmoins, afin d'optimiser le succès du recrutement, il semble indispensable de minimiser le risque d'échec qui particulièrement coûteux en termes de temps et financièrement.

1.1.1. Besoin en recrutement :

L'objectif de tout recrutement est d'assurer la meilleure correspondance entre des aptitudes individuelles et les besoins d'un poste. Le responsable hiérarchique directement concerné établit une fiche de demande, la soumet à sa hiérarchie et la transmet au service chargé du recrutement. Dans cette phase l'auditeur intervient pour analyser la fiche de la demande et les questions du contrôle interne de ce processus sont :

⁴⁶GUERRERO, S, « les outils de l'audit social. », DUNOD édition, paris, 2008, p 2.

Chapitre 02 : Audit des Ressources Humaines et processus gestion des compétences

Tableau N° 03 : questions du contrôle interne de processus besoin en recrutement⁴⁷

Questions	Oui	Non
L'analyse des besoins a-t-elle été réalisée ?		
Existe-t-il une démarche formalisée d'identification des profils ?		
Dispose-t-on d'une GPEC sur laquelle s'appuyer ?		
Le besoin et le budget associé sont-ils validés au niveau approprié ?		
A-t-on ciblé le périmètre de recherche approprié ?		
Les moyens mis en œuvre sont-ils suffisants ?		

L'auditeur réalise ensuite un diagnostic d'opportunité afin de vérifier que toutes les solutions d'améliorations de la productivité ont été analysées avant de recourir au recrutement, notamment les solutions provisoires.

1.1.2. La définition du poste :

La définition du poste consiste en une énumération, a priori, des missions, des activités, des responsabilités, des devoirs, des réseaux relationnels, des qualifications et de savoir-faire requis pour l'occupation d'un poste de travail.

L'auditeur doit vérifier l'existence d'un descriptif adéquat ou actualisé du poste. L'auditeur évalue, ensuite, à quel point cette définition correspond à la réalité.

⁴⁷LE CONTRÔLE INTERNE DES RESSOURCES HUMAINES IFACI / ANDRH, Paris, septembre 2013, p23
Consultable sur le site :
<https://chapters.theiia.org/montreal/ChapterDocuments/Le%20Contr%C3%B4le%20Interne%20des%20Ressources%20Humaines.pdf> (toutes les questions qui suivent dans cette section sont extraites du même document)

Chapitre 02 : Audit des Ressources Humaines et processus gestion des compétences

Pour se faire, l'auditeur examine la fiabilité, de l'analyse, du poste effectué par le service GRH, en menant une série d'entretiens avec les personnes concernées pour bien cerner les vrais caractéristiques et les exigences du poste. Les questions du contrôle interne sur les quelles base l'auditeur sont :

Tableau N°04 : questions du contrôle interne de la définition du poste.

Questions	Oui	Non
Existe-t-il une fiche de poste clairement définie avec des critères précis et exhaustifs ?		
La fiche de poste s'appuie-t-elle sur un référentiel de compétences adopté par l'organisation ?		
RH et opérationnels sont-ils partenaires dans la formulation du besoin ?		
Les besoins sont-ils communiqués en interne ?		
A-t-on recensé les compétences disponibles en interne ?		

1.1.3. Entretiens :

Après études, le candidat peut être sollicité pour un entretien. Les entretiens de recrutement sont la forme d'évaluation la plus couramment utilisée. Néanmoins, elle est rarement pratiquée de manière rationnelle. Les questions de contrôle interne sont :

Chapitre 02 : Audit des Ressources Humaines et processus gestion des compétences

Tableau N°05 : questions du contrôle interne des entretiens.

Questions	Oui	Non
Les recruteurs ont-ils reçus une formation sur les pratiques de recrutement ?		
Les outils adéquats sont-ils mis à leur disposition ?		
La DRH est-elle systématiquement impliquée dans les entretiens de recrutement ?		
Les offres d'emploi sont-elles centralisées à la DRH ?		
Les exigences du poste (langues, expériences, connaissances, etc.) sont-elles objectives ? Sont-elles conformes aux engagements de l'organisation en matière de lutte contre les discriminations ?		
Ces critères sont-ils validés avec la DRH et la direction juridique ?		

Ensuite, l'auditeur vérifie que le schéma d'entretien élaboré par l'interviewer lui permet de recueillir les données pertinentes et contrôlables. Il est en mesure également de vérifier la fiche d'évaluation et la convenance des critères choisis pour l'évaluation du candidat au cours de l'entretien.

1.1.4. Décisions :

Une fois la décision, de recruter un candidat, pris, l'entreprise doit assurer dans les meilleures conditions son accueil et son intégration. La réussite de l'intégration repose sur la qualité des procédures d'accueil et du suivi de l'intégration.

A cette étape, l'auditeur vérifie si le choix final de sélection des candidats est satisfaisant en comparant le profil du candidat retenu avec celui du poste. Les questions du contrôle interne sont :

Chapitre 02 : Audit des Ressources Humaines et processus gestion des compétences

Tableau N°06 : questions du contrôle interne de décision de recrutement.

Questions	Oui	Non
L'accueil des candidats et la qualité des échanges sont-ils satisfaisants ?		
L'organisation maîtrise-t-elle les recrutements par des prestataires externes (de la sélection du cabinet de recrutement aux suites données aux entretiens) ? Les clauses contractuelles sont-elles précises et vérifiées ?		
Les candidatures non retenues font-elles systématiquement l'objet d'une réponse ?		
Les motifs de rejets sont-ils explicites ?		
Les engagements pris dans la phase de sélection seront-ils retenus dans le contrat ?		
Ne créent-ils pas des antécédents qui pourraient nuire au climat social de l'entité ?		
Les canaux de recrutement (interne, approche directe, cabinet) sont-ils adaptés aux profils recherchés ?		
Les délais de recrutement correspondent-ils aux besoins ?		

1.1.5. Contractualisation et Intégration :

L'auditeur examine la procédure d'accueil mise en application par l'entreprise ainsi que l'efficacité des modalités d'accueil.

Dans un audit du recrutement le rôle de l'auditeur peut s'articuler autour d'analyse des questions suivantes :

Chapitre 02 : Audit des Ressources Humaines et processus gestion des compétences

Tableau N°07 : questions du contrôle interne de contractualisation et intégration

Questions	Oui	Non
Les contrats de travail ont-ils été revus avec les services juridiques ?		
Applique-t-on une procédure adaptée d'autorisation des budgets ?		
Comprennent-ils, le cas échéant, les clauses pacifiques liées à l'exercice de certains métiers ou à l'expatriation ?		
Prépare-t-on correctement l'arrivée des nouveaux collaborateurs ?		
Réalise-t-on une analyse causale des périodes d'essai renouvelées ou rompues ?		
Existe-t-il un parcours formalisé favorisant l'intégration des différentes catégories de salariés ?		
Les nouveaux arrivants sont-ils sensibilisés à la culture d'entreprise ?		

1.2. L'audit de la formation :

« La formation est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs tâches actuelles et futures »⁴⁸.

⁴⁸PERETTI, J-M : « dictionnaire des ressources humaines. », Vuibert édition 5, paris, 2008, p123.

Chapitre 02 : Audit des Ressources Humaines et processus gestion des compétences

Nous entendons par audit de formation, l'analyse des écarts entre l'existant au niveau des pratiques et le souhaitable au niveau stratégique et managérial par rapport aux différents référentiels.

Ces écarts peuvent nous renseigner sur l'état de la formation dans l'entreprise et sur les différentes améliorations que l'on peut amener. L'audit de formation peut prendre différentes formes et intervenir dans tous les champs de la formation, tout dépend de la demande initiale de l'entreprise. Ainsi, on peut auditer tout ou une partie du processus de formation.

Le processus de formation est un processus de production de compétences, car l'objectif d'une démarche qualité est de disposer d'un personnel compétent et conscient de sa contribution dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. Nous nous intéressons à la formation en tant que facteur de développement des compétences, qui pourrait être une solution aux problèmes des entreprises. L'auditeur va baser sur les questions du contrôle suivantes :

Tableau N°08 : questions du contrôle interne de processus de formation.

Questions	Oui	Non
La politique de formation intègre-t-elle les grandes orientations stratégiques de l'organisation et les évolutions métiers qui en découlent ?		
La politique de formation est-elle mise en œuvre ?		
Les politiques de formation, de mobilité et de recrutement sont-elles coordonnées ?		
La politique de formation est-elle en lien avec la GPEC ?		
Quel est l'équilibre souhaité, réalisé entre la recherche de compétences externes et le développement de compétences en interne ?		

Chapitre 02 : Audit des Ressources Humaines et processus gestion des compétences

La politique de formation intègre-t-elle les objectifs de développement des compétences nécessaires à l'organisation ainsi que les souhaits d'évolution des collaborateurs		
Existe-t-il un système de remontée des besoins et des souhaits de formation ? Sont-ils analysés ? Des solutions (programme de formation, modalités, prestataires) sont-elles clairement identifiées ?		
Les formations obligatoires sont-elles identifiées (par exemple, Lutte Anti Blanchiment et Financement du Terrorisme, règles de sécurité, etc.) ?		
Le processus d'élaboration du plan de formation est-il formalisé ?		
Existe-t-il une procédure d'arbitrage des besoins recensés ? Est-elle basée sur des critères objectifs ?		
Le plan de formation est-il pluriannuel en lien avec le budget et les orientations stratégiques ?		
Les offres de formation (catalogue interne et externe) sont-elles définies et communiquées aux collaborateurs et au management ?		
Le budget est-il pertinent au regard des objectifs ?		
Les inscriptions sont-elles réellement en lien avec les besoins de la personne ou dans le cadre d'une perspective d'évolution et/ou de son secteur d'activité ?		
La politique d'achat de formation est-elle définie ? Est-elle mise en œuvre ?		
Les dispositifs fiscaux ou sociaux sont-ils optimisés ?		
Les objectifs pédagogiques de formation sont-ils définis ?		

Chapitre 02 : Audit des Ressources Humaines et processus gestion des compétences

Les techniques d'animation des formations sont-elles adaptées au public visé ?		
Les modalités de formation sont-elles validées au niveau approprié et en temps opportun ?		
Le contenu pédagogique est-il testé ?		
Les acquis de formation sont-ils mesurés et exploités ?		
Le recours à la formation externe est-il justifié ?		

1.3. L'audit du processus de la GPEC :

La GPEC est un outil prépondérant de la GRH qui, en évaluant dans son contexte et dans le temps les besoins en ressources humaines de l'entreprise (volumes, compétences, coûts) permet de mener un plan d'action global de GPEC telle la formation, la mobilité, le recrutement (etc.).

Les principaux objectifs sur lesquelles se base une démarche GPEC sont⁴⁹ :

- Réduire des difficultés de recrutement ;
- Faire face à un problème de pyramide des âges ;
- Résoudre une situation de sureffectif ;
- Optimiser les dispositifs de formation ;
- Développer la qualification des salariés ;
- Valoriser les compétences individuelles et/ ou collectives ;
- Développer les mobilités professionnelles des salariés ;
- Anticiper l'adaptation des compétences aux emplois ;
- Maîtriser les conséquences des changements technologiques et économiques ;
- Réduire les risques et les coûts liés aux déséquilibres.

⁴⁹ <https://www.rezo-partage.com/page/gestion-des-emplois-et-des-competence>

Chapitre 02 : Audit des Ressources Humaines et processus gestion des compétences

L'auditeur, dans ce processus, a pour objet de bien vérifier l'exploitation Opérationnelle des travaux réalisés dans le cadre de la GPEC, et que ses objectifs sont réalisés, dans le cas contraire il intervient pour faire des corrections et trouver des solutions. Pour cela l'auditeur travaille sur les questionnaires de contrôle suivants :

Tableau N°09 : questions du contrôle interne de processus de la GPEC.

Questions	Oui	Non
Les emplois existants sont-ils connus et décrits ?		
Les compétences clés requises pour les besoins actuels et futurs sont -elles identifiées ?		
A-t-on identifié des compétences multi-filières ?		
Chaque collaborateur est-il rattaché à un emploi ? Les compétences individuelles sont-elles connues et cartographiées au niveau de l'entité ?		
Un dispositif d'analyse des compétences clés est-il mis en œuvre ?		
Ces compétences sont-elles clairement identifiées en termes de technicité, de rareté, de pérennité du savoir-faire de l'organisation ?		
Un processus d'identification des besoins quantitatifs et qualitatifs nécessaires au déploiement de la stratégie en termes de métiers et de compétences est-il mis en œuvre ?		
Les compétences disponibles et nécessaires au développement de nouveaux métiers sont-elles étudiées pour être exploitées de manière efficiente ?		
Les facteurs pouvant influencer les ressources externes, disponibles,		

Chapitre 02 : Audit des Ressources Humaines et processus gestion des compétences

sont-ils identifiés ?		
Les évolutions (réorganisation, productivité, pyramide des âges, etc.) susceptibles d'avoir un impact sur les métiers et les compétences à moyen terme sont-elles analysées ?		
Des plans de succession pour les emplois clés sont -ils élaborés ? Sont-ils en lien avec les plans de flux et les budgets pluriannuels ?		
Un dispositif de consolidation des prévisions des filiales est-il mis en œuvre ?		
Des risques de pénurie « métiers » à court et à moyen termes (liées à des départs massifs à la retraite, à des taux de démission élevés, à une réinternalisation d'activités, à un accroissement significatif de l'activité) sont-ils identifiés ?		
Des risques de surcapacité « métiers » à court et à moyen termes (du fait de diminution significative d'activités, d'externalisation d'activités) sont-ils identifiés ?		
Les risques de surcapacité ou de sous capacité ils analysés par métiers ?		
Des plans d'actions pour combler les écarts identifiés sont-ils mis en œuvre et suivis ?		
Leur efficacité est-elle mesurée ?		
Les propositions de compétence non retenues sont-elles régulièrement réexaminées ?		

Chapitre 02 : Audit des Ressources Humaines et processus gestion des compétences

1.4. Audit d'évaluation :

L'évaluation des compétences est une démarche permettant à la direction d'une entreprise de mesurer le niveau et la qualité des compétences de ses employés. Elle est mise en place par la direction de la société ou la DRH.

D'une part, elle permet de reconnaître les compétences des employés et de préparer l'évolution de leur parcours au sein de l'entreprise. Elle servira, à ce titre, de base au manager et à l'employeur pour évoquer la rémunération, les évolutions de poste ou de formations. D'autre part c'est un outil indispensable pour développer et organiser l'activité d'une entreprise.

L'évaluation des employés permet aux dirigeants d'avoir une idée précise de la valeur ajoutée que l'entreprise peut apporter à ses clients.

Les travaux d'audit dans la phase d'évaluation est d'assurer que chaque employé à son niveau, et l'équipe dans son ensemble ont atteint les objectifs prédéfinis et disposent des compétences nécessaires à leur poste. Pour cela l'auditeur s'appuie sur des questionnaires d'évaluations suivantes :

Tableau N° 10 : questions du contrôle interne de processus de l'évaluation.

Questions	Oui	Non
La DRH a-t-elle élaboré et discuté avec le comité de direction un référentiel d'évaluation ?		
Ce référentiel est-il décliné et diffusé aux acteurs concernés ?		
Les objectifs sont-ils assez précis pour évaluer les personnes ?		
Les objectifs sont-ils assortis d'indicateurs de mesure ?		
Le support d'entretiens intègrent-ils : <ul style="list-style-type: none">- Les objectifs de l'année et l'analyse des résultats ?- La détermination des objectifs de l'année suivante ?- L'évaluation du professionnalisme de la personne dans l'emploi		

Chapitre 02 : Audit des Ressources Humaines et processus gestion des compétences

<p>occupé et des besoins de formation ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le suivi de l'acquisition de compétences après des actions de formation ? - Le projet professionnel et les besoins en résultant ? - L'appréciation globale de la hiérarchie ? - La possibilité pour l'évaluer d'exprimer son accord ou désaccord sur l'évaluation, les objectifs ? - L'équilibre vie privée/vie professionnelle ? 		
L'évalué peut-il ajouter des compétences acquises et/ou développées pour le poste ?		
Le management et les collaborateurs disposent-ils de documents de préparation de l'entretien ?		
<p>S'assure-t-on que les entretiens sont conduits par la hiérarchie ?</p> <p>Et dans :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le respect des règles fixées ? - les délais requis ? 		
<p>Les mesures prises sont-elles cohérentes avec les évaluations :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un lien est-il établi entre les résultats obtenus et l'attribution des éléments de rémunération (augmentation salariale, prime de résultats, etc.) ? - Des critères objectifs sont-ils établis pour les évolutions, les augmentations ? - Les salariés en ont-ils connaissance ? - Les mesures prises à l'issue de l'évaluation (mutations, évolutions de carrière, rémunérations) sont-elles justifiées ? 		
<p>Les décisions sont-elles bien liées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - À la politique de rémunération (ou aux différents accords négociés en interne) ? - À la performance de l'organisation et à celle de l'évalué ? 		
Le management est-il sensibilisé à ces risques ?		

Chapitre 02 : Audit des Ressources Humaines et processus gestion des compétences

Un processus de recours et d'alerte existe-t-il ?		
Le processus fonctionne-t-il et des sanctions sont-elles prises en cas de comportements non éthiques ?		

1.5. Audit du processus de départ des employés :

Dans une entreprise, le départ est favorisé par des situations empêchant la fidélisation des salariés. Il peut s'agir d'une mauvaise gestion des ressources humaines. De nombreux employés se prononcent actuellement prêts à abandonner leurs postes pour une meilleure opportunité professionnelle. Ces comportements sont les conséquences de la monotonie, de l'absence de promotion, d'une mauvaise condition de travail, etc. Toutes ces situations provoquent un état de stress et de démotivation chez les employés les poussant petit à petit vers le départ. En parallèle, il arrive qu'une entreprise soit contrainte de renvoyer du personnel dans le cadre d'un plan de licenciement économique. Dans cette phase l'auditeur se base sur les questions de contrôle suivant :

Tableau N°11 : questions du contrôle interne de processus de départ des employés

Questions	Oui	Non
L'opération tient-elle compte des axes stratégiques et des orientations en termes de GPEC ?		
Le dispositif de pilotage permettant l'atteinte des objectifs fixés dans la stratégie de l'opération est-il en place ?		
Existe-il un lien avec le processus GPEC ?		
Les ressources nécessaires à son bon fonctionnement sont-elles identifiées ?		
L'impact moral sur les activités est-il estimé ?		

Chapitre 02 : Audit des Ressources Humaines et processus gestion des compétences

Les caractéristiques (périmètre coût global, objectif, planning, effectifs, sites, catégories professionnelles) de l'opération sont-elles définies et formalisées ?		
Les règles objectives, modalités pratiques et critères à retenir sont-ils définis et formalisés (ancienneté, catégories d'emploi, charge de famille, etc.) ?		
Les modalités de gestion de la transition sont-elles envisagées ?		
L'impact de l'opération sur l'image de l'organisation a-t-elle été prise en compte ?		
La communication interne et externe sont-elles adéquates ?		
Les règles de validation intègrent-elles la vérification de la cohérence avec la stratégie et le processus de GPEC ? Sont-elles clairement définies et déclinées		
La direction générale valide-t-elle le dispositif ?		
Les obligations de consulter les instances représentatives et règlementaires sont-elles déterminées et mises en œuvre aux moments appropriés ?		
Les objectifs (notamment en termes de coût et délais) sont-ils suivis ?		
Ce suivi tient-il compte des actions menées à tous les niveaux de l'organisation ?		
Les écarts sont-ils gérés ?		
La direction générale assure-t-elle un suivi du dispositif ?		
Le « guichet » de gestion des départs fonctionne-t-il selon les caractéristiques prédéfinies (quotas/ catégorie d'emploi notamment)		

Chapitre 02 : Audit des Ressources Humaines et processus gestion des compétences

?		
Existe-t-il un dispositif de suivi après le départ ?		
Les règles et modalités pratiques à appliquer pour chaque type de départs sont-elles identifiées ?		
Le lien avec le processus GPEC est-il établi pour un remplacement éventuel ?		
Des procédures concernant les différents types de départs sont-elles formalisées et mises en œuvre ?		
Les services concernés (différents services de la DRH, juridique, comptabilité) sont-ils identifiés et impliqués en temps opportun ?		
Les responsabilités à chaque étape du processus de gestion du départ sont-elles clairement définies et formalisées ?		
L'information requise est-elle adressée aux services concernés (RH, moyens généraux, comptabilité, juridique, informatique, trésorerie)		

Conclusion :

Dans le deuxième chapitre, nous avons présenté l'audit interne de la fonction de gestion des compétences qui est une fonction de la gestion des ressources humaines. L'audit a pour objet de s'assurer de respect de certaines règles lors de l'exécution des tâches de tous les processus de gestion des compétences.

Afin de mieux expliquer les étapes de la démarche d'audit qu'on a suivi, nous avons divisé notre travail en deux sections dont nous avons choisi de présenter les travaux de contrôle interne et sur lesquels se base l'auditeur dans sa mission.

La première section concerne le contrôle interne des ressources humaines dont nous avons évoqué une cartographie des risques de processus de gestion des compétences, la seconde section c'est l'audit de la gestion des compétences où

Chapitre 02 : Audit des Ressources Humaines et processus gestion des compétences

nous avons présenté les questionnaires du contrôle interne, sur lesquels se base l'auditeur, pour tous les processus de la fonction de gestion des compétences.

Dans ce chapitre nous avons constaté que le but de l'audit n'est pas seulement d'observer et analyser mais aussi de faire des jugements et apporter des améliorations et ce nous allons comprendre dans le chapitre suivant qui consiste le cas pratique de notre recherche.

*Chapitre 03 : Etude de cas au sein
de l'unité PAF, de l'EPE ANABIB*

Introduction :

Tout travail théorique ne peut être jugé efficace et générateur de valeur ajoutée s'il n'est pas suivi d'une étude pratique, mettant en exergue toutes les conclusions qu'un chercheur a pu réaliser après beaucoup d'efforts en quête d'informations nécessaires.

Notre choix est porté sur l'entreprise ANABIB, nous avons effectué un stage pratique au sein de l'unité PAF, groupe industriel ANABIB.

Notre cas pratique a eu pour objectif d'analyser l'opération de réorganisation qui a été effectuée dans cette unité ainsi que la gestion des compétences et auditer son impact sur la performance de l'unité et de ses ressources humaines.

Nous avons choisi d'organiser notre travail en trois sections : Dans la première section, nous présenterons la société ANABIB et son unité accueillante PAF TUBPROFIL, son organisation et les différentes réorganisations avec ses causes et conséquences. La seconde section sera consacrée à l'audit de la gestion des compétences au sein de l'unité PAF.

Section 01 : Présentation de groupe industriel ANABIB.

ANABIB⁵⁰ est une entreprise à caractère économique, son statut est société par action au capital de 10 630 280 000 DA, c'est une filiale du groupe IMETAL⁵¹, face à une concurrence féroce, le positionnement d'ANABIB a connu de nombreux changements, ce qui lui permet de survivre, de développer et de maintenir ses parts de marché.

⁵⁰L'Entreprise Nationale de Tubes et Transformation de Produits Plats par abréviation "EPE ANABIB Spa". Son siège social se situe en zone industrielle de Réghaia, sur l'axe routier de la route nationale n°5 à 25 km d'Alger. Elle est dotée d'une superficie de 50 063 m².

⁵¹Le Groupe IMETAL est un Groupe opérant dans les Industries Métallurgiques et Sidérurgiques. Il est né le 23 février 2015, d'une fusion absorption des Groupes et Entreprises publiques des Ex SGP TRANSOLB Spa (pour la production et transformation sidérurgique) et CONSTRUMET Spa (pour la construction métallique).

1.1. Historique :

L'entreprise Nationale de Tubes et Transformation de produits Plats "ANABIB", société par actions, issue de la restructuration organique de la Société Nationale de Sidérurgie (SNS), a été créée en 1983 et regroupait jusqu'aux années 1990 six (06) unités de production de tubes, tôles, matériels d'irrigation et divers profilés et deux (02) unités de prestations de service.

Le Conseil National des Participations de l'Etat (CNPE) lors des sessions du 01/09/1997 et du 21/05/1998, a eu à examiner les modalités d'assainissement et de redressement d'ANABIB, qui ont conduit notamment à :

- La dissolution de l'Unité Prestation de Services "U.P.S" de Réghaïa et le transfert de son activité pivots vers l'Unité TMIA de Bordj Bou Arreridj ;
- Et de transfert de l'Unité Tubes Gaz Tébessa du patrimoine d'ANABIB pour appartenir à la BEA (Banque extérieure d'Algérie)

En janvier 2001 l'Entreprise a été restructurée en quatre (04) filiales :

- Pipegaz Spa (ex unité TSI - Ghardaïa) ;
- Altumet Spa (ex unité GT - Réghaïa) ;
- Tubprofil Spa (ex unités PAF, PTS - Réghaïa et PTTP - Oran) ;
- Irragris Spa (ex unité TMIA- Bordj Bou Arreridj).

En 2006 la Société holding ANABIB met en œuvre la décision du CPE relayée par les directives de la Société de Gestion des Participations SGP-Transolb, actionnaire unique, ayant trait à la fusion des Tuberies PIPEGAZ (filiale ANABIB) et ALFATUS (filiale SIDER). Cette initiative a été prescrite dans la perspective d'ouverture du capital de la nouvelle entité créée et dénommée « ALFAPIESpa ». ANABIB a intégré proportionnellement les comptes de la société ALFAPIPE à hauteur de 50% dans sa consolidation.

En 2008 la SGP-Transolb a opéré la scission d'ALFATUS et PIPEGAZ de leurs sociétés mères respectives ; le processus notarial a expurgé patrimoniallement ces entités de SIDER et d'ANABIB en 2009. Ce transfert a conduit à la réduction du capital social d'ANABIB de 4.505.000.000 à 3.255.000.000 DA.

Chapitre 03 : Etude de cas au sein de l'unité PAF, de l'EPE ANABIB

En Mars 2015 en application de la résolution CPE N°01/142/28/08/2014 relative à la réorganisation du Secteur Public Marchand et des résolutions de l'AGEX⁵² ANABIB du 19/03/2015 la totalité des actions de l'Entreprise ont été transférées de la SGP-Transolb au Groupe IMETAL Spa.

Subséquentement les résolutions de l'AGEX ANABIB du 28/12/2015 décident du changement de statut de la Société Holding ANABIB en Entreprise Nationale de Tubes et Transformation de Produits Plats par abréviation "EPE ANABIB Spa" avec une fusion absorption de ses trois filiales Altumet, Tubprofil et Irragris et le transfert des actifs de l'unité T.G.Tébessa de la Banque BEA.

1.2. Organisation actuelle de l'entreprise ANABIB :

Placée sous la tutelle du Groupe IMETAL, l'Entreprise ANABIB est érigée en Entreprise Publique Economique, composée d'une Direction Générale et de cinq (05) unités de production.

L'organigramme actuel est basé sur le principe de la séparation des fonctions et des tâches de l'organisation, de gestion et d'exécution articulée autour d'une répartition des missions et des responsabilités déléguées.

La structuration est organisée selon le schéma d'organisation que vous trouverez en page N°80.

Les missions de chaque structure ainsi que leurs interfaces internes sont définies par les procédures de gestion et actualisées dans le cadre des systèmes de management qualité ISO 9001⁵³ et API⁵⁴.

⁵²L'AGEX : L'assemblée générale extraordinaire, elle permet de convoquer les associés d'une entreprise pour répondre à une préoccupation urgente et majeure. À l'ordre du jour d'une AGEX, ce ne sont pas des questions liées à la gestion courante de la société qui sont évoquées mais une modification considérable et décisive ayant un impact sur la société ou ses membres. L'assemblée générale extraordinaire va ainsi permettre aux associés de voter certaines résolutions particulières comme les modifications de statuts, les changements apportés au capital, le changement d'adresse du siège social ou encore une liquidation/dissolution de l'entreprise.

⁵³ISO (international organisation for standardization) ou organisation internationale de normalisation, créée en 1947, c'est une organisation non gouvernementale qui regroupe des représentants d'organismes nationaux de normalisation de 163 pays, iso a publié plus de 19000 normes internationales dans les domaines industriels et commerciaux. ISO 9001 cette norme définit des exigences pour la mise en place d'un système de management de la qualité pour les organismes souhaitant améliorer en permanence la satisfaction de leurs clients et fournir des produits et services conformes.

1.3. Les activités principales et ses unités :

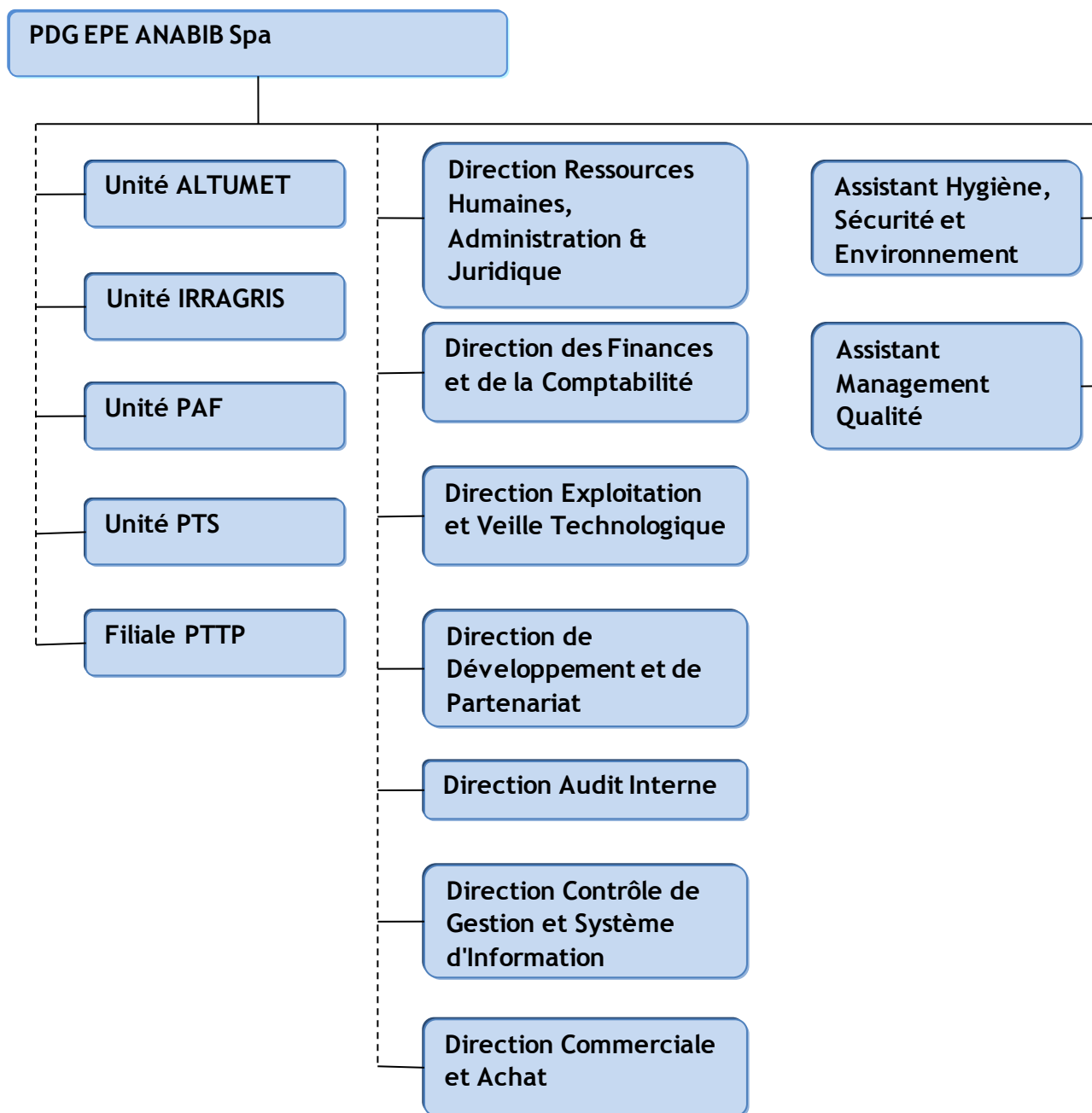
Produits sidérurgiques de deuxième transformation : Tubes et divers profilés, destinés aux secteurs de l'Energie, de l'Hydraulique, de l'Agriculture, de l'Industrie et du Bâtiment.

➤ **Ses unités :**

- Unité ALTUMET : Tubes acier soudés spirale API5L : Z.I Réghaïa, Alger
- Unité PAF : Profilés à Froid : Z.I Réghaïa, Alger
- Unité PTS : Petits Tubes Soudés : Z.I Réghaïa, Alger
- Unité PTPP : Petits Tubes et Tôles Planes : Z.I Hassi Aneur, Oran
- Unité IRRAGRIS : Tubes et Matériels d'Irrigation par Aspersion : Z.I Bordj Bou Arreridj

⁵⁴ **API** (Application Programming Interface), sont des outils de modernisation en règle générale, sont utilisées afin de restructurer et optimiser des besoins techniques architecturaux. Cette démarche améliore significativement l'efficacité des différents processus de l'entreprise et par conséquent des coûts.

Figure N°04 : organigramme des structures ANABIB



Source : Direction générale, ANABIB.

1.4. Projet de restructuration :

Filiale du Groupe IMETAL Spa, l'entreprise ANABIB, érigée en entreprise publique économique, est composée d'une Direction Générale et de trois (03) nouveaux Pôles Industriels cohérents :

- Pôle Tuberies;
- Pôle profilés, prestation et logistique ;
- Pôle systèmes agricoles.

Le centre des décisions stratégiques, d'orientation, de supervision, de contrôle, d'analyse et d'appréciation des résultats est affecté et conservé au niveau central (Direction Générale). L'organisation arrêtée est celle de deux paliers à compétences succinctes mais à objectifs convergents :

- L'un, managérial, dédié à des structures dites centrales aux rôles autrement plus déterminants, allant au-delà de simples opérations de consolidation et évoluant au niveau de la Direction Générale ;
- L'autre, plus diligent, dévolu aux structures dites plus opérationnelles.

Nonobstant leur nouvelle dénomination, ces nouvelles structures ont, d'une certaine manière, l'avantage d'exister pour, surtout, aligner leurs capacités aux nouveaux besoins du marché et à la vision d'organisation par utilité de produit (DAS) pour rendre l'entreprise plus agile commercialement à l'effet de pourvoir à un redéploiement des acquis en terme de capital expérience et d'automatisme en opérant des améliorations notamment qualitatives pour se délester des obligations relevant dorénavant du niveau supérieur (Direction Générale), leur permettant ainsi de s'investir davantage dans l'atteinte des objectifs de production et de vente.

En résumé l'organisation et les responsabilités au sein d'ANABIB devront se répartir sur deux paliers distincts :

- Des activités opérationnelles décentralisées vers les pôles et les sites de production (ex unités) ; Ces pôles constituent des établissements commerciaux érigés en centre de profit et dotés par le conseil d'administration d'ANABIB de prérogatives et de pouvoirs leur conférant,

dans le respect de la loi et de la réglementation, une relative autonomie de gestion. Le Directeur du pôle est responsable de la totalité des actes de gestion de son pôle, dans le cadre de la loi, des politiques et procédures définies par l'entreprise. Il est, également responsable de la mise en œuvre du plan annuel et du plan de développement ;

- Des Divisions (Directions centrales) qui coordonnent, pour le compte du Président Directeur Général, les activités des pôles industriels. Les activités productives sont structurées de sorte à favoriser la constitution d'un potentiel technico-commercial spécialisé par filière technologique, par produit et/ou services offerts. Elles sont responsables de la définition et de la mise en œuvre de la politique de production et de la réalisation en collaboration avec les pôles, du plan annuel, du plan de développement et des objectifs arrêtés ainsi que de la préservation et la rationalisation des outils de production. Elles sont, également, en charge de promouvoir la qualité des produits et des services, les normes et standards au sein de l'entreprise.

1.4.1. Présentation de l'unité PAF de l'EPE ANABIB Spa :

Tel que cité auparavant, l'entreprise ANABIB a subi plusieurs restructurations. Pour les besoins de notre étude, le choix s'est porté sur l'unité PAF, pour l'observation et l'analyse du changement qu'elle a subi et leurs conséquences.

L'unité PAF fait partie de la filiale TUBPROFIL⁵⁵ de l'EPE ANABIB Spa, elle se situe dans la zone industrielle de Réghaia / Rouïba avec une assiette de 186 600 m², dont 95000 m² couverts et 14 800 m² de voirie, l'unité Profilés à Froid a été mise en exploitation progressive depuis 1975.

⁵⁵La filiale TUBPROFIL est une société par actions issue de la dernière restructuration de l'entreprise mère ANABIB décidée par son assemblée générale extraordinaire. Elle est composée de trois unités de production sont :

- Unité PAF : Unité Profilés à Froid : Z.I Réghaia, Alger.
- Unité PTS : Unité Petits Tubes Soudés : Z.I Bordj Bou Arreridj.
- Unité PTP : Petits Tubes et Tôles Profilées : Z.I Hassi Ameur, Oran.

La filiale TUBPROFIL détient un capital social de 7.175.200.000 Dinars Algérien.

Chapitre 03 : Etude de cas au sein de l'unité PAF, de l'EPE ANABIB

L'unité PAF emploie environ 260 employés actuellement, dont 170 travailleurs permanents et 89 travailleurs temporaires rattachés à l'unité par des contrats de travail à durée indéterminée.

L'activité de l'unité repose sur les fabrications et prestations suivantes :

- Les profilés à froid ;
- Les tubes moyens nus et revêtus au polyéthylène ;
- Le revêtement des tubes de diamètres 114 à 356 mm ;
- Les fers plats et larges plats ;
- Les produits façonnés tels que le rayonnage lourd et léger et divers accessoires.

1.4.2. Les restructurations que l'unité PAF a subi :

La fusion de SGP TRANSOLB et CONSTRUMET a donné naissance au groupe IMETAL. Cette réorganisation concerne toutes les filiales du groupe IMETAL dont ANABIB, devenu entreprise publique économique, l'entreprise est également confrontée au problème des départs massifs à la retraite des salariés. Face à cette situation, l'entreprise a été contrainte de redéployer ses effectifs pour répondre à ses besoins.

1.4.2.1. Les causes principales :

En plus des raisons ci-dessous, le redéploiement vécu par ANABIB a été déclenché par d'autres raisons sont

- L'intensification de la concurrence internationale a entraîné une baisse de l'activité économique et des exportations ;
- Les difficultés budgétaires et financières de l'entreprise dues à des frais de personnel élevés ;
- Il y a trop de main d'œuvre par rapport aux besoins réels opérationnels.

Afin de corriger la situation financière de l'entreprise et d'éviter en raison la situation de déficit ou bien la perte, la direction générale a décidé de réduire ses frais de personnel en réformant toutes les unités de la société ANABIB selon les trois axes suivants :

Chapitre 03 : Etude de cas au sein de l'unité PAF, de l'EPE ANABIB

- Promouvoir la retraite ;
- Restreindre le recrutement ;
- Redéployer ses effectifs.

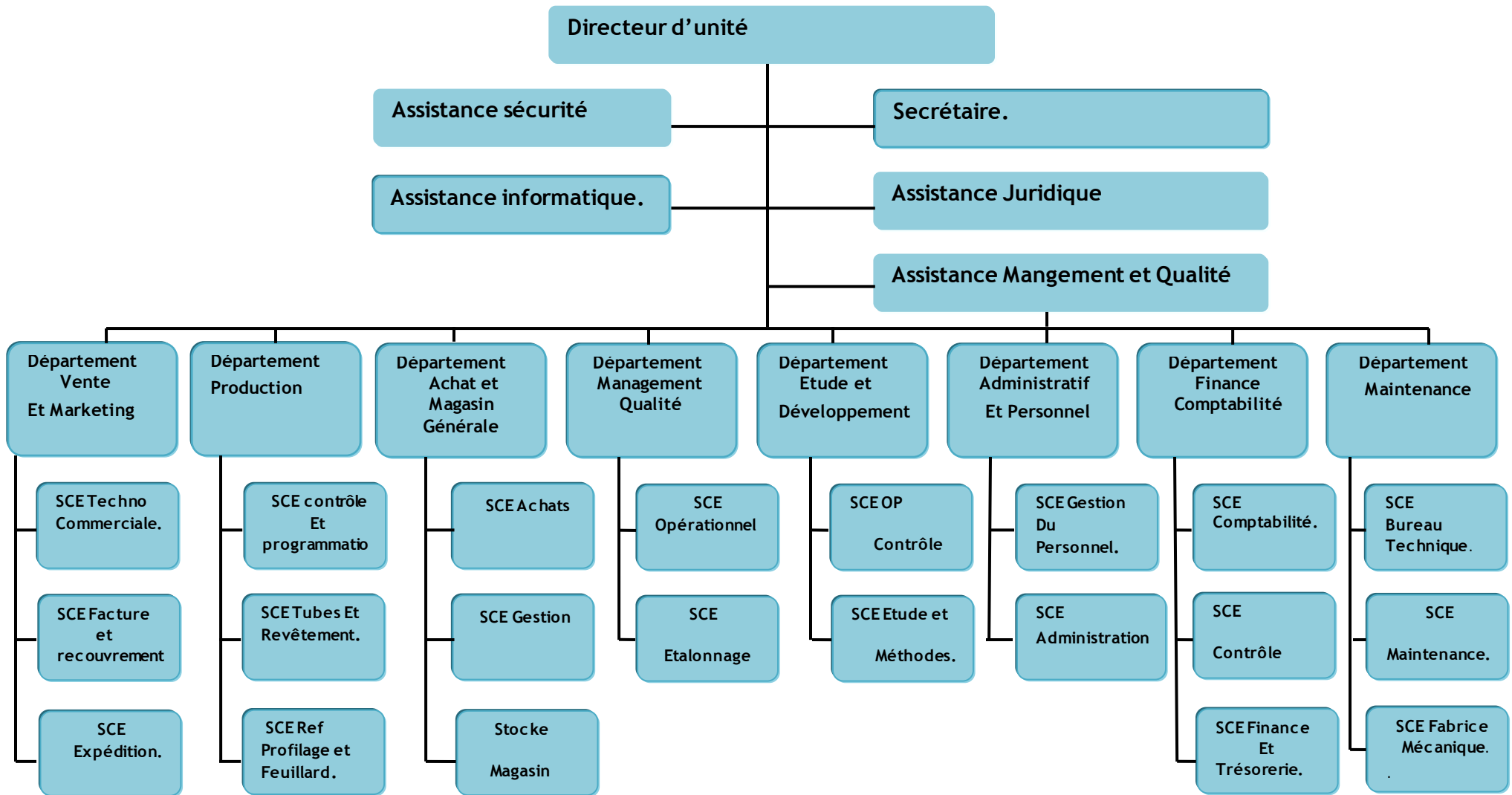
1.4.2.2. Environnement de restructuration :

Après les départs massifs à la retraite, du personnel, que l'entreprise a connu, la direction générale a exprimé sa volonté de réformer la structure organisationnelle de l'unité PAF. Cette réforme a entraîné des changements au niveau des départements et des services et ce pour répondre aux besoins de l'entreprise et éviter un sureffectif du personnel dans des postes qui ne sont pas nécessaire, et regrouper les postes ayant les mêmes tâches en un seul poste pour éviter les charges supplémentaires.

Afin de bien expliquer les changements survenant dans les départements de l'unité, nous avons présenté les organigrammes de l'unité avant et après la restructuration qui apparaissent dans les figures ci-dessus :

Chapitre 03 : Etude de cas au sein de l'unité PAF, de l'EPE ANABIB

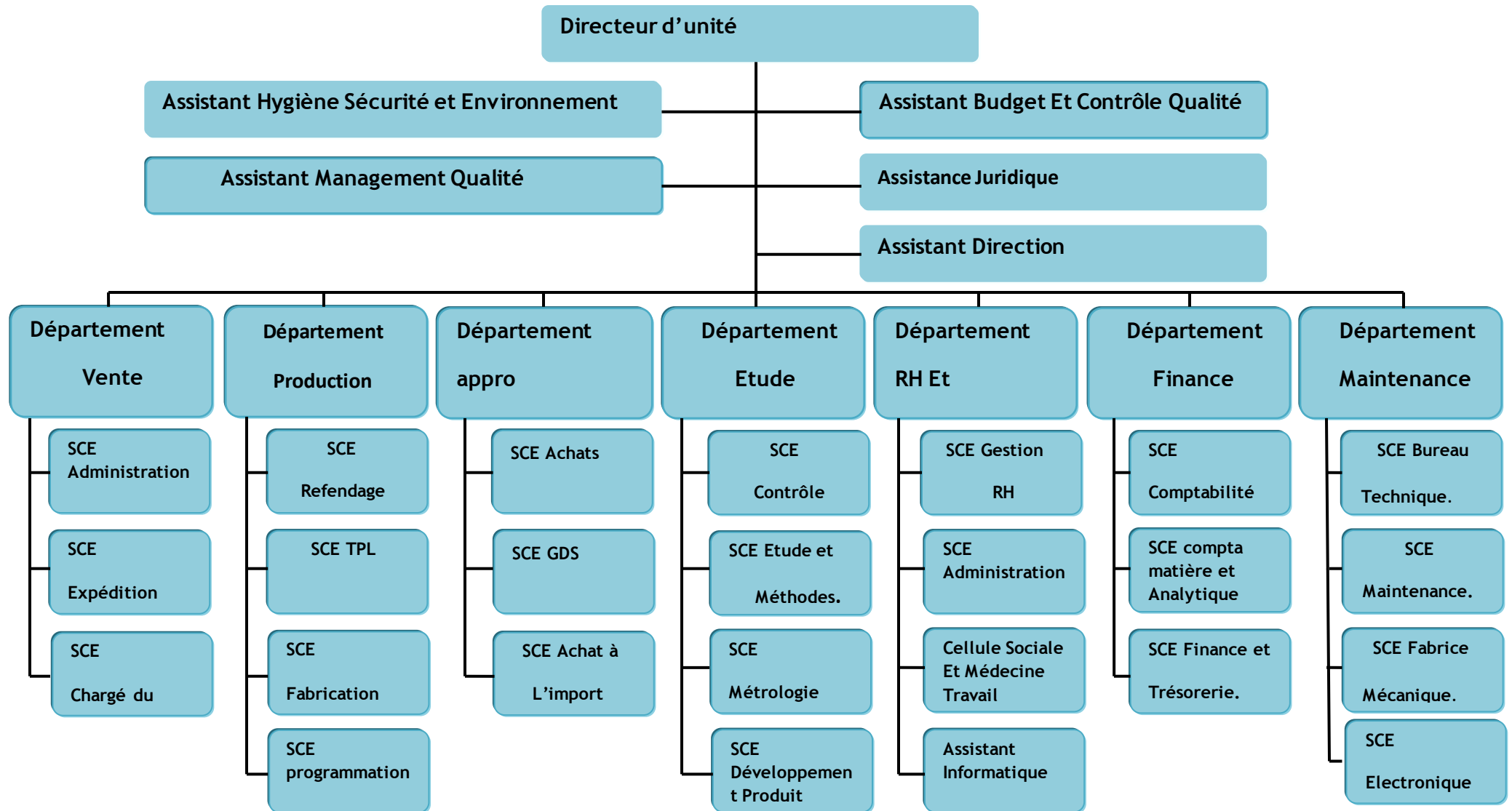
Figure N°05 : Organigramme de l'unité PAF avant la réorganisation



Source : Unité PAF

Chapitre 03 : Etude de cas au sein de l'unité PAF, de l'EPE ANABIB

Figure N° 06 : Organigramme de l'unité PAF après la restructuration. (Actuel)



Source : Unité PAF

Chapitre 03 : Etude de cas au sein de l'unité PAF, de l'EPE ANABIB

D'après ces organigrammes la réorganisation a entraîné les changements suivants :

❖ La réorganisation de la sous-direction « Production » en département :

Afin de simplifier les modalités de travail, la direction générale a décidé de modifier l'organisation des structures de l'unité PAF en transformant les sous directions en départements, comme dans le cas de département « production »

Le département production a subi un changement qui caractérise par :

- La suppression de service « tubes et revêtement » qui s'est transformé en section incorporé dans le nouveau service « fabrication auxiliaire » ;
- Le redéploiement du personnel vers le nouveau service.

❖ La fusion des deux départements « Management Qualité » et « Etude Et Développement » en un seul département nommé « Etude et Qualité » :

La direction générale dans sa stratégie de réorganisation a décidé de jumeler les deux départements « Management Qualité » et « Etude et Développement » pour structurer un seul département nommé « Etude et Qualité » ce changement se caractérise par :

- La maintenance des deux services « Etude et méthode » et « Développement produits » de département « Etude Et Développement » ;
- La suppression des deux services « Opérationnel » et « Etalonnage » de département « Management Qualité » ;
- La création de deux nouveau services « Contrôle Qualité » et « Métrologie » ;
- Le redéploiement du personnel de département « Management Qualité » vers le nouveau département « Etude et Qualité ».

❖ La réorganisation du département « Achat Magasin Générale » :

La direction générale décide de dénommer le département par « **Département Approvisionnement** » et le changement de ses services est comme suite :

- La fusion des deux services « Gestion » et « Stocke Magasin » en un seul service nommé « Gestion Des Stocks » ;
- L'ajoute d'un service supplémentaire qui s'appelle « Service Achat à L'import » et le redéploiement d'un nombre des employés vers ce nouveau service.

❖ La réorganisation de département « Finance et Comptabilité » :

La direction générale décide de supprimer le service « Contrôle Comptabilité » et le remplacer par un nouveau service qui est « Comptabilité Matière et Analytique » et la maintenance des mêmes employés.

❖ La réorganisation de département « Ressources Humaine et Administrative » :

L'ajoute de deux services supplémentaires « Cellule Sociale et Médecine Travail » et « Assistant Informatique »

❖ La réorganisation de département « Vente Et Marketing » :

Ce département a subi les changements suivants :

- Le service « Techno Commerciale » a été remplacé par le service « Administration Des Ventes » ;
- La suppression de service « Facturation et Recouvrement » et ses tâches sont pris en charge par le service « Administration Des Ventes » ;
- La création d'un nouveau service appelé « Charger du Marketing ».

❖ La réorganisation de département « Maintenance » :

Ce département a subi uniquement la création d'un nouveau service intitulé « électronique »

1.4.2.3. Les conséquences de la restructuration sur l'unité PAF :

Dans cette situation de changement qu'a subi l'unité PAF qui a touché pratiquement tous les départements, ce provoque un environnement perturbé à l'intérieur de l'entreprise qui a entraîné des conséquences insatisfaisantes pour l'entreprise elle-même et pour aussi ses employés.

D'après notre étude au sein de l'unité PAF nous avons constaté les conséquences suivantes :

- La conséquence directe de redéploiement des employés c'est la difficulté d'adaptation à la nouvelle structuration de l'entreprise ;
- Un déséquilibre dans les conditions du travail qui a entraîné la démotivation des employés ;
- La restructuration des services de l'entreprise a entraîné un sureffectif ;
- La non performance dans la réalisation des responsabilités des salariés à cause de la polyvalence, le salarié se trouve face à la réalisation de plusieurs tâches qui l'empêche de se spécialiser dans son domaine ce qui diminue le développement des compétences et la performance de travail, ce peut avoir un impact négatif sur la performance organisationnel et financière de la PAF.

La restructuration des départements de l'unité PAF, lui permet d'améliorer son activité et répond aux besoins de ses clientèles malgré qu'il ya quelques inconvénients par rapports à l'adaptation des effectifs à ces changements.

Section 02 : Audit de la gestion des compétences au sein de l'unité PAF

Dans cette situation de restructuration, nous allons apporter un audit interne pour la fonction gestion des compétences après tous les changements que la PAF a subis afin d'évaluer les performances de ses processus.

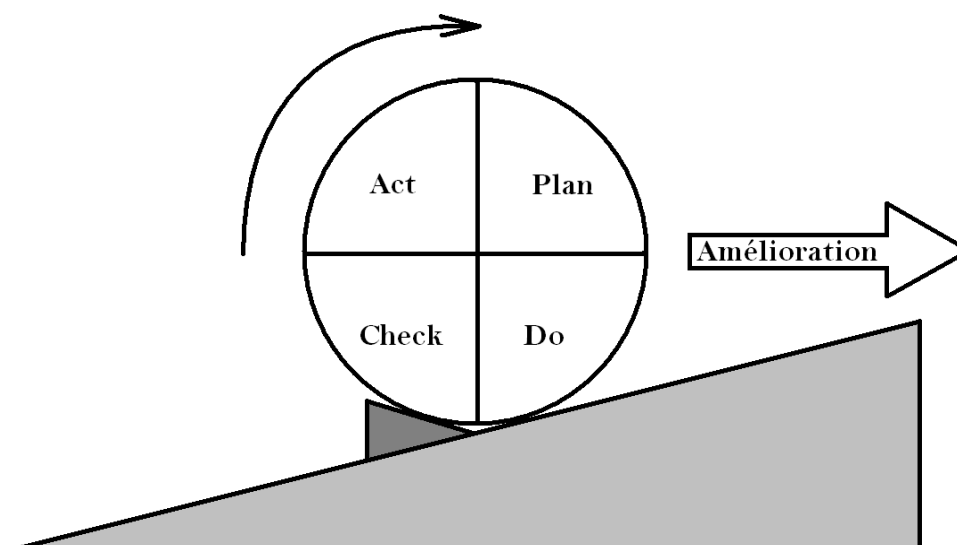
2.1. Le contrôle interne au sein de l'unité PAF

Le contrôle interne pour l'unité PAF est une fonction indispensable pour gérer l'ensemble des processus mis en œuvre pour atteindre ses objectifs, surtout après les changements structurels qu'elle a subis.

Au niveau de la PAF, le contrôle interne n'est pas une fonction indépendante qui s'appuie sur tous les structures, par contre chaque département applique un contrôle adéquat à son système toutes en suivant et respectant la norme iso 9001.

Dans l'exécution des travaux de contrôle interne, l'unité PAF utilise le cycle PDCA (roue de Deming) qui s'applique à tous les processus et au système de management de la qualité dans son ensemble. La roue de Deming a déjà fait ses preuves et son utilisation dans la gestion des compétences est un gage de qualité.

Figure N°07 : Roue de Deming

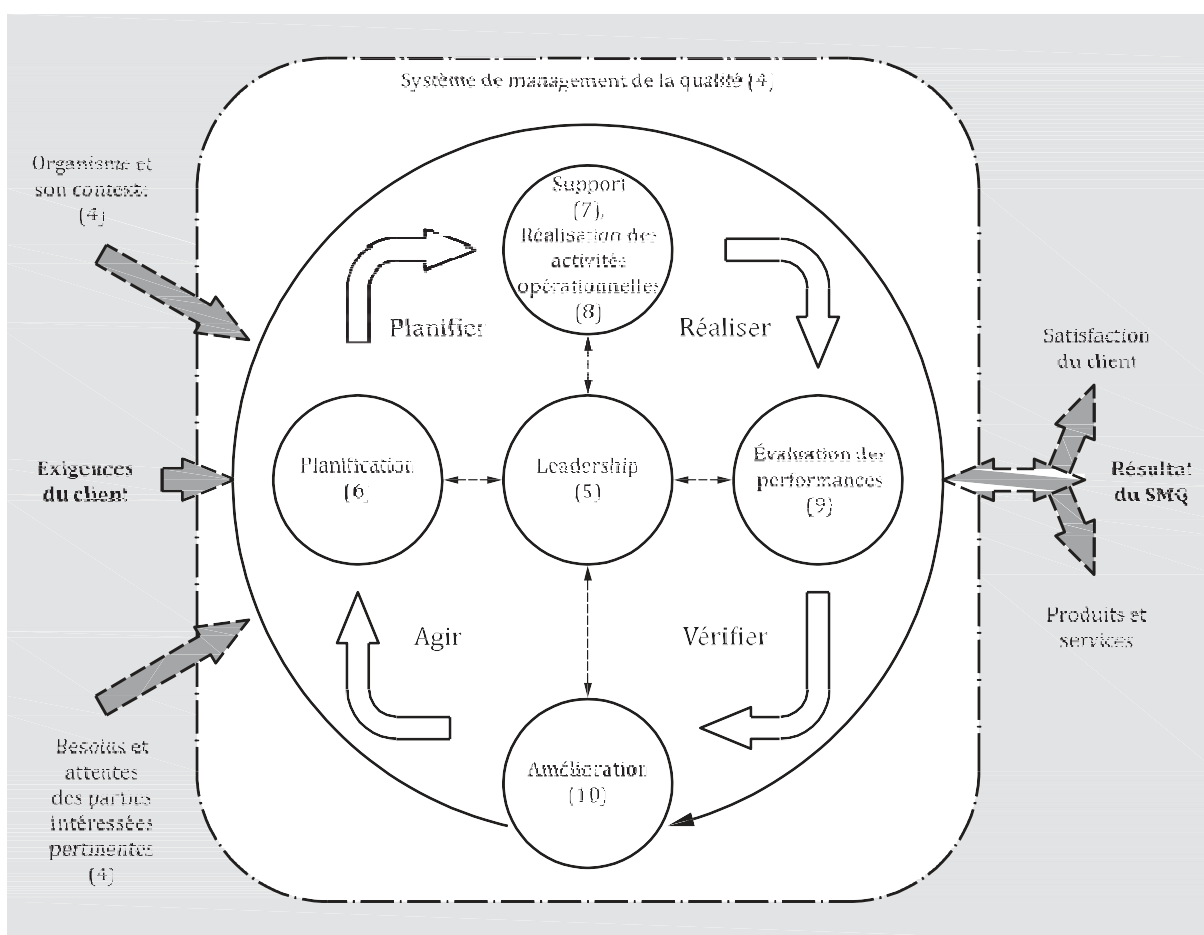


Source : Sébastien MEYRAT, op.cit.p8

En effet la roue de Deming est composée de quatre étapes successives :

1. **Plan (Planification)** : établir les objectifs du système, ses processus ainsi que ses ressources nécessaires pour fournir des résultats correspondant aux exigences des clients et aux politiques de l'organisme, et identifier et traiter les risques et opportunités ;
2. **Do (Réaliser)** : mettre en œuvre ce qui a été planifié ;
3. **Check (Vérifier)** : surveiller et (le cas échéant) mesurer les processus et les produits et services obtenus par rapport au politique, objectifs, exigences et activités planifiés, et rendre compte des résultats ;
4. **Act (Agir)** : entreprendre les actions pour améliorer les performances, en tant que de besoin ;

Figure N°08 : système de management de qualité



Source : l'unité PAF, la norme ISO 900

2.2. Approche par les risques :

Dans le but de donner les moyens aux industriels des différentes entreprises, de comprendre et d'appliquer facilement les exigences de la norme ISO 9001 en matière de management des risques, des outils de clarification et d'évaluation ont été élaborés. Le premier étant une cartographie matricielle du processus de management des risques qui est développée en fonction d'une analyse approfondie de la norme ISO 9001 ainsi que la norme de management des risques ISO 31000⁵⁶. Ainsi, pour permettre aux entreprises à mieux maîtriser leurs risques et d'avoir un plan d'action et de surveillance pour assurer le suivi des actions et l'amélioration continue des performances.

2.2.1. Le contexte pour l'unité PAF :

- ✓ Dans la norme ISO 9001 version 2015 et la norme ISO 17025⁵⁷ version 2017 est intégrer un tout nouveau concept de management des risques. Et plus, l'évaluation de risque est une notion extrêmement importante pour l'entreprise et pour le laboratoire d'ALTUMET ;
- ✓ Le management du risque peut s'appliquer à l'ensemble de l'organisme, dans tous ses domaines et à tous ses niveaux, à tout moment ;
- ✓ En conséquence, un outil d'évaluation des différents risques est fortement nécessaire pour mieux cibler les points faibles de son activité et faire en sorte de les atténuer.

2.2.2. Les objectifs :

- ✓ Convaincre les chefs d'entreprises de petites structures de l'intérêt d'évaluer les risques ;
- ✓ D'aider les entreprises à identifier les risques potentiels liés aux activités effectuées ;

⁵⁶ISO 31000 : désigne une famille de normes de gestion des risques codifiés par l'Organisation internationale de normalisation. Le but de la norme ISO 31000 est de fournir des principes et des lignes directrices du management des risques ainsi que les processus de mise en œuvre au niveau stratégique et opérationnel.

⁵⁷ISO 17025 : est une norme internationale qui spécifie les « exigences générales concernant la compétence des laboratoires d'étalonnages et d'essais », Elle est élaborée par le comité ISO pour l'évaluation de la conformité

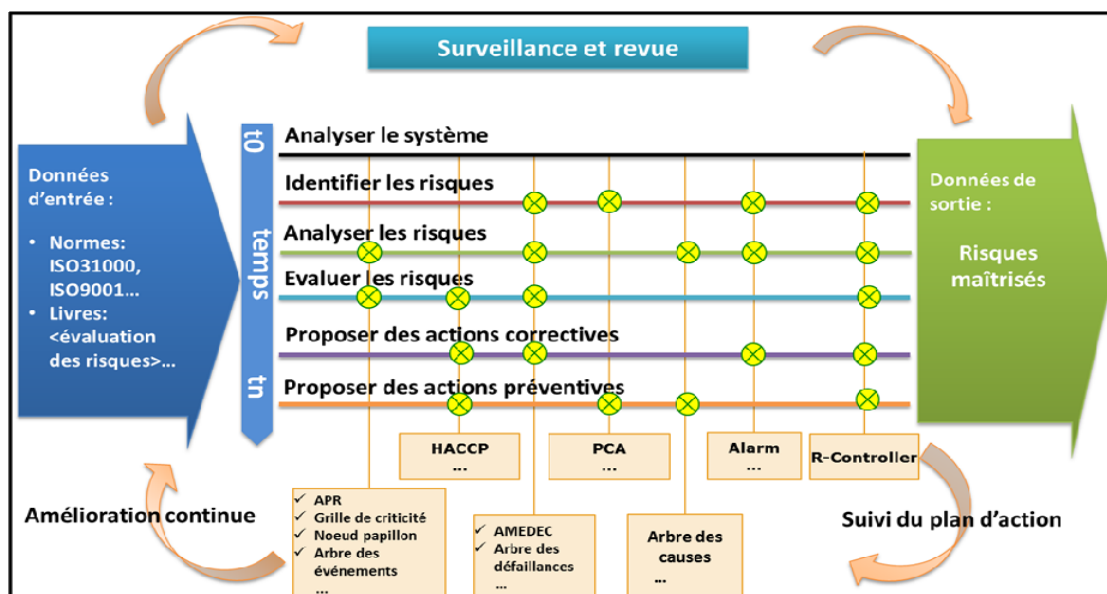
Chapitre 03 : Etude de cas au sein de l'unité PAF, de l'EPE ANABIB

- ✓ Elaborer un outil simple et facile à mettre en œuvre, qui va leur permettre de maîtriser tout type de risque parcouru ;
- ✓ Contribuer à une compréhension collective (de tous les salariés) de l'objectif d'évaluation de risques à atteindre.

2.2.3. Cartographie des risques de l'unité PAF :

Le processus d'évaluation des risques consiste à examiner les dangers, puis à les éliminer ou à réduire le degré de risque en ajoutant des mesures de maîtrise des risques au besoin, ainsi le lieu de travail deviendra plus sûr et plus sain.

Figure N°09 : Cartographie matricielle du processus de management des risques.



Source : l'unité PAF, la norme ISO 9001

La cartographie matricielle ci-dessous représente les différentes étapes de processus d'évaluation des risques qui sont comme suite :

Dans l'analyse des données d'entrées, l'unité PAF respecte les normes (ISO 31000, ISO 9001) et livre d'évaluation des risques.

➤ Analyse de système

- **Identifier les risques** : processus de recherche, de reconnaissance et de description des risques
- **Analyser les risques** : processus mis en œuvre pour comprendre la nature d'un risque et pour déterminer le niveau de risque, il inclut l'estimation du risque
- **Evaluer les risques** : processus de comparaison des résultats de l'analyse du risque avec les critères de risque afin de déterminer si le risque et/ou son importance sont acceptables ou tolérables
- **Proposer des actions de correction** : intervient dans un processus correctif qui consiste à résoudre des problèmes et éviter qu'ils ne réapparaissent
- **Proposer des actions de préventives** : intervient dans un processus d'analyse des risques qui consiste à éviter que les problèmes ne surviennent.

Dans la réalisation de ce processus l'unité PAF utilise des outils pour l'analyse des risques comme sont présentés dans la cartographie ci-dessus, toute en procédant à un suivi de plan d'action et une amélioration continue, afin de maîtriser les risques.

➤ Grille de criticité (Grille d'analyse d'impact des risques) :

La grille de criticité, permet de définir des couples (probabilité, gravité) correspondant à des risques jugés inacceptable, afin d'envisager des actions prioritaires pour réduire leur probabilité ou leur gravité.

Pour élaborer cette grille, il faut tout d'abord calculer d'autres paramètres à savoir.

RPN (Risk Priority Number) le taux de priorité de risque est un calcul pour trier les risques de plus critique au moins critique.

Chapitre 03 : Etude de cas au sein de l'unité PAF, de l'EPE ANABIB

Figure N° 10 : Grille de criticité Grille d'analyse d'impact des risques

La probabilité : c'est-à-dire la fréquence d'apparition de ce risque

La gravité : mesure les effets sur les cibles de l'accident (il a des conséquences plus ou moins importantes).

DéTECTABILITÉ : la capacité opérationnelle d'un système organisationnel, quel qu'il soit, à détecter le risque entrant.

P	Probabilité	Définition
1	Très rare	1 fois tous les 5 ans
2	Rare	1 fois tout le 1 an
3	Peu fréquent	1 fois par 3 mois
4	Fréquent	1 fois par semaine

G	Gravité	Définition
1	Mineure	Conséquence très limitée
2	Significative	Dommage visible
3	Grave	Dommage important
4	Critique	dommage irréversible

D	DéTECTABILITÉ
1	Facilement détectable
2	Détectable par observation
3	Détectable par instrument
4	Aucune détection possible

Le RPN = Probabilité x Gravité x DéTECTABILITÉ

Si RPN ≥ 40, nécessité « Action Préventive »

Si RPN < 40, nécessité « Action Corrective »

Source : unité PAF

Chapitre 03 : Etude de cas au sein de l'unité PAF, de l'EPE ANABIB

Tableau N° 12 : tableau des risques ressources humaines de l'unité PAF.

Risque	Evaluation des risques					Action
	P	G	D	RPN		
Indisponibilité du personnel qualifié	1	4	2	8	AC	Formation du personnel
Départ du personnel qualifié	1	4	2			
Départ du personnel qualifié	1	4	4	16	AC	Recrutement et promotion interne des compétences
Atteinte à l'intégrité physique du personnel du contrôle RX diminution de l'acuité visuelle	3	2	2	12	AC	Réalisation des visites complémentaire en plus du contrôle médical périodique

Source : L'unité PAF

2.3. Analyse de questionnaire du contrôle interne :

Dans cette section nous allons analyser les observations questionnaires du contrôle interne, qu'on a traité au niveau de la PAF durant notre stage pratique, de tous les processus de gestion des compétences.

2.3.1. Processus de recrutement :

L'analyse des questionnaires de recrutement sera au niveau de chacun de ses processus comme suite :

2.3.1.1. Besoin en recrutement :

- La première étape dans le processus de recrutement c'est l'analyse des besoins, au niveau de la PAF. Les besoins sont bien définis au niveau de chaque structure par son responsable, puis ils seront communiqués dans une réunion avec la DRH pour la validation ;
- L'identification, des profils adéquats, se fait par une démarche formalisée par l'obtention des compétences et des connaissances requises par le poste ;
- L'unité PAF, utilise une procédure GPEC, mise en œuvre mais d'une manière informelle ; c'est-à-dire, elle ne dispose pas d'un document qui explique en détailles toutes les étapes de la procédure ;
- Le besoin et le budget associés sont communiqués à la direction générale et validés par le conseil d'administration ;
- À travers une fiche du poste bien détaillé, le périmètre de recherche approprié peut être ciblé correctement ;
- Les moyens mis en œuvre pour le recrutement sont insuffisants, l'entreprise ne participe pas aux salons de l'offre de l'emploi, et ne fait pas recours aux cabinets extérieurs spécialisés dans le recrutement.

2.3.1.2. La définition du poste :

- L'unité PAF établie la fiche du poste selon des critères précis et exhaustifs, puis sera validée par le directeur de ressources humaines ;
- L'unité PAF, utilise la fiche historique du poste comme un référentiel dans l'établissement de la fiche du poste, sans disposer d'un référentiel de compétences spécifiques, par manque de formalisation de la GPEC ;
- Les besoins sont communiqués en interne avec toutes les structures de l'organisation par des outils adéquats ;

Chapitre 03 : Etude de cas au sein de l'unité PAF, de l'EPE ANABIB

- L'unité PAF a mis en place un système de suivi et de contrôle des tâches effectué par les employés dans leurs postes pour recenser les compétences disponibles en interne.

2.3.1.3. Entretien :

- Les recruteurs n'ont pas reçu de formations sur les pratiques du recrutement par manque de moyens adéquats ;
- Le manque d'outils de recrutement adéquats pour la réalisation des entretiens, est dû à la négligence des personnes responsables ;
- La DRH est impliquée dans les entretiens de recrutement d'une manière informelle ;
- Les offres d'emplois sont centralisées au niveau de la DRH dans l'unité PAF ;
- Les exigences du poste sont objectives par rapport à la fiche historique, et sont conformes aux engagements de la PAF, pour éviter toutes sorte de discrimination ;
- L'unité PAF a validé tous ces critères avec la DRH mais pas avec le juriste qui est rattaché à la GRH.

2.3.1.4. Décisions :

- L'accueil des candidats au niveau de la PAF et la qualité des échanges sont satisfaisants, car elle dispose des outils facilitant cet accueil par échange interactif ;
- L'unité PAF ne recours pas à des prestataires externes dans les recrutements, car ces derniers ne sont pas systématiques, les clauses contractuelles sont claires ce qui ne nécessite pas leur vérification ;
- Les candidats non retenus ne font pas systématiquement l'objet d'une réponse, par manque de formalisation du processus de recrutement ;
- Les motifs de rejet ne sont pas explicites en raison du manque d'informations et de transparence des personnes chargées du recrutement.

Chapitre 03 : Etude de cas au sein de l'unité PAF, de l'EPE ANABIB

- Les engagements pris dans la phase de sélection seront retenus dans le contrat, par des textes légaux bien précis dans les clauses contractuelles (raison pour laquelle il y'a un besoin de documenter les interviews lors du recrutement et avoir des personnes compétentes pour ça);
- Les engagements pris dans les contrats ne créent pas des antécédents qui pourraient nuire au climat social de l'entité. La négociation sur le salaire se fait par rapport au poste occupé pas par rapport aux compétences de candidat mentionner dans CV ;
- Les canaux de recrutements sont adaptés aux profils recherchés, mais juste en interne. L'entreprise ne fait pas appel au cabinet externe ;
- Les délais de recrutement correspondent aux besoins, car la DRH définit le temps nécessaire pour toutes les procédures de processus de recrutement.

2.3.1.5. Contractualisation et intégration :

- Les contrats de travail sont toujours revus avec les services juridiques de l'entreprise par le réflexe du double regard ;
- La DRH respecte l'autorisation des budgets de l'entreprise. La procédure adaptée faite par le service des finances et validée par la DG ;
- Les clauses spécifiques liées à l'exercice de certains métiers sont bien traitées et l'entreprise ne recours pas à l'expatriation ;
- La préparation de l'arrivée des nouveaux collaborateurs par une réunion de sensibilisation et la dotation des moyens pour exercer leurs tâches ;
- L'entreprise réalise une analyse causale des périodes d'essais par une procédure mise en œuvre, pour la prise de décision quant au renouvellement du contrat ou sa cessation ;
- L'entreprise utilise un parcours formalisé qui favorise l'intégration des différentes catégories de salariés : c'est le training. Il s'agit d'envoyer les salariés dans tous les services au sein de l'organisation pour acquérir des

Chapitre 03 : Etude de cas au sein de l'unité PAF, de l'EPE ANABIB

compétences. L'unité PAF utilise cette méthode pour favoriser l'intégration des salariés ;

- L'unité PAF sensibilise les nouveaux arrivants sur la culture de l'entreprise par des réunions de sensibilisation pour les informer sur les règles et l'éthique de l'entreprise, ou bien par l'affichage de la charte et le règlement de l'entreprise pour bien favoriser l'environnement interne et facilite l'intégration des nouveaux salariés.

Conclusion :

L'unité PAF maîtrise le processus de recrutement, le besoin en recrutement est bien établi, une fiche de poste bien détaillée qui répond aux besoins de l'organisation. Les entretiens sont moins efficaces par manque de formation et d'outils pour les recruteurs et la non documentation du déroulement des entretiens. La décision de retenir les candidats est faite objectivement, les engagements pris dans la phase de sélection sont respectés dans le contrat.

On constate que le processus de recrutement est performant, mais le manque de formalisation pose un problème lors de l'évaluation.

2.3.2. Processus de formation :

- La politique de formation au niveau de l'unité PAF intègre les grandes orientations stratégiques par la définition d'un plan de formation annuel qui précise les besoins des employés en formation ;
- La politique de formation est mise en œuvre dans l'unité PAF théoriquement c'est-à-dire pas d'une manière formalisée (manque de documentation) ;
- Il existe une coordination entre la politique de formation et mobilité de recrutement par un tableau des postes polyvalents qui assure la disponibilité permanente des compétences aux postes de travail, cela pour les postes ayant une incidence sur la qualité, ce tableau est validé par le PDG ;
- La politique de formation est un lien avec la GPEC mais d'une manière informelle ;

Chapitre 03 : Etude de cas au sein de l'unité PAF, de l'EPE ANABIB

- L'unité PAF fait un équilibre entre la recherche de compétence externe (recrutement) et le développement des compétences interne par des formations (redéploiement) ;
- La PAF fait recours au recrutement sauf pour les postes spécifiques si non le redéploiement des salariés est privilégié, c'est une tendance de l'entreprise ;
- On ne peut savoir si la politique de formation intègre les objectifs de développement des compétences et les souhaits d'évolution des collaborateurs par manque de formation et de documentation ;
- Un système de remontée des besoins et des souhaits de formation existe et est mis en œuvre par l'organisation de l'exploitation et la consolidation des besoins de formation exprimés lors des entretiens annuels pour établir le plan de formation ;
- Les formations obligatoires pour les salariés sont identifiées par la collaboration avec les écoles et centres de formation par les grands métiers. L'unité PAF a mis en place un système de veille réglementaire et normative sur la pratique de ces formations ;
- Le processus d'élaboration du plan de formation est formalisé, chaque structure au niveau de l'unité PAF élabore son besoin en formation puis il sera vérifié par le directeur RH puis validé par la DG ;
- La focalisation sur le bon profil comme une procédure d'arbitrage qui est basée sur des critères objectifs ;
- Le plan de formation est en lien avec le budget et les orientations stratégiques mais il n'est pas pluriannuel, l'unité PAF élabore son plan de formation annuellement ;
- Les offres de formations (catalogue interne et externe) sont identifiées et communiquées aux collaborateurs et au management, cela par l'établissement d'un diagramme de formation (plan), le développement de

Chapitre 03 : Etude de cas au sein de l'unité PAF, de l'EPE ANABIB

- La formation interne, et la collaboration avec les écoles et centres de formation externes ;
- Le budget de la formation est pertinent au regard des objectifs, le budget est validé par le PDG, puis la vérification de la réalisation des objectifs est faite par chaque chef de structure pour son département ;
- Les inscriptions sont en lien avec les besoins de la personne et dans le cadre d'une perspective d'évolution, cela se fait par une analyse des besoins des salariés en formation par rapport à leurs postes ;
- Une politique d'achat de formation est définie et mise en œuvre par l'appel aux bureaux externes spécialisés ;
- Les dispositifs fiscaux et sociaux sont optimisés par les œuvres sociales et services de finance ;
- Dans l'élaboration du plan de formation on va identifier les objectifs pédagogiques de formation ;
- Les techniques d'animation des formations sont adaptées au public visé par l'évaluation à chaud est faite systématiquement après la formation par le salarié lui-même ;
- Les modalités de formation sont validées par le CA et la DRH en temps opportun exemple : grille d'évaluation de formation ;
- Le contenu pédagogique est testé par l'évaluation à froid (après six mois) par le chef de structure, la réalisation des tests avec les représentants de publics cible ;
- Les acquis de formation sont mesurés et exploités (mesurés par l'évaluation à froid juste après la formation, et sont exploités au cours des activités de l'entreprise) ;

Chapitre 03 : Etude de cas au sein de l'unité PAF, de l'EPE ANABIB

- Le recours à la formation externe est justifié lors de non disponibilité de la formation au niveau de l'entreprise. Donc l'unité PAF fait recours à des bureaux de formation externes.

Conclusion :

L'unité PAF dispose d'un plan, de formation, annuel qui répond à ses besoins, qui est adéquat à son budget.

On constate que le processus de formation est bien mené au niveau de la PAF.

2.3.3. Processus de la GPEC :

- Les emplois existants sont connus et décrits par l'établissement d'une fiche du poste et la définition des tâches (missions) reliées à chaque poste d'une façon détaillée, l'unité PAF tient à jour le référentiel des métiers et des compétences.
- L'unité PAF identifie les besoins actuels et futurs des compétences clés par l'évaluation des compétences requises dans l'entreprise par la GRH.
- L'unité PAF a besoin uniquement des compétences spécifiques pour le métier concerné, elle n'identifie pas les compétences multifilaires.
- Les collaborateurs ne sont pas rattachés à un emploi spécifique, les fiches de postes existent pour chaque poste, mais il y a un manque d'actualisation en fonction des nouveaux changements. Les compétences individuelles ne sont pas cartographiées, par manque de documentation.
- L'unité PAF dispose d'un dispositif d'analyse des compétences clés mais il n'est pas mis en œuvre d'une manière optimale, par manque de compétence des personnes responsables sur les entretiens.
- Les compétences au niveau de l'unité PAF sont bien identifiées en termes de technicité, de rareté, de pérennité du savoir-faire par l'élaboration d'une fiche du poste bien détaillé par rapport aux besoins de l'organisation ;

Chapitre 03 : Etude de cas au sein de l'unité PAF, de l'EPE ANABIB

- L'unité PAF dispose d'un processus d'identification des besoins qualitatifs et quantitatifs nécessaire au déploiement de la stratégie en termes de métiers et de compétences mais elle n'est pas mise en œuvre par manque de formation et de personnels adéquats ou qualifiés pour la mise en œuvre.
- Les compétences disponibles et nécessaires au développement de nouveaux métiers ne sont pas étudiées, par ce que l'unité PAF n'a pas un besoin immédiat pour les nouveaux métiers.
- Les facteurs pouvant influencer sur les ressources externes disponibles ne sont pas identifiés, car l'unité PAF n'utilise pas les ressources externes.
- Les évolutions (réorganisation, productivité, pyramide des âges, etc...) susceptible d'avoir un impact sur les métiers et les compétences à moyen terme ne sont pas analysées par manque de moyens (logiciel de suivi de carrière du personnel)
- L'unité PAF, élabore des plans de succession pour les emplois clés qui ont un lien avec les plans de flux et les budgets pluriannuels, sont élaborés par les RH et validés par la DG.
- Un dispositif de consolidation des prévisions des filiales est mis en œuvre, il est effectué par la DG et RH avec le service des finances en faisant des rapprochements entre les besoins des entités et leurs évolutions.
- Les risques de pénurie « métiers » à court et à moyen terme liés à (des départs massifs à la retraite, à des taux de démissions élevés, à une réintégration d'activités, à un accroissement significatif de l'activité) sont bien identifiés par le recensement du personnel poste de départ en retraite, et les départs volontaires.
- Les risques de surcapacité « métier » à court et à moyen terme du fait de démission significative d'activité sont identifiés au niveau de l'unité PAF par le recensement des contrats clients par le service qualité.

Chapitre 03 : Etude de cas au sein de l'unité PAF, de l'EPE ANABIB

- Les risques de surcapacité et de sous capacité sont analysés par métiers par l'analyse des besoins futurs et actuels en termes de compétences et l'évaluation de capacité des personnels.
- L'unité PAF élabore des plans d'actions pour combler les écarts qui sont mis en œuvre par le service qualité par un plan de gestion des écarts, ces plans d'action sont suivis pour mesurer leurs efficacités.
- Les plans d'action sont suivis mais leur efficacité n'est pas mesurée par manque d'unité de mesure du plan d'action.
- Les propositions de compétences non retenues ne sont pas examinées par manque de personnel adéquat et manque de temps.

Conclusion :

L'unité PAF, ne dispose d'une démarche GPEC formalisée, sa mise en œuvre est faite théoriquement.

Le processus de GPEC est moins performant, et ce par manque de documentation et de preuves lors de l'évaluation.

2.3.4. Processus d'évaluation :

- L'unité PAF, pratique une évaluation mais pas d'une manière systématique par manque de formalisation.
- La diffusion de référentiel d'évaluation aux personnes concernées, s'effectue d'une manière informelle
- Les objectifs opérationnels fixés au niveau de chaque entité sont une déclinaison des objectifs stratégiques.
- Les objectifs ne sont pas assez précis pour évaluer les personnes et ne pas manquer les critères d'évaluation et le lien entre les outils et la gestion des carrières.
- Les objectifs ne sont pas assortis d'indicateurs de mesure, car les dossiers des entretiens ne sont pas formalisés.

Chapitre 03 : Etude de cas au sein de l'unité PAF, de l'EPE ANABIB

- L'unité PAF, ne dispose pas d'un sport d'entretiens car la réalisation des entretiens est faite théoriquement pas d'une manière systématique par manque de formalisation.
- L'évaluation peut ajouter des compétences acquises et /ou développées pour le posté et ce avec le temps par l'expérience et le développement de ses savoirs faire et connaissance par la spécialisation dans son travail.
- Le management et les collaborateurs ne disposent pas de documents de préparation de l'entretien ; l'unité PAF réalise ses entretiens d'une manière non systématique donc les préparations pour les entretiens sont faites théoriquement.
- On ne peut pas s'assurer que les entretiens sont conduits par la hiérarchie et dans le respect des règles et des délais car on ne dispose pas de documentation sur la réalisation des entretiens.
- Les mesures prises ne sont pas cohérentes avec les évaluations car il y'a un non-respect des accords, la non disposition des outils et un manque de communication interne.
- Les décisions au niveau de la PAF sont bien liées à la politique de rémunération et à la performance de l'organisation et à celle de l'évaluation par dialogues entre RH et les managers pour la revue des évaluations en lien avec la rémunération et d'autres facteurs de motivation pour favoriser les conditions du travail.
- Le management prend en considération le risque de contentieux lié à des décisions managériales jugées injustes ou non éthiques par le respect du code éthique de l'entreprise.
- L'unité PAF ne dispose pas d'un processus de recours et d'alerte aux risques cités dans la question N° 12 par manque de procédure de gestion des risques.
- L'unité PAF pratique des sanctions en cas de comportement non éthique.

Conclusion :

L'unité PAF, ne dispose pas d'un référentiel d'évaluation, son application est faite d'une manière non systématique.

Le processus d'évaluation n'est pas efficace.

2.3.5. Processus de départ des employés :

- L'opération de départ tient compte des axes stratégiques, et des orientations en termes de GPEC par la construction des prévisions pluriannuelles d'effectifs et d'emplois pour donner de la visibilité et être dans l'anticipation requise et la mise à jour chaque année.
- Le dispositif de pilotage permettant d'atteindre des objectifs fixés dans la stratégie de l'opération de départ n'est pas mis en place par personnes compétentes pour cette tâche.
- L'opération de départ a un lien avec le processus de la GPEC mais théoriquement puisque la GPEC est informelle.
- Les ressources nécessaires au bon fonctionnement de l'opération de départ ne sont pas bien identifiées par manque de compétence des personnes chargées de cette tâche et manque de moyens.
- L'impact moral sur les activités n'est pas estimé par le manque de procédures de suivi
- Les caractéristiques (périmètre, coût global, objectif, planning, effectifs, sites, catégories professionnelles) de l'opération de départ ne sont pas définis et formalisés par manque de plan de communication interne et externe et le processus global n'est pas planifié d'une façon détaillée.
- Les règles objectives, modalités pratiques et critères à retenir (ancienneté, catégorie d'emploi, la charge familiale...) ne sont pas définis par manque de procédures adéquates.

Chapitre 03 : Etude de cas au sein de l'unité PAF, de l'EPE ANABIB

- Les modalités de gestion de la transition sont envisagées surtout avec les changements que l'unité PAF a subis, la DRH planifie d'une façon détaillée le processus global.
- L'impact de l'opération de départ sur l'image de l'organisation est pris en compte par la mise en place des outils de communication en interne et externe (dialogue social).
- La communication interne et externe n'est pas adéquate par le manque de plan de communication.
- Les règles de validation n'intègrent pas la vérification de la cohérence avec la stratégie et le processus de la GPEC parce que le processus du départ n'est pas suffisamment formalisé, et ne sont pas clairement définies et déclinées par manque de compétences et non-respect des procédures.
- La direction générale valide le dispositif de départ après la vérification du conseil d'administration.
- Les obligations de consulter les instances représentatives et réglementaires sont mises en œuvre au niveau de la PAF.
- L'unité PAF suit ses objectifs internes de coût et délais par l'élaboration d'un tableau de bord où elle identifie les compétences, les postes, les effectifs, et les coûts directs et les coûts associés.
- Le suivi des objectifs tient compte des actions menées à tous les niveaux de la PAF ce suivi est fait par la DRH.
- Après le suivi, les écarts sont gérés par les plans d'action pour les réduire.
- La direction générale assure un suivi du dispositif du départ.
- La gestion de départ ne fonctionne pas selon les caractéristiques prédéfinies par l'absence de la mise à jour de processus GPEC.
- Un dispositif de suivi après le départ est mis en œuvre.

Chapitre 03 : Etude de cas au sein de l'unité PAF, de l'EPE ANABIB

- Après le départ, la PAF effectue une mobilité qui est identifiée pour chaque type de départ.
- En coordination avec le processus de la GPEC, la PAF élabore un plan de remplacement concernant tous les postes concernés par le départ.
- La DRH et juridique suit les différents types de départ par une procédure formalisée qui contient toutes les notifications des dossiers des employés en départ.
- Toutes les procédures sont communiquées aux acteurs et services concernés.

Conclusion :

L'unité PAF a connu un départ massif de ses employés en retraite à cause de restructuration, cette opération tient compte des axes stratégiques de l'organisation qui répond à ses objectifs, elle est gérée par un redéploiement.

Le processus de départ est efficace, bien maîtrisé au niveau de la PAF.

Conclusion d'audit de gestion des compétences :

Le processus de la gestion des compétences de l'unité PAF est bien structuré, répond aux attentes de l'unité sauf qu'il y a un manque de documentation au niveau de la GPEC et les entretiens. On constate certains dysfonctionnements à cause du non-respect de ces procédures par manque de compétences des agents responsables.

Conclusion :

Notre mission d'audit de gestion des compétences dans le cadre de changement organisationnel, s'est tenue au sein de l'unité PAF, de l'EPE ANABIB filiale TUBROFIL. L'unité a vécu un changement de sa structure organisationnelle, ce qui a entraîné un redéploiement de ses effectifs.

Nous avons divisé notre étude en deux sections, dans la première nous avons présenté l'entreprise ANABIB, et le projet de restructuration ses causes et conséquences, où nous avons bien expliqué les changements organisationnels que l'unité PAF a subi au niveau de ses structures.

Chapitre 03 : Etude de cas au sein de l'unité PAF, de l'EPE ANABIB

Ensuite, dans la deuxième section nous avons audité le processus de la gestion des compétences de L'unité PAF, après la restructuration, par une analyse des observations obtenu l'ors des entretiens réalisés dans notre étude, qui consiste la repense aux questionnaires de contrôle interne qui répond aux attentes de l'unité.

Cette analyse nous a permis de dégager les anomalies liées à cette opération. Dans le but de pallier ces dysfonctionnements, nous avons émis quelques recommandations.

Conclusion générale

Durant notre travail de recherche, nous avons eu comme objectifs de montrer l'impact de l'audit interne dans la gestion des compétences, lorsque l'entreprise subit un changement organisationnel.

La gestion des compétences est, dans tous les secteurs d'activités, une nécessité vitale et un facteur clé de succès, participe dans la réussite du changement organisationnel ; un processus nécessitant la mobilisation de toutes les ressources dont dispose l'entreprise, en particulier au niveau des populations qui la composent. La réussite et la pérennité du changement exigent, alors, l'exploitation de toutes les compétences des salariés ainsi que toutes leurs capacités d'initiatives et pas seulement celles correspondant à la définition de leur poste.

Il est très important, pour les organisations, de chercher à faire acquérir et à développer les compétences qu'elles soient individuelles ou collectives, qu'elles jugent nécessaires à leur développement et à leur adaptation. Les compétences permettent ainsi aux organisations d'acquérir une meilleure performance pour faire face aux évolutions de leur environnement.

Dans cette situation, l'audit a pour objet d'identifier et d'évaluer les risques susceptibles d'influencer le processus de gestion des compétences, pour répondre aux objectifs du changement au niveau des structures de l'organisation.

A l'issue de notre mission d'audit, effectuée en milieu professionnel, nous avons pu confirmer nos hypothèses. Le changement organisationnel est un passage d'une situation donnée vers une situation désirée neuve dans l'organisation, où la fonction gestion des compétences joue un rôle important dans l'atteinte des objectifs de ce changement et contribue à la performance de l'entreprise.

L'Entreprise ANABIB, objet de notre étude, est une organisation qui a subi à un changement dans son organisation, dans le cadre du programme, portant accords Euro-méditerranéens, qui a entraîné un redéploiement au niveau de son personnel.

Dans notre cas pratique, nous avons analysé les changements vécus par l'unité en mettant en évidence les services affectés par la restructuration, les postes créés ou supprimés, par la suite nous avons suivi le personnel au cours de ce

changement et essayé de déterminer les apports de cette nouvelle organisation ainsi que son impact sur le développement des compétences.

Dans cette analyse, nous avons élaboré la cartographie des risques du processus de gestion des compétences lié à l'unité PAF, et analyser la performance de ses processus à travers un questionnaire de contrôle interne, puis nous avons analysé les observations obtenues, et relevé quelques insuffisances et risques qui peuvent nuire, et impacter négativement sur le rendement et l'efficacité de fonctionnement de l'entreprise.

A cet égard, nous avons émis des recommandations afin d'améliorer les insuffisances détectées.

Annexes

**Annexe N ° 01 : Questionnaire d'audit avec observations du processus de recrutement
(étape 01 Besoin en recrutement)**

N°	Questions	Oui	Non	Observation
1	L'analyse des besoins a-t-elle été réalisée ?	x		Réalisée par RH à travers l'écoute attentive des autres services et unités pour déciller les besoins, est validés par la DRH
2	Existe-t-il une démarche formalisée d'identification des profils ?	x		La recherche des compétences et connaissances exigées par le poste.
3	Dispose-t-on d'une GPEC sur laquelle s'appuyer ?		x	Théoriquement elle est mise en œuvre, mais elle n'est pas formalisée
4	Le besoin et le budget associé sont-ils validés au niveau approprié ?	x		La structure concernée ému le besoin, le transmet à la DG puis il est validé par le CA
5	A-t-on ciblé le périmètre de recherche approprié ?	x		A travers la fiche de poste.
6	Les moyens mis en œuvre sont-ils suffisants ?		x	L'entreprise ne participe pas au salon de l'offre d'emploi

**Annexe N ° 02 : Questionnaire d'audit avec observations du processus de recrutement
(étape 02 la définition du poste)**

N°	Questions	Oui	Non	Observation
1	Existe-t-il une fiche de poste clairement définie avec des critères précis et exhaustifs ?	x		La fiche du poste est vérifiée par le directeur de la fonction et elle est validée par le directeur des ressources humaines
2	La fiche de poste s'appuie-t-elle sur un référentiel de compétences adopté par l'organisation ?	x		La fiche du poste s'appuie sur la fiche historique du poste, l'entreprise ne dispose pas d'un référentiel de compétences par manque de formalisation de la GPEC
3	RH et opérationnels sont-ils partenaires dans la formulation du besoin ?		x	Manque de formalisation
4	Les besoins sont-ils communiqués en interne ?	x		Soit de bouche à oreille, par email, formulaire ou bien une plateforme informatique (logiciel)
5	A-t-on recensé les compétences disponibles en interne ?	x		Par le suivi et le contrôle des tâches effectué par les employés dans leurs postes

**Annexe N ° 03 : Questionnaire d'audit avec observations du processus de recrutement
(étape 03 entretiens)**

N°	Questions	Oui	Non	Observation
1	Les recruteurs ont-ils reçu une formation sur les pratiques de recrutement ?		x	Par manque de moyens
2	Les outils adéquats sont-ils mis à leur disposition ?		x	L'absence de la volonté des dirigeants
3	La DRH est-elle systématiquement impliquée dans les entretiens de recrutement ?		x	Oui d'une manière informelle
4	Les offres d'emploi sont-elles centralisées à la DRH ?	x		Le processus de recrutement se déroule uniquement aux niveaux de la DRH
5	Les exigences du poste (langues, expériences, connaissances, etc.) sont-elles objectives ? Sont-elles conformes aux engagements de l'organisation en matière de lutte contre les discriminations ?	x		Les exigences du poste sont objectives par rapport à la fiche historique ; la fiche du poste est vérifiée par le directeur de la structure pour éviter toute sorte de discrimination
6	Ces critères sont-ils validés avec la DRH et la direction juridique ?	x		Ces critères ne sont pas validés avec le juriste, qui est rattaché à la DRH

**Annexe N ° 04 : Questionnaire d'audit avec observations du processus de recrutement
(étape 04 décisions)**

N°	Questions	Oui	Non	Observation
1	L'accueil des candidats et la qualité des échanges sont-ils satisfaisants ?	x		Echange interactif
2	L'organisation maîtrise-t-elle les recrutements par des prestataires externes (de la sélection du cabinet de recrutement aux suites données aux entretiens) ? Les clauses contractuelles sont-elles précises et vérifiées ?		x	L'entreprise n'utilise pas les prestataires externes car ne sont pas systématiques Les clauses contractuelles sont claires
3	Les candidatures non retenues font-elles systématiquement l'objet d'une réponse ?		x	C'est une pratique à laquelle il faut remédier pour la formaliser
4	Les motifs de rejet sont-ils explicites ?		x	Difficulté de trouver des motifs spécifiques pour les rejets
5	Les engagements pris dans la phase de sélection sont-ils retenus dans le contrat ?	x		Pare les clauses contractuelles
6	Ne créent-ils pas des antécédents qui pourraient nuire au climat social de l'entité ?	x		Par des négociations sur le salaire par rapport au poste pas par rapport compétences
7	Les canaux de recrutement (interne, approche directe, cabinet) sont-ils adaptés aux profils recherchés ?	x		Oui mais en interne l'entreprise ne fait pas appel au cabinet externe
8	Les délais de recrutement correspondent-ils aux besoins ?	x		La DRH a bien défini le temps nécessaire pour le recrutement

**Annexe N ° 05 : Questionnaire d'audit avec observations du processus de recrutement
(étape 05 contractualisation et Intégration)**

N°	Questions	Oui	Non	Observation
1	Les contrats de travail ont-ils été revus avec les services juridiques ?	x		Est faite par le service juridique par application de réflexe de double regard
2	Applique-t-on une procédure adaptée d'autorisation des budgets ?	x		La procédure faite par le service des finances et validée par la DG
3	Comprennent-ils, le cas échéant, les clauses spécifiques liées à l'exercice de certains métiers ou à l'expatriation ?		x	L'entreprise ne fait pas recours à l'expatriation
4	Prépare-t-on correctement l'arrivée des nouveaux collaborateurs ?	x		Par une réunion de sensibilisation et dotation de moyens pour exercer
5	Réalise-t-on une analyse causale des périodes d'essai renouvelées ou rompues ?	x		Procédures existent et mise en œuvre
6	Existe-t-il un parcours formalisé favorisant l'intégration des différentes catégories de salariés ?	x		Training avec rapport existe mais pas formalisé (systématique)
7	Les nouveaux arrivants sont-ils sensibilisés à la culture d'entreprise ?	x		Par une réunion de sensibilisation et l'affichage d'une charte et le règlement de l'entreprise

Annexe N ° 06 : Questionnaire d'audit avec observations du processus de la formation

N°	Questions	Oui	Non	Observation
1	La politique de formation intègre-t-elle les grandes orientations stratégiques de l'organisation et les évolutions métiers qui en découlent ?	x		La procédure et le plan de formation existent et mis en œuvre, mais la politique n'est pas formalisée
2	La politique de formation est-elle mise en œuvre ?	x		Elle est mise en œuvre théoriquement mais elle n'est pas documentée
3	Les politiques de formation, de mobilité et de recrutement sont-elles coordonnées ?	x		Via le tableau des postes polyvalents est validé par le PDG (pour les postes ayant une incidence sur la qualité)
4	La politique de formation est-elle en lien avec la GPEC ?	x		Pratiquement oui mais d'une manière informelle car la GPEC est non formalisée
5	Quel est l'équilibre souhaité, réalisé entre la recherche de compétences externes et le développement de compétences en interne ?	x		Le recrutement sauf pour les postes spécifiques, le redéploiement des salariés est privilégié, c'est une tendance de l'entreprise
6	La politique de formation intègre-t-elle les objectifs de développement des compétences nécessaires à l'organisation ainsi que les souhaits d'évolution des collaborateurs.		x	La procédure pour entretien existe mais la mise en œuvre n'est pas systématique, par manque de formation (compétence) des agents responsables

7	Existe-t-il un système de remontée des besoins et des souhaits de formation ? Sont-ils analysés ? Des solutions (programme de formation, modalités, prestataires) sont-elles clairement identifiées ?	x		Le besoin est exprimé et plan de formation existent et mis en œuvre
8	Les formations obligatoires sont-elles identifiées (par exemple, Lutte Anti Blanchiment et Financement du Terrorisme, règles de sécurité, etc.) ?	x		Mise en place d'un système de veille réglementaire et normative
9	Le processus d'élaboration du plan de formation est-il formalisé ?	x		Élaboré par chaque structure en faisant des mises à jour et des formations pour les employés ce plan est vérifié par le directeur RH, validée par
10	Existe-t-il une procédure d'arbitrage des besoins recensés ? Est-elle basée sur des critères objectifs ?	x		Se focaliser sur le bon profile
11	Le plan de formation est-il pluriannuel en lien avec le budget et les orientations stratégiques ?	x		En général le plan de formation est annuel
12	Les offres de formation (catalogue interne et externe) sont-elles définies et communiquées aux collaborateurs et au management ?	x		L'établissement par un diagramme de formation
13	Le budget est-il pertinent au regard des objectifs ?	x		Le budget est Validé par le PDG, après le chef de la structure vérifie l'atteinte des objectifs fixés

14	Les inscriptions sont-elles réellement en lien avec les besoins de la personne ou dans le cadre d'une perspective d'évolution et/ou de son secteur d'activité ?	x		Par une analyse des besoins des salariés en formations par rapport à leurs postes
15	La politique d'achat de formation est-elle définie ? Est-elle mise en œuvre ?	x		Faire appel aux bureaux externes spécialisés
16	Les dispositifs fiscaux ou sociaux sont-ils optimisés ?	x		Définit par les œuvres sociales et le service de finance
17	Les objectifs pédagogiques de formation sont-ils définis ?	x		Sont définis au niveau de service de formation, par l'élaboration d'un plan de formation aux employés
18	Les techniques d'animation des formations sont-elles adaptées au public visé ?	x		Evaluation à chaud (par le salarié) est faite systématiquement après la formation
20	Les modalités de formation sont-elles validées au niveau approprié et en temps opportun ?	x		Sont validés par le CA et la DRH
21	Le contenu pédagogique est-il testé ?	x		Evaluation à froid (après six mois) par le chef de structure
22	Les acquis de formation sont-ils mesurés et exploités ?	x		Evaluation à froid
23	Le recours à la formation externe est-il justifié ?	x		A travers des bureaux de formation externes.

Annexe N ° 07 : Questionnaire d'audit avec observations du processus de la GPEC

N°	Questions	Oui	Non	Observation
1	Les emplois existants sont-ils connus et décrits ?	x		Par l'établissement d'une fiche du poste et pour bien définir les tâches (missions) reliée à chaque poste du travail par RH
2	Les compétences clés requises pour les besoins actuels et futurs sont -elles identifiées ?	x		Une évaluation des compétences requise par GRH
3	A-t-on identifié des compétences multi-filières ?		x	L'entreprise a besoin uniquement des compétences spécifiques pour le métier concerné
4	Chaque collaborateur est-il rattaché à un emploi ? Les compétences individuelles sont-elles connues et cartographiées au niveau de l'entité ?		x	-Les fiches de postes existent pour chaque poste, manque l'actualisation en fonction des nouveaux changements -Pratique à formaliser et mettre en œuvre
5	Un dispositif d'analyse des compétences clés est-il mis en œuvre ?		x	Les entretiens se font annuellement mais sans analyse poussée par manque de compétence bien que la procédure existe (non-respect des procédures)
6	Ces compétences sont-elles clairement identifiées en termes de technicité, de rareté, de pérennité du savoir-faire de l'organisation ?	x		Par l'élaboration d'une fiche du poste

7	Un processus d'identification des besoins quantitatifs et qualitatifs nécessaires au déploiement de la stratégie en termes de métiers et de compétences est-il mis en œuvre ?		x	Manque de personnels adéquats ou qualifiés pour la mise en œuvre
8	Les compétences disponibles et nécessaires au développement de nouveaux métiers sont-elles étudiées pour être exploitées de manière efficiente ?		x	Par manque de besoin immédiats
9	Les facteurs pouvant influencer les ressources externes, disponibles, sont-ils identifiés ?		x	Absence d'utilisation des ressources externe
10	Les évolutions (réorganisation, productivité, pyramide des âges, etc.) susceptibles d'avoir un impact sur les métiers et les compétences à moyen terme sont-elles analysées ?		x	Absence de logiciel de suivi de carrière du personnel.
11	Des plans de succession pour les emplois clés sont -ils élaborés ? Sont-ils en lien avec les plans de flux et les budgets pluriannuels ?	x		Élaboré par RH validé par DG
12	Un dispositif de consolidation des prévisions des filiales est-il mis en œuvre ?	x		Effectuée par la DG et RH et service des finances
13	Des risques de pénurie « métiers » à court et à moyen termes (liés à des départs massifs à la retraite, à des taux de démission élevés, à une réinternalisation d'activités, à un accroissement significatif de l'activité) sont-ils identifiés ?	x		Faite par le recensement du personnel poste de départ en retraite, et les départs volontaire
14	Des risques de surcapacité « métiers » à court et à moyen termes (du fait de diminution significative d'activités, D'externalisation d'activités) sont-ils identifiés ?	x		Par le recensement des contrats clients par le service qualité.
15	Les risques de surcapacité ou de sous capacité sont-ils analysés par métiers ?	x		Evaluation de capacité des personnels

16	Des plans d'actions pour combler les écarts identifiés sont-ils mis en œuvre et suivis ?	x		Fait par le service qualité par un plan de gestion des écarts.
17	L'efficacité de plan d'action est-elle mesurée ?		x	Manque d'unité de mesure du plan d'action
18	Les propositions de compétence non retenues sont-elles régulièrement examinées ?		x	Par manque de personnel adéquate et manque du temps

Annexe N ° 08 : Questionnaire d'audit avec observations du processus d'évaluation

N°	Questionnaires	Oui	Non	Observation
1	La DRH a-t-elle élaboré et discuté avec le comité de direction un référentiel d'évaluation ?		X	Ya une évaluation mais pas d'une manière systématique par manque de formalisation
2	Ce référentiel est-il décliné et diffusé aux acteurs concernés ?		X	Mais pas systématiquement manque de formalisation
3	Les objectifs opérationnels fixés sont-ils une déclinaison des objectifs opérationnels des entités, eux-mêmes déclinés des objectifs stratégiques ?	x		Chaque entité dans l'entreprise fixe ses objectifs opérationnels pour atteindre les objectifs stratégiques
4	Les objectifs sont-ils assez précis pour évaluer les personnes ?		X	Manque des critères d'évaluation et le lien entre les outils et la gestion des carrières
5	Les objectifs sont-ils assortis d'indicateurs de mesure ?		X	Manque d'indicateurs de mesure car les dossiers des entretiens ne sont pas formalisés

6	<p>Le support d'entretiens intègrent-ils :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les objectifs de l'année et l'analyse des résultats ? - la détermination des objectifs de l'année suivante ? - l'évaluation du professionnalisme de la personne dans l'emploi occupé et des besoins de formation ? - le suivi de l'acquisition de compétences après des actions de Formation ? - le projet professionnel et les besoins en résultant ? - l'appréciation globale de la hiérarchie ? - la possibilité pour l'évaluation d'exprimer son accord ou désaccord sur l'évaluation, les objectifs ? - l'équilibre vie privée/vie professionnelle ? 		X	<p>La réalisation des entretiens n'est pas systématique par manque de formalisation</p>
7	<p>L'évaluation peut-il ajouter des compétences acquises et/ou développées pour le poste ?</p>	x		<p>Avec le temps par l'expérience et le développement de ses savoirs faire et connaissances par la spécialisation dans son travail</p>
8	<p>Le management et les collaborateurs disposent-ils de documents de préparation de l'entretien ?</p>		X	<p>L'entretien est réalisé d'une manière informelle</p>
9	<p>S'assure-t-on que les entretiens sont conduits par la hiérarchie ?</p> <p>Et dans :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le respect des règles fixées ? - les délais requis ? 		X	<p>Manque de documentation sur la réalisation des entretiens</p>

10	<p>Les mesures prises sont-elles cohérentes avec les évaluations :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un lien est-il établi entre les résultats obtenus et l'attribution des éléments de rémunération (augmentation salariale, prime de résultats, etc.) ? - Des critères objectifs sont-ils établis pour les évolutions, les augmentations ? - Les salariés en ont-ils connaissance ? - Les mesures prises à l'issue de l'évaluation (mutations, évolutions de carrière, rémunérations) sont-elles justifiées ? 		x	<p>La non disposition des outils, le non-respect des accords, manque de communications interne</p>
11	<p>Les décisions sont-elles bien liées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - à la politique de rémunération (ou aux différents accords négociés en interne) ? - à la performance de l'organisation et à celle de l'évaluation ? 	x		<p>Par des dialogues entre RH et les managers pour la revue des évaluations en lien avec la rémunération et d'autre facteurs de motivation</p>
12	<p>Le management est-il sensibilisé à ces risques ? (Risque de Contentieux liés à des décisions managériales jugées injustes ou non éthiques)</p>	x		<p>Par le respect du code éthique de l'entreprise</p>
13	<p>Un processus de recours et d'alerte à ces risques existe-t-il ?</p>		x	<p>Manque de procédures de gestion des risques</p>
14	<p>Le processus fonctionne-t-il et des sanctions sont-elles prises en cas de comportements non éthiques ?</p>	x		<p>Par l'application du code éthique de l'entreprise (règlement interne)</p>


Annexe N ° 09 : Questionnaire d'audit avec observations du processus de départ des employés

N°	Questions	Oui	Non	Observation
1	L'opération tient-elle compte des axes stratégiques et des orientations en termes de GPEC ?	x		La gestion de dossier de l'employé
2	Le dispositif de pilotage permettant l'atteinte des objectifs fixés dans la stratégie de l'opération est-il en place ?		x	Par manque de personnes compétentes pour la mise en place
3	Existe-il un lien avec le processus GPEC ?	x		D'une manière informelle
4	Les ressources nécessaires à son bon fonctionnement sont-elles identifiées ?		x	Manque de logiciel adéquat et manque des compétences
5	L'impact moral sur les activités est-il estimé ?		x	Manque de procédures de suivi
6	Les caractéristiques (périmètre, coût global, objectif, planning, effectifs, sites, catégories professionnelles) de l'opération sont-elles définies et formalisées ?		x	Manque de plan de communication (interne/externe)
7	Les règles objectives, modalités pratiques et critères à retenir sont-ils définis et formalisés (ancienneté, catégories d'emploi, charge de famille, etc.)?		x	Par manque de procédures adéquate
8	Les modalités de gestion de la transition sont-elles envisagées ?	x		La planification d'une façon détaillée le processus global par RH
9	L'impact de l'opération sur l'image de l'organisation a-t-elle été prise en compte ?	x		Par la mise en place des outils de communication en interne et externe
10	La communication interne et externe sont-elles adéquates ?		x	Manque de plan de communication en interne et externe

11	Les règles de validation intègrent-elles la vérification de la cohérence avec la stratégie et le processus de GPEC ? Sont-elles clairement définies et déclinées.		x	Processus non suffisamment formalisé
12	La direction générale valide-t-elle le dispositif ?	x		Par le directeur général après la vérification dans le CA
13	Les obligations de consulter les instances représentatives et réglementaires sont-elles déterminées et mises en œuvre aux moments appropriés ?	x		Par le service juridique de l'entreprise par des écrits ou des rencontres
14	Les objectifs (notamment en termes de coût et délais) sont-ils suivis ?	x		Par l'élaboration d'un tableau de bord (compétences, postes, effectifs, coûts directs et coûts associés, délais)
15	Ce suivi tient-il compte des actions menées à tous les niveaux de l'organisation ?	x		Par le service RH et communiqué pour les autres niveaux de l'organisation
16	Les écarts sont-ils gérés ?	x		Par des plans d'action pour réduire les écarts (coût/délai)
17	La direction générale assure-t-elle un suivi du dispositif ?	x		Par RH l'élaboration d'une notification de départ
18	Le « guichet » de gestion des départs fonctionne-t-il selon les caractéristiques prédéfinies (quotas/ catégorie d'emploi notamment) ?		x	Absence d'une mise à jour de la procédure de GPEC
19	Existe-t-il un dispositif de suivi après le départ ?	x		Elaboré par RH et les œuvres sociales
20	Les règles et modalités pratiques à appliquer pour chaque type de départ sont-elles identifiées ?	x		Par RH et le service juridique

21	Le lien avec le processus GPEC est-il établi pour un remplacement éventuel ?	x		Par un suivi de plan de remplacement
22	Des procédures concernant les différents types de départs sont-elles formalisées et mises en œuvre ?	x		Par RH et service juridique à travers des notifications des dossiers des employés en départ
23	Les services concernés (différents services de la DRH, juridique, comptabilité) sont-ils identifiés et impliqués en temps opportun ?	x		Par la formalisation d'une politique de gestion de départ incluant une procédure de communication aux acteurs intéressés
24	Les responsabilités à chaque étape du processus de gestion du départ sont-elles clairement définies et formalisées ?	x		La mm chose que 23
23	L'information requise est-elle adressée aux services concernés (RH, moyens généraux, comptabilité, juridique, informatique, trésorerie)	x		Par des outils de communication

Annexe N ° 10: Fiche de poste

LOGO	ENREGISTREMENT SYSTEME QUALITE		Réf. poste :	
	FICHE DE POSTE		Edition :	
			Page : 1 de 1	
I. DESCRIPTIF DES TACHES				
I.1 Dépendance hiérarchique				
I.2 Autorité hiérarchique directe				
I.3 Principales missions du poste				
I.4 Tâches principales				
				
I.5 Documents à connaître et à respecter				
II. EXIGENCES DU POSTE			Souhaitables	Obligatoires
II.1 Besoins de qualification				
II.2 Formation générales				
II.3 Formation professionnelle spécifique				
II.4 Expérience professionnelle				
<u>VISA du DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES, Pour APPROBATION</u>		<u>VISA du DIRECTEUR DE LA FONCTION. Pour VÉRIFICATION</u>		

Annexe N ° 11 : fiche historique individuelle.

LOGO	ENREGISTREMENT SYSTÈME QUALITÉ	PAGE : X/Y
	FICHE HISTORIQUE INDIVIDUELLE	

Nom et Prénom : Date de naissance :

 Date de recrutement :
 Poste occupé au recrutement :
 Catégorie : classe :
 Direction : Service :


Formation Initiale / professionnelle / complémentaire avant embauche				
Année	Intitulé de la formation	Organisme	Durée de la formation	Diplômes obtenus ou niveau

Formation Initiale / professionnelle / complémentaire après embauche				
Année	Intitulé de la formation	Organisme	Durée de la formation	Diplômes obtenus ou niveau

Postes successivement occupés avant embauche							
Postes occupés		Du	Au	Postes occupés		Du	Au

Postes successivement occupés à Tubprofil							
Postes occupés		Du	Au	Postes occupés		Du	Au

Annexe N ° 13: Procédure gestion des emplois et des compétences


 EPE ANABIB Spa	PROCEDURE SYSTEME QUALITE	Édition du xx.xx.201_
	PROCEDURE : GESTION DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES	Version : Nbre de pages : 1/6

SOMMAIRE


1. OBJET	2
2. DOMAINE D'APPLICATION	2
3. REFERENCES	2
4. RESPPONSABILITE	2
5. GENERALITES	2
5.1 ORGANIGRAMME	2
5.2 FICHE DE POSTE	3
5.3 TABLEAU D'AFFECTATION DES DOCUMENTS	3
5.4 POLYVALENCE AUX POSTES ET AU SITES	3
5.5 FICHE HYSTORIQUE INDIVIDUELLE	3
6. GESTION DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES	4
6.1 ANALYSE DE LA SITUATION	4
6.2 PLAN D' ACTIONS	5/6
7. ENREGISTREMENTS	6

Historique des 5 dernières éditions		
N° d'ordre	Dates d'édition	Création, Modifications, Refontes, Nature des Modifications
N-0		Création
N-1		
N-2		
N-3		
N-4		

Principaux collaborateurs ayant participé à la rédaction de la présente procédure :

Visa de rédaction Par la D.R.H.J Mme RAHMANI	Visa de vérification Par le S.G Mr. AYADI	Visa d'Approbation Par le DG Mr. KORCHI
 Directrice des Ressources Humaines et Juridique Mme. RAHMANI Assia	 Secrétaire Général AYADI	 Le Président Directeur Général Mustapha KORCHI 

Annexe N ° 18 : Revu des compétences

 EPE ANABIB Spa	ENREGISTREMENT SYSTEME QUALITE		Etabli le : 15.12.2012
	REVUE DES COMPETENCES		Date : Page : XY
Nom et prénom du travailleur : Poste occupé :			

Profil de l'agent	Exigences du poste	Appréciation des écarts profil agent/exigence poste
1-Formation générale	1-Exigences de formation générale
2-Formation professionnelle	2-Exigence de formation professionnelle
3-expérience professionnelle	3-exigence d'expérience professionnelle
4-qualifications	4-exigence de qualification

Appréciations générales des écarts profil agent/exigences poste, et proposition d'actions (formation, mutation....)	

Visa de vérification par le responsable de structure	Visa de vérification par le DRH/Dpt RHA ou C. Sce RHA
	Visa d'approbation par le PDG ou DU

ANNEXE J

Bibliographie

I. Ouvrages :

1. BERNOUX. Ph, Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations, éd. Du Seuil, Paris, 2004.
2. WILLIAMSON. Ch, COLVIN. G & MCDONALD. A, Gestion des ressources humaines, éd. Tearfund, Teddington, 2008.
3. COLARDYN. D, La gestion des compétences, perspectives internationales, Paris, 1996.
4. HELLRIEGEL. D; SLOCUM. J, W, WOODMAN. R, W, Management des Organisations, éd. De Boeck et LARCIER, Bruxelles, 1992.
5. GROUARD et MESTON, l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement, éd. Dunod, Paris, 1998.
6. GUERRERO. S, les outils de l'audit social, éd. DUNOD, Paris, 2008.
7. MEIER. O & AL. Gestion du changement, éd. DUNOD, Paris, 2007.
8. BÉDARD. M.G et MILLER. R, La Gestion des Organisations, éd. de la Chenelière, Montréal, Québec, 1995.
9. HATCH. M, J Théories des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples, éd. de Boeck Université, Paris, 2000.
10. JOLIS. N la compétence au cœur du succès de votre entreprise, éd. Organisation, Paris, 2000.
11. PERETTI. J-M, Dictionnaire des ressources humaines, éd. Vuibert, Paris, 2008.
12. ARDOUIN. T ingénierie de formation pour l'entreprise, éd. Dunod, Paris 2003.

II. Articles :

1. ALLAIRE. Y et FIRSIROTU. M, Comment gérer des organisations performantes : l'art subtil des stratégies radicales, Gestion, Vol 14, n° 3, 1989.
2. BEN AMMAR MAMLOUK. Z, La construction du jeu, entre jeu et hors-jeu. Ou comment développer les compétences transversales ? , Revue Marocaine de Commerce et de Gestion, N° 1, juin 2005. P29-46.
3. BESSON. D et al, Discours sur les compétences organisationnelles et Individuelles, Revue Française de Gestion, Vol 29, n° 145, juillet-août, 2003. p69-91.

4. DEMERS. C, de la gestion du changement à la capacité de changement en gestion, L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », école des HEC de Montréal, Gestion, vol 24, n° 3, 1999. p131-139.
5. DOZ. Y, Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences-clés, Revue Française de Gestion, Vol 86, 1994.
6. GRIMAND. A et VANDANGEON-DERUMEZ, I, Changez de changement!, L'Expansion Management Review, juin, 2004. P42-51.
7. GUILHON. A, Le changement organisationnel est un apprentissage, Revue Française de Gestion, septembre-octobre, 1998. P98-107.
8. GUILHON. A et TREPO, G. Réussir les changements par le développement de l'apprentissage organisationnel les leçons du cas de Shell, Gérer et Comprendre, septembre, n° 65, 2001. P41-54.
9. KOENIG. G, L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux, Revue Française de Gestion, janvier-février, 1994. P76-84.
10. LE BOTERF. G, Construire la compétence collective de l'entreprise, Gestion, Vol.22, n° 3, 1997. P82-85.
11. LOIG. LEGRAND-LAFOY, SYLVIE. ROUSSILLON, Vous avez dit compétences ? , Personnel, août-septembre, n° 363,1995. P11-18.
12. MINTZBERG. H et WESTLY. F, « Cycle of organizational change », Strategic Management Journal, 1992, p 39-59.
13. PELLETIER. G, Le gestionnaire, le leader et l'artisan, Revue Française de Gestion, janvier-février, 1996, P44-57.
14. ROMAINVILLE. M, L'étudiant-apprenant, grille de lecture pour l'enseignant universitaire. Revue des sciences de l'éducation, Paris/Bruxelles, 1998.
15. RONDEAU. A, transformer l'organisation : comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail , Gestion, Vol 24, 1999, P12 et 19.
16. SOPARNOT. R, « L'évaluation des modèles de gestion du changement de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement », Gestion, Vol 29, n° 4, hiver, 2005, P31-42.
17. TARONDEAU. J-C et Wright. RW, « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », Revue Française de Gestion, 1995, P112-121.

18. VELTZ. P, et ZARIFIAN. Ph, « De la productivité des ressources à la productivité par l'organisation », Revue française de Gestion, n° 97, 1994, P59-66.
19. BEN ABDALLAH. L et BEN AMMAR MAMLOUK. Z, Changement organisationnel et évolution des compétences: Cas des entreprises industrielles Tunisiennes, [La Revue des Sciences de Gestion 2007/4-5 \(N° 226-227\)](#), pages 133 à 146, consultable sur le lien suivant : <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-4-page-133.htm>
20. TALBI. A l'analyse des risque associés à la fonction logistique 2012, p7-8 consultable sur le site https://www.researchgate.net/publication/279985063_L'analyse_des_risques_associes_a_la_fonction_logistique
21. IFACI, LE CONTRÔLE INTERNE DES RESSOURCES HUMAINES, Paris, septembre 2013, p23 Consultable sur le site : <https://chapters.theiia.org/montreal/ChapterDocuments/Le%20Contr%C3%B4le%20Interne%20des%20Ressources%20Humaines.pdf>

Table des matières

Sommaire	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des annexes	
Introduction générale	9
Chapitre 01 : La gestion des compétences et le changement organisationnel ..	13
Introduction	13
Section 01 : Le changement organisationnel	13
1.1. Définition	13
1.2. Typologie de changement organisationnel :.....	14
1.2.1. Le changement radical	14
1.2.3. Le changement provoqué (voulu)	15
1.2.4. Le changement subi	16
1.2.5. L'apprentissage organisationnel	16
1.3. Les facteurs déclencheurs de changement organisationnel	17
1.3.1. Facteurs externes	18
1.3.2. Facteurs internes	20
1.4. Les composantes du changement organisationnel	21
1.5. L'impact de changement organisationnel sur le développement des compétences	22
1.5.1. Développement des compétences individuelles	23
1.5.2. Le renouvellement des compétences individuelles	25
1.5.3. La destruction des compétences individuelles	25
1.5.4. Le développement des compétences collectives.....	26
Section 02 : Gestion des compétences	26
2.1. Les démentions de la compétence	26
2.1.1. Définition	26
2.1.2. Le contenu de la compétence	27
2.1.3. Le contenant de la compétence	27
2.2. Les types de compétences	27

2.2.1. Compétence individuelle	28
2.2.2. Compétences collectives	28
2.2.3. Compétence stratégique	29
2.3. Niveau de maîtrise des compétences	29
2.4. Principaux facteurs de réussite	30
2.5. Perfectionnement de personnel	32
2.6. La gestion des compétences un levier important pour l'entreprise	33
2.7. La démarche de la gestion des compétences	35
2.7.1. Définition et hiérarchisation des priorités de l'organisation	35
2.7.2. Identifications des compétences requises	36
2.7.3. Evaluation des compétences acquises	37
2.7.4. Bilan des compétences à acquérir	41
2.7.5. La prise de décision	41
Conclusion	42
Chapitre 02 : Audit des Ressources Humaines et processus gestion des compétences	44
Introduction	Erreur ! Signet non défini.
Section 01 : Le contrôle interne des Ressources Humaines	45
1.1. Le contrôle interne et la performance des Ressources Humaines	46
1.1.1. Définition du contrôle interne	46
1.1.2. La performance des Ressources Humaines	46
1.2. Le contrôle interne de la fonction gestion des compétences	47
1.2.1. La notion du risque	47
1.3. Elaboration de la cartographie des risques	48
1.3.1. Identification des risques	48
1.3.3. Définition d'un plan d'action.	55
Section 02 : audit de gestion des compétences	58
1.1. L'audit du processus de recrutement	58
1.1.1. Besoin en recrutement	58
1.1.3. Entretiens	60
1.1.4. Décisions	61
1.1.5. Contractualisation et Intégration	62
1.2. L'audit de la formation	63

1.3. L'audit du processus de la GPEC	66
1.4. Audit d'évaluation	69
1.5. Audit du processus de départ des employés	71
Conclusion	73
Chapitre 03 : Etude de cas au sein de l'unité PAF, de l'EPE ANABIB.....	75
Introduction	76
Section 01 : Présentation de groupe industriel ANABIB.	76
1.1. Historique	77
1.2. Organisation actuelle de l'entreprise ANABIB	78
1.4. Projet de restructuration	81
1.4.1. Présentation de l'unité PAF de l'EPE ANABIB Spa	82
1.4.2. Les restructurations que l'unité PAF a subi	83
Section 02 : Audit de la gestion des compétences au sein de l'unité PAF	90
2.1. Le contrôle interne au sein de l'unité PAF	90
2.2. Approche par les risques	92
2.2.1. Le contexte pour l'unité PAF	92
2.2.2. Les objectifs	92
2.2.3. Cartographie des risques de l'unité PAF	93
2.3. Analyse de questionnaire du contrôle interne	96
2.3.1. Processus de recrutement	96
2.3.2. Processus de formation	100
2.3.3. Processus de la GPEC	103
2.3.4. Processus d'évaluation	105
2.3.5. Processus de départ des employés	107
Conclusion :.....	109
Conclusion générale.....	112
Annexes	115
Bibliographie	
Table des matières	