

République algérienne démocratique et populaire  
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique  
Université mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou  
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion  
Département des Sciences de Gestion.



*Mémoire de fin d'étude en vue d'obtention du diplôme de Master en  
Sciences de Gestion*

*Spécialité : Gestion des Ressources Humaines*

*Thème :*

*La gestion des compétences dans les petites et moyennes  
entreprises au sein de NOUARA, ORAC*

Présenté par:

❖ BENDJAGHLOULI Nadjat.

❖ BEN OUALI Souhila.

Dirigé Par :

Mme OUCHALAL Houria.

*Membres du jury :*

*Présidente : SI SALAH Karima, (MCB), FSECG, UMMTO*

*Rapporteur : OUCHALAL Houria, (MCA), FSECG, UMMTO)*

*Examinatrice: SI MANSOUR Farida, (MCB), FSECG, UMMTO*

*Promotion 2022 /2023*

## *Remerciement*

*En tout premier lieu, nous tenons à remercier Dieu le tout-puissant et miséricordieux, qui nous a donné la force et la patience d'accomplir ce modeste travail.*

*Nous voudrions remercier notre directrice de mémoire Mme **OUCHALAL HOURIA** pour ses conseils qui ont contribué à alimenter notre réflexion. Sa confiance et sa disponibilité exemplaire ont permis de mener ce travail, sans oublier sa patience lors de nos multiples interrogations. Veuillez, Madame, trouver ici nos sincères remerciements.*

*Nous remercions les membres du jury d'avoir accepté de juger notre travail. Et également toute l'équipe pédagogique de l'université de Mouloud **MAMMERI**, et les intervenants professionnels et ainsi que les enseignants qui ont participé à notre formation ; spécialement chef de spécialité, madame **SI SALAH KARIMA** qui nous a toujours encouragées.*

*Je souhaite ainsi remercier chaleureusement mes parents pour leur soutien inconditionnel et leur amour indéfectible. Leur encouragement et leur confiance en moi ont été une source inestimable de motivation.*

*Enfin, nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à l'élaboration de ce modeste travail.*

## Dédicace

*Tout d'abord je remercie dieu le tout puissant de m'avoir donné la santé la patience et la volonté et de m'avoir fourni sa bénédiction.*

### A mon très cher père,

*A l'homme qui m'est précieux, la meilleure offre que le bon Dieu m'a offerte, à qui je dois ma réussite et tout mon respect, mon cher père ma source de vie et d'affection qui toujours été là, Que Dieu te garde pour nous.*

### A ma très chère mère,

*Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime, le dévouement et le respect que J'ai toujours eu pour toi, et rien au monde vaut les efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon bien être, tu as toujours été présente à mes côtés et me consoler quand il fallait tu n'as cessé de me soutenir, Sans ton aide, tes conseils et tes encouragements ce travail n'aurait pas vu le jour. En cette occasion aussi mémorable, pour moi ainsi que pour toi, reçoit ce travail fruit de tes sacrifices que tu as consentis pour mon éducation et ma formation, en signe de ma vive reconnaissance et ma profonde estime. Puisse le tout puissant le donner santé, bonheur et longue vie afin que je puisse te combler à mon tour. Sans vous deux je n'existe pas.*

### A ma très chère sœur Toues et mes deux frères Moumouh/Nadir,

*Mes cher(e)s, les mots ne suffisent guère pour exprimer l'attachement, l'amour et l'affection que je porte pour vous trois, mes anges gardiens et mes fidèles accompagnants dans les moments les plus délicats de cette vie, je suis chanceuse de vous avoir à mes côtés. Je vous dédie ce travail avec tous mes vœux de bonheur, de santé et de réussite.*

*Du plus profond de mon cœur je dédie ce travail à ceux qui me sont chers tous mes ami(e)s sans exception.*

SOUHILA

## Dédicace

*Je dédie ce travail à mes très chers parents pour leurs sacrifices, leur compréhension et leur soutien moral*

### À mes chers parents, Père et Mère

*Votre amour inconditionnel et votre soutien ont été le phare qui a illuminé mon chemin tout au long de ma vie. Vous êtes la source de mon inspiration, de ma force et de ma joie.*

*Mère, ton amour maternel et ta tendresse infinie ont toujours été mon refuge. Ton dévouement désintéressé m'a montré la vraie signification de l'amour inconditionnel.*

*Père, ta sagesse, ta force et ton exemple m'ont guidé à travers les défis de la vie. Je suis fier de porter le nom que tu m'as donné.*

### À ma sœur, mon pilier de soutien DJAMILA,

*Dans les moments de doute, de joie, de tristesse et de succès, tu as été mon roc. Tu es la seule à avoir compris mes rêves, mes peurs et mes espoirs comme personne d'autre. Ta présence inconditionnelle dans ma vie a été une bénédiction inestimable.*

### À mes chers frères, OMAR ; HAKIM ; SOUHIB ; NOUR

*Dans ce voyage de la vie, vous êtes les piliers qui ont toujours soutenu, protégé et partagé avec moi les moments les plus précieux. Notre lien fraternel est une source inépuisable de réconfort, de complicité et de bonheur.*

### À mon mari ISSAME

*Dans le livre de ma vie, tu es le chapitre le plus précieux, le héros qui a comblé mon cœur de bonheur et d'amour. Ta gentillesse, ton soutien et ton amour inconditionnel ont été les fondations de notre bonheur. À travers les hauts et les bas, nous avons construit une relation solide et belle, basée sur la confiance, le respect et l'affection.*

*Avec tout mon cœur, je souhaite dédier ce travail à tous mes amis, sans exception, qui me sont chers."*

NADIAT

# *Sommaire*

## *Sommaire*

**Introduction générale ..... 01**

### **Chapitre I : Généralité sur la GRH et la notion compétence**

**Introduction..... 06**

Section 01 : Aperçu sur la gestion des ressources humaines .....07

Section 02 : La notion de compétence .....14

Section 03 : Dimensions et typologies de la compétence.....22

Section 04 : L'évaluation de la compétence et ses enjeux .....32

**Conclusion ..... 42**

### **Chapitre II : La gestion des compétences dans les PME**

**Introduction..... 44**

Section 01 : GRH et la gestion des compétences des PME..... 45

Section 02 : La démarche des compétences..... 57

Section 03 : Le développement de la compétence ..... 67

Section 04 : La mise en place de la gestion des compétences ; ses enjeux et ses difficultés..... 77

**Conclusion..... 93**

### **Chapitre III : La gestion des compétences au sein des PME algériennes**

**Introduction..... 95**

Section 01 : Bref aperçu sur les PME .....96

Section 02 : Méthodologie de l'enquête.....109

Section 03 : Analyse et interprétation des résultats. ....111

Section 04 : Synthèse des résultats.....130

**Conclusion..... 137**

**Conclusion générale..... 139**

**Références bibliographiques.**

## Liste des abréviations

**CNAS** : Caisse nationale des assurances sociales.

**EI** : Entreprise individuelle.

**EURL** : Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée.

**GC** : gestion des compétences.

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

**GRH** : La gestion des ressources humaines.

**ISO 9001** : Norme correspondant à la qualité du management et à la satisfaction du client.

**ME**: Moyennes entreprises.

**PE** : Petites entreprises.

**PIB** : Produit intérieur brut.

**PME** : Petites et moyennes entreprises.

**RH** : Ressource humaine.

**SARL** : Société à responsabilité limitée.

**SCA** : Société en commandité par action.

**SNC** : Société en nom collectif.

**SPA**: Société par action.

**TPE** : Très petites entreprises.

# Liste des tableaux

## *Liste des tableaux*

<b>Tableau (01):</b> Représentation des acteurs de la GRH.....	13
<b>Tableau (02):</b> Les différentes approches de la GRH.....	17
<b>Tableau (03):</b> Quelques définitions de la compétence organisationnelle. ....	30
<b>Tableau (04):</b> Définition des PME selon l'union européenne.....	46
<b>Tableau (05):</b> Définition des PME selon Canada .....	46
<b>Tableau (06):</b> Définition des PME selon la Côte d'Ivoire .....	47
<b>Tableau (07):</b> Définition des PME selon l'Algérie.....	47
<b>Tableau (08):</b> Définition des PME selon d'autres pays .....	48
<b>Tableau (09):</b> Les PME classiques et managériales.....	53
<b>Tableau (10):</b> Evolution des PME durant 2002-2020.....	102
<b>Tableau (11):</b> Evolution des emplois par types de PME.....	107
<b>Tableau (12):</b> Evolution de la valeur ajoutée par secteur (2013-2018) .....	108
<b>Tableau (13) :</b> La population d'étude (cadres) dans les PME étudiées.....	113
<b>Tableau (14) :</b> Le niveau d'instruction dans les PME étudiées.....	113
<b>Tableau (15) :</b> Les responsables selon l'âge dans les deux PME.....	114
<b>Tableau (16) :</b> Le nombre d'année d'expérience dans les PME étudiées .....	114
<b>Tableau (17):</b> La compétence selon les PME enquêtées.....	115
<b>Tableau (18) :</b> Les types de compétences selon les PME enquêtées .....	116
<b>Tableau (19) :</b> Les compétences sont innées ou bien construites dans les PME étudiées ..	117

<b>Tableau (20) :</b> Les compétences sont construites selon les PME enquêtées .....	<b>118</b>
<b>Tableau (21) :</b> Les outils d'identification des compétences dans les PME enquêtes.....	<b>119</b>
<b>Tableau (22):</b> Les outils d'évaluation selon les entreprises enquêtées .....	<b>122</b>
<b>Tableau (23):</b> La politique de développement des compétences selon les PME étudiées...	<b>123</b>

# Liste des figures

## *Liste des figures*

<b>Figure n°01:</b> Les dimensions de la compétence.....	<b>24</b>
<b>Figure n°02:</b> Les autres dimensions de la compétence .....	<b>25</b>
<b>Figure n°03:</b> Les synergies entre les différents niveaux d'analyse du concept de compétence .....	<b>31</b>
<b>Figure n° 04:</b> Le lien entre les compétences techniques et compétences comportementales .	<b>34</b>
<b>Figure n°05:</b> Feed-back 360.....	<b>39</b>
<b>Figure n° 06:</b> La carte d'identité de la PME .....	<b>51</b>
<b>Figure n°07:</b> Une représentation simplifiée « des démarches compétences » .....	<b>59</b>
<b>Figure n°08:</b> Le développement des compétences pour les individus et les organisations ....	<b>68</b>
<b>Figure n° 09:</b> Trois composants de la formation initiale.....	<b>70</b>
<b>Figure n° 10:</b> Les trois types de formation continue.....	<b>70</b>
<b>Figure n° 11:</b> La façon dont l'E-learning contribue au développement des compétences.....	<b>72</b>
<b>Figure n°12:</b> Représentation de la gestion des carrières .....	<b>74</b>
<b>Figure n° 13:</b> présentation d'importance de la gestion des carrières pour les entreprises et les individus.....	<b>76</b>
<b>Figure n° 14:</b> Les deux types du recrutement .....	<b>80</b>
<b>Figure n°15 :</b> Nombre de PME selon la taille 2021 .....	<b>99</b>
<b>Figure n° 16:</b> Les PME publiques par un secteur d'activité.....	<b>101</b>
<b>Figure n° 17:</b> Nombre de PME privés et leur secteur d'activité.....	<b>102</b>
<b>Figure n° 18:</b> Evolution des PME durant les années(2002-2020).....	<b>104</b>
<b>Figure n° 19:</b> La compétence selon les PME .....	<b>115</b>
<b>Figure n° 20:</b> Les types de compétences dans les PME enquêtées .....	<b>116</b>

<b>Figure n° 21:</b> Les compétences dans les PME enquêtées .....	<b>117</b>
<b>Figure n° 22:</b> Les compétences sont construites selon les PME enquêtées .....	<b>118</b>
<b>Figure n° 23:</b> La connaissance de la gestion des compétences selon les deux PME.....	<b>119</b>
<b>Figure n°24 :</b> Les outils d'identification des compétences .....	<b>120</b>
<b>Figure n°25:</b> Elaboration d'un bilan individuel des compétences dans les PME enquêtée...	<b>121</b>
<b>Figure n° 26 :</b> La description des fonctions pour chaque métier .....	<b>121</b>
<b>Figure n° 27 :</b> L'évaluation des compétences selon les PME étudiées.....	<b>122</b>
<b>Figure n°28:</b> La politique de développement dans les PME enquêtées .....	<b>123</b>
<b>Figure n°29 :</b> Existence de plan de formation.....	<b>124</b>
<b>Figure n°30:</b> Le plan de formation d'après les PME étudiées .....	<b>125</b>
<b>Figure n°31 :</b> La nécessité de formation pour le développement des compétences.....	<b>126</b>
<b>Figure n°32 :</b> Le besoin d'être formé selon les PME enquêtées .....	<b>126</b>

# *Introduction générale*

Avec les changements dans le monde des affaires, la concurrence est devenue plus intense, et les entreprises doivent répondre aux demandes de différentes parties prenantes telles que les fournisseurs, les clients, les employés et les actionnaires. Pour rester viables, elles doivent adopter de nouveaux modes de fonctionnement.

De nos jours, en raison des avancées technologiques, de la mondialisation et de l'ouverture des économies à l'échelle mondiale, la gestion des ressources humaines (GRH) est devenue cruciale au sein des organisations. Dans les années 1980 et 1990, elle a été reconnue comme une fonction stratégique de l'entreprise, au même titre que les fonctions financières ou de production. Elle joue un rôle essentiel dans la mise en œuvre de la politique générale de l'entreprise et s'occupe également de tâches administratives telles que la gestion des contrats de travail et des bulletins de paie.

Afin de maintenir leur compétitivité et leur durabilité, les entreprises doivent investir dans la gestion de leurs ressources humaines. La fonction des ressources humaines est au cœur des discussions et des pratiques au sein de l'entreprise. Au fil du temps, son importance a augmenté, ses missions se sont élargies, et ses responsabilités ont pris de l'importance. Les organisations doivent constamment s'assurer que leurs employés possèdent les connaissances et les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.

La compétence est un concept central tant dans les discours sociaux que dans les discussions académiques sur la compétitivité des entreprises. Le management des ressources humaines et la gestion des compétences ont pris une place de plus en plus importante dans le rôle du Directeur des RH, et sont largement utilisés dans les pratiques de gestion des ressources humaines. En raison des évolutions économiques, technologiques et socioculturelles, les entreprises sont confrontées à une concurrence féroce, et la gestion des ressources humaines est devenue un défi majeur. En 1999, le Bureau International du Travail (BIT) a souligné que « le niveau de compétence et la qualité de la main-d'œuvre feront de plus en plus la différence sur un marché mondialisé. » Ainsi, quelle que soit la nature de l'entreprise, sa taille ou son organisation, elle doit prendre en compte la gestion des compétences. En fin de compte, le succès d'une entreprise dépendra de sa capacité à avoir les bonnes compétences au bon endroit et au bon moment.

Gérer les compétences consiste à aider les entreprises à identifier le type de personnel dont elles ont besoin, à former et à accompagner les collaborateurs pour de nouvelles missions, et

à soutenir le développement des compétences des employés. En d'autres termes, c'est la manière dont une entreprise identifie, recrute et retient le personnel possédant les compétences nécessaires pour atteindre ses objectifs et s'assurer qu'elle dispose toujours des connaissances requises

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, cette méthode permet de faire concorder les compétences dont l'entreprise a besoin et les compétences disponibles dans le capital humain de l'entreprise : savoir, savoir-faire et savoir être individuels et collectifs. Effectivement, gérer les compétences a pour but d'assurer une mise à jour et une avancé permanente des ressources humaines de l'entreprise et pour permettre d'avoir un meilleur développement de leurs compétences face à celui des concurrents et de donner un champ opérationnel à ses compétences. L'économie contemporaine pousse toutes les entreprises quel que soit leurs tailles (grandes, moyennes ou petites) à gérer d'une façon optimale leurs compétences et les développer afin de faire face à la concurrence et pour bien garder leurs positions sur le marché. C'est une activité nécessaire à toute entreprise qui doit répondre à ces exigences.

La gestion des compétences est un élément crucial pour le succès des petites et moyennes entreprises (PME) l'objet de notre étude. Bien que les PME aient souvent des ressources limitées, la gestion des compétences peut leur permettre de maximiser leur productivité, d'optimiser l'utilisation de leur main-d'œuvre et de développer des avantages concurrentiels.

Dans les PME, la gestion des compétences commence souvent par l'identification des compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Cela implique d'analyser les postes existants et futurs, de déterminer les compétences requises pour chaque poste, et d'évaluer les compétences actuelles des employés. Les PME peuvent également consulter les employés pour identifier leurs compétences et leurs aspirations professionnelles.

Une fois les compétences nécessaires identifiées, les PME peuvent élaborer des plans de développement des compétences pour les employés. Ces plans peuvent inclure des formations formelles, des mentorats, des échanges de postes, des projets spéciaux, etc. Les PME peuvent également offrir des opportunités de développement professionnel, telles que des promotions ou des augmentations de salaire.

Il est important que les PME accordent une attention particulière à la gestion des compétences car elles ont souvent des effectifs réduits. La perte d'un employé compétent peut

avoir un impact considérable sur la productivité et la rentabilité de l'entreprise. Les PME doivent donc s'efforcer de retenir les employés clés et de développer leur potentiel.

Enfin, les PME peuvent utiliser la gestion des compétences comme un outil de différenciation et de positionnement sur le marché. Les compétences spécialisées et un personnel qualifié peuvent donner un avantage concurrentiel pour la PME, en améliorant la qualité des produits ou des services, en réduisant les coûts et en augmentant son efficacité.

En Algérie, il faudra remonter à la fin des années 80 pour déceler les prémices d'une option favorable au développement des PME .En effet, un regain d'intérêt s'est donnée aux PME présentées comme l'axe et le pilier de développement à travers la mise en œuvre du processus des réformes économiques et la relance des investissements. De plus le développement de la PME a connu un essor remarquable favorisé notamment par les politiques publiques incitatives en termes d'encadrement institutionnel des d'aides publiques d'un ensemble de réglementation et de plan de mise à niveau.

### ❖ **Objet du travail :**

L'objet de notre recherche est l'étude de « la gestion des compétences dans les petites et moyennes entreprises (PME) ». Elle vise à comprendre comment ces organisations peuvent identifier, développer et optimiser les compétences de leurs employés pour améliorer leurs performances globales et leurs compétitivités sur le marché.

Pour développer ce thème, nous avons formulé notre question problématique comme suit :

#### ➤ **Quels sont les processus de développement et les outils d'évaluation des compétences au sein des petites et moyennes entreprises(PME) ?**

La réponse à cette problématique implique inévitablement l'intervention d'une série de questions secondaires, dont les réponses apporteront un éclairage sur les aspects du problème posé :

- Qu'est-ce qu'on entend par la compétence ?
- Comment évaluer les compétences au sein des PME ?
- Comment la gestion des compétences se déroule au sein des PME étudiées ?

Pour répondre aux questions de la problématique, ce travail repose sur la formulation d'un certain nombre d'hypothèses que nous essayerons de confirmer ou d'infirmes dans l'étude empirique.

**Hypothèse** : La formation est l'un des éléments essentiels de développement des compétences dans les petites et moyennes entreprises.

### ❖ **Méthodologie de recherche :**

Afin de répondre à notre problématique et confirmer ou infirmer nos hypothèses de départ notre recherche s'est appuyée sur trois éléments :

- **Revue de la littérature**

Nous avons mobilisé une littérature, dans le cadre de ce travail relative au sujet traité, à savoir la gestion des ressources humaines (LOUART, 1994 ; PENNAFORTE 2022) et les différentes définitions de la notion compétence (ZARIFIAN, 2001 ; PRERETTY, 2016) les apports de la recherche concernant la compétence, ces types et l'évaluation de la compétence.

- **Etude du contexte général**

A partir d'un certain nombre de travaux portants sur la gestion des compétences dans les petites et moyennes entreprises (BOOTZ, SCHENK, SONNTAG 2017 ; DIETRICH 2018) nous allons essayer de dégager une sorte de situation générale sur la problématique le développement des compétences dans les PME.

- **Etude empirique**

Dans le but de recueillir les données qualitatives et quantitatives en rapport avec notre travail de recherche, nous avons réalisé une étude empirique au sein de deux PME du secteur public **ORAC** et du secteur privé **NOUARA** au niveau des cadres et gérants. Il est intéressant d'observer comment ces entreprises abordent la gestion des compétences compte tenu de leurs spécificités.

### ❖ Plan de travail :

Pour atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés, notre étude s'articulera autour de 03 chapitres :

**Le premier chapitre** intitulé « généralité sur la gestion des ressources humaines et la compétence », comporte quatre sections, la première évoque autour la GRH, son évolution, ses objectifs, les activités et les acteurs de la GRH. La deuxième section traitera quelques définitions de la compétence, les différentes approches théoriques et les caractéristiques de la compétence. La troisième section, sera consacrée aux typologies de la compétence et ses dimensions. Enfin, la dernière traitera l'évaluation de la compétence, ses enjeux et méthodes de son évaluation.

**Le deuxième chapitre** intitulé « la gestion des compétences dans les PME », comporte quatre sections, la première section évoque autour la GRH et gestion des compétences dans les PME. La deuxième section mettra l'accent sur « la démarche de la gestion des compétences » les différentes étapes de la GEC, les outils de développement de la construction d'un modèle de compétence. La troisième section, sera consacrée au développement de la compétence. Enfin la dernière section porte sur la mise en place de la gestion des compétences ; ses enjeux et ses difficultés.

Quant au **dernier chapitre** qui est typiquement empirique, intitulé « la démarche de la gestion des compétences au sein des entreprises (NOUARA et L'ORAC) » sera composée de quatre sections : La première section tournera entièrement autour de la présentation de trois entreprises enquêtées. La deuxième portera sur la méthodologie de l'enquête, ensuite, l'analyse et l'interprétation des résultats et enfin, la synthèse des résultats de l'enquête.

# ***Chapitre I :***

*Généralités sur la GRH et la notion  
compétence*

De nos jours, la gestion des ressources humaines est devenue une fonction qui occupe une place fondamentale au sein de chaque entreprise (grande, moyenne et petite).

Ces dernières années la notion compétence se trouve au cœur de la GRH, des réalisations pratiques et des travaux théoriques se sont multipliés au tour de la compétence. Et de plus en plus elle a pris une place importante dans la GRH. Cette notion est aujourd'hui très largement utilisée, aussi bien pour évoquer des activités quotidiennes ordinaires (conduite automobile, cuisine...) que pour caractériser celles qui font la différence jusqu'à être « stratégiques » ou « critiques » dans les situations professionnelles les plus diverses. Au cours des dernières décennies, elle a connu un essor considérable, notamment avec les mutations ou évolutions qui se sont produites dans les organisations.

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, cette méthode permet de faire concorder les compétences dont l'entreprise a besoin et les compétences disponibles dans le capital humaine de l'entreprise : savoir, savoir-faire et savoir être individuels et collectifs. Effectivement, gérer les compétences a pour but d'assurer une mise à jour et une avancée permanente des ressources humaines de l'entreprise et pour permettre d'avoir un meilleur développement de leurs compétences face à celui des concurrents et de donner un champ opérationnel à ses compétences.

### **Section 01: Aperçu sur la gestion des ressources humaines**

La Gestion des Ressources Humaines a bien évolué depuis le temps où la fonction était dénommée Administration du Personnel. Il ne s'agit plus d'administrer mais bien de manager les femmes et les hommes au sein de chaque une des entreprises.

#### **1.1. Evolution de la gestion des ressources humaines (GRH)**

La gestion des ressources humaines est un processus qui a constamment évolué depuis son apparition. En fait, elle n'a pas toujours existé et s'est progressivement implantée et développée sous l'influence d'acteurs dans des conditions économiques et managériales et des contextes variés de l'entreprise. Son évolution se résume comme suit:<sup>1</sup>

##### **a) Début du 20e siècle :**

La gestion des ressources humaines trouve ses origines dans le mouvement de gestion scientifique lancé par Frederick Taylor. Les entreprises commencent à se concentrer sur l'efficacité et l'optimisation des processus de travail.

##### **b) Années 1920-1930 :**

La théorie classique de l'administration introduite par Henri Fayol met l'accent sur la division du travail, l'autorité et la hiérarchie dans les organisations. Les premiers départements du personnel apparaissent, se concentrant principalement sur les tâches administratives et les relations industrielles.

##### **c) Années 1940-1950 :**

Avec la montée de l'industrialisation, les entreprises prennent conscience de l'importance de la gestion des employés. Le rôle des départements du personnel évolue vers une approche plus stratégique, en se concentrant sur le recrutement, la sélection et la formation du personnel.

##### **d) Années 1960-1970 :**

Les changements sociaux et économiques, tels que l'émergence des droits civiques et le mouvement des droits des travailleurs, influencent la GRH. Les entreprises doivent prendre en compte les questions de diversité, d'égalité des chances de santé et sécurité au travail.

---

<sup>1</sup><https://www.droit-compta-gestion.fr/management/gestion-rh-grh/grh-definition-historique-et-enjeux/>

### e) Années 1980-1990 :

L'évolution de l'économie vers un environnement plus concurrentiel pousse les entreprises à adopter une approche plus stratégique de la GRH. Les concepts tels que la gestion des talents, la rétention des employés et la culture d'entreprise deviennent importantes.

### f) Années 2000-2010 :

L'avènement des technologies de l'information et de la communication transforme la GRH. Les entreprises adoptent des systèmes de gestion des ressources humaines (RH) intégrés et en ligne pour automatiser les processus de recrutement, de formation et de gestion des performances.

### g) Années 2010 à nos jours :

La GRH se concentre de plus en plus sur l'engagement des employés, le bien-être au travail et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Les concepts tels que le leadership transformationnel, l'intelligence émotionnelle et la flexibilité du travail gagnent en importance. Il est important de noter que la GRH continue d'évoluer au fur et à mesure que de nouvelles tendances, technologies et défis émergent. Les professionnels de la GRH s'efforcent de s'adapter à ces changements pour soutenir le développement et la performance des employés au sein des organisations.

## 1.2. Définition de la GRH :

Avant d'entamer le sujet, c'est quoi la GRH, il est préférable de définir chaque concept :

- **Gestion** : qui vient de verbe gérer, c'est la mise en œuvre des ressources de l'entreprise en vue d'atteindre les objectifs préalablement fixés dans le cadre d'une politique déterminée.

- **Ressources** : Ce sont à la fois les moyens matériels ou immatériels qui permettent de satisfaire certains besoins au sein du processus de production ou de l'activité commerciale d'une entreprise, ces ressources sont donc nécessaires pour le développement des opérations économiques, commerciales ou industrielles.

- **Humaine** : (Adjectif) c'est relatif à l'être humain.

La notion gestion vient du latin (gestio) ce que veut dire action de gérer. L'expression compte de gestion montre que la gestion s'applique à l'action courante jusqu'en 1950 il s'agissait d'une simple exécution des travaux de gestion. Aujourd'hui il est considéré comme plus qu'un simple terme(**gestion=administration=management=direction**).

Il existe plusieurs définitions parmi elle on trouve :

La gestion des ressources humaines : "est un ensemble des activités qui vise la gestion des talents et des énergies des individus dont le but est de contribuer à la réalisation, de la mission de la vision, de la stratégie est des objectifs organisationnels."<sup>2</sup>

La GRH" est un ensemble de politique et de pratique mise en œuvre dans une organisation pour identifier, intégrer, organiser, développer et mobiliser les compétences individuelles et collectives pour réaliser des objectifs."<sup>3</sup>

De façon générale, la GRH se définit comme une discipline ou un système qui contient différentes activités, la gestion efficace des ces dernières permet à l'organisation d'assurer la pertinence de ses ressources humaines. Elle s'inscrit dans le cadre du plan stratégique de l'organisation, qui définit les objectifs et les moyens (notamment humains) qui devront être réalisés pour atteindre les objectifs fixés.

### 1.3. Les objectifs de la GRH :

La gestion des ressources humaines a pour objectif d'assurer la meilleure adéquation entre besoins et ressources humaines. Elle est indispensable au bon fonctionnement établi. A cet effet, ce dernier vise à améliorer les conditions de gestion en général.

Les ressources humaines et l'engagement des collaborateurs sont des conditions de son existence. De plus, nous pouvons inclure ces objectifs en tant qu'objectifs multiples. Ils ont un impact sur les activités de ressources humaines, qui devrait être développé pour aider les gestionnaires. Les managers ont atteint les objectifs organisationnels, RH et les objectifs ont émergés critères de mesure du succès de la prise de décision d'un manager.

Cinq grandes collections peuvent aider à définir des objectifs pour le service RH:

**a) Attention** : Il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant de personne compétentes ayant de l'expérience.

**b) Conservation** : L'élaboration de programmes de relève, le soutien à la gestion de la carrière qui favorisent la promotion interne sont des préoccupations tout aussi principales que l'embauche.

**c) Motivation et satisfaction** : Ces objectifs trouvent leur source dans plusieurs domaines simultanément. Dans le domaine de rémunération l'accent est mis sur l'évaluation de la

---

<sup>2</sup>(JEAN MARIE PERETTI, "RH", édition dunod, Paris 2006 p.06)

<sup>3</sup>SEKIOU, LEKHDAR, "gestion des personnel" les éditions d'organisation, Paris, 1986. p 03

performance des salaires sur l'analyse des emplois et la rémunération au mérite, concernant le climat de travail, la communication avec les employés et sur des rencontres c'est l'une des principales tâches de la GRH. Elle doit être maîtrisée, car c'est là que commence le long processus qui va lier l'administration à la ressource humaine. Il peut être défini comme plus fréquent entre l'employeur et les représentants des salariés.

**d) Etre efficace :** Tous les objectifs précités convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation et des travailleurs. Cette efficacité passe par de nombreux éléments tels que l'acquisition, la conservation des RH qualifiées et le contrôle du coût du travail.

**e) Développement du personnel (compétences) :** L'organisation se voit obliger de consacrer un budget pour le développement des compétences de son personnel et cela par la formation.

### **1.4. Les activités de la GRH :**

La gestion des ressources humaines est une gestion qui renferme plusieurs activités qui sont reliées, d'une manière générale, soit à l'acquisition ; soit à la conservation, soit à l'utilisation et au développement des individus. Nous présenterons dans ce qui va suivre les principales activités de la GRH dont les services « Ressources humaines ».

#### **a) Le recrutement :**

Le recrutement est l'une des principales tâches de la GRH. Elle doit être maîtrisée, car c'est là que commence le long processus qui va lier l'administration à la ressource humaine. Il s'agit de trouver des bons candidats pour pourvoir les postes vacants au sein de l'entreprise cela implique de rédiger des offres d'emploi, de trier les candidatures, de mener des entretiens d'embaucher et de prendre des décisions de recrutement.

**Selon Pierre Louart,** « on appelle recrutement le processus qui consiste à choisir entre divers candidats, en vue d'un poste de travail qu'on a jugé de créer, de maintenir ou de transformer »<sup>4</sup>

#### **b) Administration du personnel :**

La GRH gère les aspects administratifs liés aux employés, tel que la tenue des documents et registres imposés par la réglementation en vigueur. Application des dispositions légales et réglementaires dans l'administration, calcul des charges sociales : sécurité sociale, régime de retraite (gestion des paies, la rédaction de contrat du travail...etc).

---

<sup>4</sup> (Pierre Louart, « gestion des ressources humaines », édition Eyrolles, Paris, 1994, p.109)

Dans les pratiques de gestion, l'administration du personnel recouvre généralement l'enregistrement, le suivi le contrôle des données individuelles et collectives du personnel de l'entreprise ...conduit aussi à gérer la tenue des documents et registres imposés par la réglementation en vigueur et à veiller à l'application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise. Grâce au développement de l'informatique surtout concernant le logiciel de gestion, on a pu constater récemment que cette fonction a connu un développement.

### **c) La rémunération :**

La rémunération se trouve au cœur de la relation qui lie un employeur et ses salariés et constitue une partie explicite du contrat de travail. « La rémunération désigne l'ensemble des éléments financiers destinés aux membres du personnel employés dans l'organisation. Elle constitue la prestation essentielle fournie par l'employeur en contrepartie du temps de travail et des compétences apportées par le collaborateur »<sup>5</sup>

### **d) La formation :**

La GRH est responsable de l'identification des besoins de formation des employés et de la mise en place de programmes de formation pour les aider à développer leurs compétences et à améliorer leurs performances. Cela peut inclure des formations internes, des séminaires externes, des programmes de mentorat...etc.

**D'après ALAIN.M,** « la formation est un moyen qui peut aider à résoudre quelques problèmes de l'entreprise qui sont de disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire, en les mettant en situation de valoriser leurs talents, avec un niveau élevé de performance et de qualité à un coût salarial compatible avec les objectifs économiques et dans le climat social le plus favorable possible »<sup>6</sup>

La formation est aussi un facilitateur d'échanges d'expériences entre les salariés occupant des fonctions différentes au sein de la même organisation (*relations verticales et horizontales*)<sup>7</sup>.

### **e) La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) :**

La GPEC est une activité essentielle de la GRH, elle consiste à anticiper les besoins en termes d'emplois et de compétences au sein de l'organisation, afin de mieux préparer l'avenir et de

---

<sup>5</sup> EMERY.Y et GONIN.F, « dynamiser les ressources humaines », 2eme Ed, PPUR, 2006, page14.

<sup>6</sup> Cité par DARNE.M, mémoire sur « comment mettre en place une stratégie de formation et en optimiser le budget ? », p10

<sup>7</sup> J.BUNETAUX, « Gestion des Ressources Humaines et Communication », 4eme édition, Yaoundé, 2007, p.100.

s'adapter aux évolutions du marché du travail. Elle vise à aligner les ressources humaines de l'entreprise avec sa stratégie globale. Elle est considérée comme un outil stratégique de la GRH qui permet de prévoir, d'adapter et de gérer les ressources humaines de manière proactive, en lien avec les objectifs et les enjeux de l'organisation.

La GPEC est un projet qui s'inscrit sur le moyen, voire même, long terme<sup>8</sup>. Elle permet de maintenir un équilibre et une stabilité tant sur le plan qualitatif et quantitatif, entre les emplois et les compétences.

### **f) La gestion des carrières:**

La gestion des carrières est l'une des missions clés de la fonction ressources humaines. Elle inclut le suivi dans le passé, le présent et le futur des affectations d'un employé au sein de la structure d'une organisation. On peut définir la gestion des carrières comme un ensemble des décisions et dispositifs mis en œuvre par les responsables des ressources humaines pour organiser, planifier et contrôler la mobilité des membres du personnel dans l'entreprise à travers les mutations et les promotions.»<sup>9</sup>

### **g) La gestion des relations sociales dans l'administration :**

Pour garantir une bonne ambiance de travail et un climat social favorable, l'administration doit s'intéresser au relationnel et au social de son personnel. Le responsable RH doit s'assurer de la mise en œuvre de la législation sociale, il doit être le garant du dialogue entre les différents acteurs de l'administration.

La gestion des relations sociales est un domaine de la GRH qui concerne la gestion des interactions et des relations entre employeur et ses employés, ainsi entre l'employeur et les représentants des travailleurs tels que les syndicats. Elle vise à promouvoir un climat de travail harmonieux, à résoudre les conflits et à garantir le respect des droits et des intérêts des travailleurs.

Le tableau suivant retrace la représentation des différents acteurs de la gestion des ressources humaines.

---

<sup>8</sup>F. Kerlan, « la gestion prévisionnelle des emplois et compétences », p.17.

<sup>9</sup>N'GAHANE. P. Dictionnaires de gestion. Edition Armand colin, Paris, 1996, P99.

### 1.5. Les acteurs de la GRH :

**Tableau n°01:** Représentation des acteurs de la GRH

Acteurs internes	
<b>Dirigeants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification et prise de décision.</li> <li>• Evaluation des performances.</li> <li>• Gérer et animer les individus.</li> </ul>
<b>Actionnaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investissement financiers.</li> <li>• Suivi la performance de l'entreprise.</li> </ul>
<b>Syndicats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Négociation des conditions de travail.</li> <li>• Défense des employés au regard de la convention collective.</li> </ul>
<b>Salariés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisation des tâches assignées.</li> <li>• Respecter les politiques et les procédures de l'entreprise.</li> <li>• Manifestation de professionnalisme.</li> </ul>
Acteurs externes	
<b>Clients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Achat de produits et de service.</li> <li>• Respecter les politiques de l'entreprise.</li> </ul>
<b>Concurrents</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect de la propriété intellectuelle</li> <li>• Respect des clients communs</li> <li>• Concurrence loyale</li> </ul>
<b>Fournisseurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Production des biens ou de service nécessaires aux opérations.</li> <li>• Etablir des relations de confiance.</li> <li>• Pratiquer des prix juste et compétitifs.</li> </ul>
<b>Etat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboration et application des lois du travail.</li> <li>• Supervision et réglementation.</li> <li>• Protection sociale.</li> </ul>

**Source :** Elaboré par nous même d'après chapitre 01. Le cadre de la fonction Ressources humaines. Antoine Pennaforte, Jean-Louis Guignard, Jean-Pierre Herbinier. Dans les fondamentaux de la GRH (2018), Page 3à21

La gestion des ressources humaines implique une interaction complexe entre plusieurs acteurs, tant internes (les dirigeants, les actionnaires, les syndicats et les salariés), qu'externes (les clients, les concurrents, les fournisseurs et l'état) à l'organisation. Chaque acteur a des intérêts et des perspectives différents, et la GRH vise à équilibrer ces intérêts pour assurer le succès et la durabilité de l'organisation dans son environnement concurrentiel.

### **Section 02: La notion de compétence**

À ses origines et dans les premières années de son développement, à la fin des années 1980, la notion de compétence a fait l'objet d'importants débats émanant des disciplines scientifiques dans lesquelles elle s'était largement invitée : sociologie, psychologie, sciences de l'éducation et de la formation, ergonomie ou sciences de gestion, principalement.<sup>10</sup>

La notion de compétence est une nouvelle venue dans le vocabulaire des psychologues du travail, et, plus généralement, des gestionnaires de ressources humaines. Cette notion est souvent employée et revêt de nombreuses acceptions : connaissance, qualification, savoir-faire, savoir-être, aptitude, talent... Précisons donc ce concept.

#### **2.1. Les origines de la pensée compétence :**

La notion de compétence est relativement récente en psychologie et en gestion des ressources humaines. Elle a émergé dans les années 1960 et 1970 avec les travaux de psychologues comme David McClelland et ses collègues, qui ont cherché à comprendre les compétences qui conduisent à la performance professionnelle.

Au cours des années 1980 et 1990, la notion de compétence s'est développée et devenue de plus en plus importante dans les milieux professionnels et au sein des entreprises. Cela a conduit à l'émergence de nouvelles approches de gestion des ressources humaines, axées sur la gestion des compétences.

Le terme "compétence" n'est certainement pas une nouveauté. Selon le dictionnaire Larousse, cette notion dérive du latin « *competentia* » qui désigne des aptitudes et

---

<sup>10</sup>Dietrich A, Frédérique Pigeyre, Patrick Gilbert, Jacques Aubret, « *Management des compétences : Enjeux, modèles et perspectives* », 3<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 2010, p.8.

l'anglais compétence, principalement associé à la capacité de réaliser quelques choses. Pendant longtemps, dans le milieu professionnel, le mot compétences.<sup>11</sup>

D'abord dans un environnement militaire puis, plus tard, dans le contexte de l'entreprise a été associé à des caractéristiques du comportement. La notion de compétence trouve ses origines dans la psychologie du travail et la psychométrie, qui sont des disciplines scientifiques qui se sont développées dans les années 1900. Les premiers travaux en psychologie du travail ont cherché à identifier les qualités psychologiques des travailleurs qui pouvaient prédire leur performance professionnelle.

### **a) Dans les années 1950 et 1960:**

La psychologie du travail a commencé à s'intéresser à la notion de « traits de personnalité » qui pouvaient prédire la performance professionnelle. Cependant, les chercheurs se sont rapidement rendu compte que les traits de personnalité ne suffisaient pas à expliquer la performance professionnelle. En effet, la performance professionnelle dépend également des compétences spécifiques requises pour accomplir une tâche donnée.

C'est dans ce contexte que la notion de compétence a commencé à émerger. Les psychologues ont commencé à chercher à identifier les compétences nécessaires pour accomplir différentes tâches professionnelles, ainsi que les moyens de mesurer ces compétences.

### **b) Dans les années 1970 :**

Le psychologue américain David McClelland a développé une approche de la mesure des compétences basée sur l'analyse de la motivation des individus. Selon McClelland, les compétences peuvent être mesurées à partir des motivations et des intérêts des individus, qui peuvent être identifiés à l'aide de tests psychométriques. Au fil du temps, la notion de compétence s'est élargie pour inclure les compétences comportementales et les compétences de leadership, en plus des compétences techniques. La gestion des compétences est devenue un domaine important de la gestion des ressources humaines, avec des entreprises qui cherchent à identifier les compétences nécessaires pour accomplir leurs objectifs stratégiques et à développer les compétences de leur personnel actuel.

---

<sup>11</sup>CécileDejoux, « gestion des compétences et grec », Dunod, Paris, Edition, 2013, p 10.

### c) Dans les années 2000 :

La notion de compétence a continué à évoluer, avec un intérêt croissant pour les compétences comportementales, telles que les compétences de communication, de collaboration et de résolution de problèmes, ainsi que pour les compétences de leadership et de gestion de projet.

De nos jours, la gestion des compétences est un élément clé de la gestion des ressources humaines dans nombreuses entreprises. Les entreprises cherchent à identifier les compétences nécessaires pour accomplir leurs objectifs stratégiques, à évaluer les compétences de leur personnel actuel et à élaborer des plans de développement pour aider les employés à acquérir les compétences requises. La notion de compétence continue d'évoluer, avec de nouveaux développements dans les domaines de l'automatisation et de la numérisation, qui ont conduit à l'émergence de nouvelles compétences liées aux technologies de l'information et à la gestion des données.

### 2.2 Les approches théoriques de la notion compétence :

Le concept de compétence est partagé par de différents auteurs qui travaillent sur ce sujet, que ce soit en sociologie ou en science de gestion, alors il est largement répandu ce qu'il a rendu ce concept polysémique. Pour expliquer l'émergence de la notion de compétence que connaît le monde de l'organisation il faut remonter aux années 1980 où les organisations face à la crise économique. En outre la notion de compétence a été définie selon plusieurs approches telles que la psychologie, la sociologie, l'éducation et la gestion des ressources humaines...etc.

Le tableau ci-dessous offre un aperçu de la conception de la compétence au travers de ces dernières. Avant de donner une définition de la notion de compétences, il est essentiel de connaître les diverses approches et conceptions de la compétence selon chaque discipline.

**Tableau n°02** : Les différentes approches de la notion compétence

Approches Compétences	Principaux auteurs	Spécificités
Approche psychologique	DAVID McClelland BOYATZIS BERNAUD	Les compétences références à des attitudes. Des traits de la personnalité et des connaissances.
Approche sociologique	WITORSKI ZARIFIAN STROOBANTS	Les compétences références à des attitudes. Des traits de la personnalité et des connaissances.
Approche de l'éducation	MALGALAIVE	La compétence est la capacité à faire usage des savoirs.
Approche stratégique	HAMEL PRAHALAD	La compétence comme source d'avantage compétitif/création de la valeur ajoutée.
GRH	LE BOTERF <sup>12</sup> MARTINET,SILEM	La compétence comme savoir agir des situations problèmes tout en satisfaisant certains critères de performance.

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

La caractérisation des différentes approches disciplinaires de la compétence laisse clairement apparaître le caractère polysémique et la transversalité de ce concept. Les sociologues se sont intéressés à l'évolution du modèle salarial induit par le recours à la logique compétence ainsi que l'évolution des modalités de confrontation entre salariés et la hiérarchie en entreprise ; les psychologues ont adopté une position centrée sur les aptitudes des individus à traiter une information, privilégiant une approche analytique du concept ; en dernier lieu les théoriciens des organisations ont affirmé le caractère stratégique de la compétence collective considérée comme source d'avantage concurrentiel.

<sup>12</sup>Guy Le Boterf, fondateur de Le Boterf Conseil, est l'auteur de la compétence à la navigation professionnelle, Paris, Editions d'Organisation, 1997, et de L'ingénierie des compétences, Paris, Editions d'Organisation, 1998.

### 2.3. Définition de la notion compétence :

#### Selon les dictionnaires:

**Larousse:**«Dans les affaires commerciales et industrielles, la compétence est l'ensemble des connaissances, qualités, capacités, aptitudes qui mettent en mesure de discuter, de consulter et de décider sur tout ce qui concerne son métier.»

**Le Petit Robert:**«Connaissance approfondie, reconnue, qui confère le droit de juger ou de décider en certaines matières.»

**Le dictionnaire des RH:**« *La compétence rassemble trois types de savoir, un savoir théorique (connaissances) ; un savoir-faire (l'expérience) et un savoir être (dimension comportementales) mobilisés ou mobilisables qu'un salaire met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée.* ».<sup>13</sup>

#### Selon Claude Lévy-Leboyer :

Claude Lévy-Leboyer est un Professeur de psychologie du travail, définit la compétence dans son ouvrage « la gestion des compétences » (2009), comme étant : « La compétence représente des répertoires de comportements que certaines personnes maîtrisent mieux que d'autres, ce qui les rend efficaces dans une situation donnée... Ces comportements sont observables dans la réalité quotidienne du travail, ils mettent en œuvre de manière intégrée des aptitudes, des traits de personnalités, des connaissances acquises...Les compétences ne doivent pas être réduites à des aptitudes, des traits de personnalité ou des connaissances, elles concernent directement les activités de travail elles-mêmes »<sup>14</sup>

#### Selon Philippe Zarifian :

Philippe Zarifian est un sociologue français (2004) définit la compétence comme suit : « la notion de compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté ...La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances... Cette notion est la faculté à mobiliser

---

<sup>13</sup>Jean-Marie Peretti, Dictionnaire des ressources humaines, 7<sup>ème</sup> édition, Vuibert, 2015, p. 73.

<sup>14</sup> (Claude Lévy-Leboyer, « la gestion des compétences », édition d'organisation, groupe Eyrolles, 2009, p35)

des réseaux d'acteurs de même situation, à partager des enjeux et à assumer des domaines de responsabilité »<sup>15</sup>

C'est-à-dire, être compétent reviendrait, en situation professionnelle, à savoir prendre des initiatives appropriées et adaptées, à acquérir une intelligence pratique s'appuyant sur des connaissances et une expérience et à développer une faculté à mobiliser d'autres acteurs en leur faisant partager certains enjeux.

### **Selon l'Association française de normalisation (AFNOR) en (2015) :**

« La compétence est la capacité à mettre en œuvre des connaissances, savoir-faire et comportements en situation d'exécution. Elle est généralement synonyme de la capacité à résoudre des problèmes dans un contexte donné. Lorsque la situation d'exécution est le cadre professionnel, on parle de compétence professionnelle. »<sup>16</sup>

### **Selon Guy Le Boterf:**

Le Boterf définit la notion compétence comme étant : «La compétence est une construction. C'est le résultat d'une combinaison pertinente entre plusieurs ressources. Ces ressources relèvent d'un double équipement dans lequel la personne peut puiser pour construire ses compétences : l'équipement incorporé à la personne (connaissances, savoir-faire, aptitudes, expériences,...); l'équipement de son environnement (réseaux relationnels, instruments, banque de données,...). Ce double équipement constitue un patrimoine pouvant être plus ou moins développé et utilisé.»<sup>17</sup>

### **Selon ANDRE GUITTET:**

ANDRE GUITTET définit la compétence comme : «une compétence représente la mise en œuvre efficace de savoir et de savoir-faire pour la réalisation d'une tâche . Cette notion résulte d'une expérience professionnelle, elle s'observe objectivement à partir du poste de travail et validée par la performance professionnelle.»<sup>18</sup>

A la lumière des définitions citées en dessous on peut dire que la compétence est l'ensemble des ressources (connaissances, savoir-faire, aptitudes, comportements....etc.) qu'une personne

---

<sup>15</sup> (Zarifian, p, « le modèle de la compétence », Edition LIAISONS, 2004, p 81.)

<sup>16</sup> (AFNOR X50-750, Terminologie de la formation professionnelle, 2015)

<sup>17</sup> Le Boterf (G) « de la démarche à la navigation » éditions d'Organisation, 1997

<sup>18</sup> GUITTET André, développer les compétences par une ingénierie de la formation, 2<sup>ème</sup> édition, ESF, paris, 1988, p13.

mobilise de manière intégrée et dynamique pour accomplir une tâche ou résoudre un problème dans un contexte donné. Les compétences ne sont pas simplement des savoirs théoriques mais impliquent également leur mise en pratique dans les situations concrètes en mobilisant des connaissances et des habiletés adaptées au contexte. Les compétences peuvent être acquises par l'apprentissage et la pratique sont souvent évaluées par rapport à des normes ou des critères de performance.

Donc, la compétence est un ensemble complexe de ressources cognitives, affectives et comportementales qui permettent à une personne de s'adapter et de réussir dans son environnement professionnel, social ou personnel.

### **2.4. Les compétences réelles et compétences requises :**

Les compétences réelles et requises se rapportent aux compétences possédées par un individu (réelles) et aux compétences demandées ou nécessaires pour un emploi ou une tâche particulière (requises). Voici des définitions plus détaillées pour chacune de ces catégories ;

#### **a) Les compétences réelles (*acquises*) :**

Les compétences réelles sont des compétences que l'individu possède réellement.<sup>19</sup>Elles englobent toutes les ressources que l'individu a pu acquérir tout au long de son cursus scolaire, professionnel et extra professionnel, et extraprofessionnel. Ce sont les compétences acquises par le candidat, qui sont utiles à la bonne tenue du poste. En d'autres termes se sont les compétences en commun entre la fiche de poste et les compétences du candidat.

#### **b) Les compétences requises:**

Les compétences requises sont des compétences associées à un emploi, et que l'organisation estime indispensables, à un certain niveau, pour une personne occupant le poste. Ces compétences requises sont nécessaires pour assurer «correctement» les tâches de poste de travail selon les exigences arrêtées par l'organisation. Les moyens d'acquisition de cette compétence est la formation, formation académique et professionnelle, l'expérience professionnelle et extra professionnelle.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Astier PH ; Conjard P ; Devin B ; Olry P Lyon : « *Acquérir et transmettre des compétences* ». p.94.

<sup>20</sup> Guy Le Boterf, *de quel concept de compétence avons-nous besoin. Consulter le : <http://www.guyleboterf-conseil.com/images/Soins%20cadres.PDF>*

### **2.5. Les caractéristiques de la compétence :**

Parmi les principales caractéristiques de la compétence, nous pouvons distinguer ce qui sont:

- Le concept de compétence est concentré sur l'individu et non pas sur les postes.
- La compétence est toujours conceptualisée et le contexte est déterminant pour que s'exprime une compétence particulière d'un individu.
- La compétence est observable lors de mise en situation professionnelle.
- La compétence est un processus de construction permanente elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu.
- La compétence est constituée d'une combinaison des: savoir-faire et savoir être.

### **2.6 Les approches de la compétence:**

On distingue deux approches essentielles de la notion compétence:

#### **a) Approche par les ressources humaines :**

L'approche par les ressources humaines (RH) est une méthode de gestion qui met l'accent sur l'importance stratégique des individus au sein d'une organisation. Elle implique de considérer les employés non seulement comme des ressources fonctionnelles, mais aussi comme des acteurs clés dans la réalisation des objectifs organisationnels. Cette approche repose sur le principe que le succès d'une entreprise dépend en grande partie de la qualité, de la motivation et de l'engagement de ses employés.

Néanmoins, l'entreprise garantit son avantage concurrentiel par une bonne utilisation de ses ressources (physiques, humaines ou organisationnelles), dans la mise en œuvre d'une stratégie spécifique et difficile à d'être imitée par ses concurrents, c'est-à-dire qu'aucune autre entreprise ne peut être capable de concevoir une stratégie pareille.

#### **b) Approche de capital social:**

L'Approche de capital socialest un ensemble des compétences des individus<sup>21</sup> qui met l'accent sur les caractéristiques de l'organisation humaine, notamment la confiance et les normes de réciprocité, ainsi que sur les règles et les sanctions qui régissent les comportements au sein des groupes. Le capital social permet ainsi aux individus, aux groupes et aux collectivités de résoudre

---

<sup>21</sup>Dejoux (2000) et Tywaniack (1998), module :Gestion et développement des compétences(Mme OULD MOUSSA – OUCHALAL. HOURIA, p19

plus facilement des problèmes communs ensemble. Elle repose sur l'idée que les liens sociaux, la confiance, la collaboration et les normes sociales jouent un rôle crucial dans le fonctionnement des sociétés et des organisations, et peuvent avoir un impact significatif sur les résultats économiques, politiques et culturels.

Plus précisément, l'approche de capital social implique les éléments suivants:

**a) Réseaux sociaux:** Considère les relations interpersonnelles et les connexions entre les individus, les groupes et les organisations comme des réseaux sociaux qui peuvent faciliter l'échange d'informations, de ressources et de soutien.

**b) Confiance et coopération:** L'accent est mis sur la confiance et la coopération entre les acteurs, car ces éléments sont essentiels pour encourager les interactions positives et la collaboration fructueuse.

**c) Norme et valeur sociales:** L'approche de capitale sociale reconnaît que les normes sociales et les valeurs partagées au sein d'une communauté ou d'une organisation contribuent à renforcer les liens sociaux et à favoriser la coordination.

### Section 03: Dimensions et typologies de la compétence

La compétence est un concept complexe qui peut prendre différentes dimensions et typologies en fonction du contexte et de la discipline à laquelle elle se rapporte.

#### 3.1. Les dimensions de la compétence :

La compétence est un concept complexe qui peut avoir différentes dimensions en fonction. Voici quelques-unes des dimensions courantes de la compétence;

##### a) Le savoir :

Le savoir fait référence aux connaissances théoriques aux informations et aux concepts que les individus possèdent dans un domaine particulier. Tout être humain détient un savoir, c'est à dire « l'ensemble des connaissances générales ou spécialisées à posséder, il peut s'agir de connaissances théoriques ou de la maîtrise de certains langages scientifiques et techniques. »<sup>22</sup> Il comprend les diplômes, les titres ; et autres CQP (certificat de qualification professionnelles) acquises à vie. Il s'agit la plupart du temps des savoirs essentiels.

---

<sup>22</sup> Bernard, Martory, « tableau de bord sociaux », édition, liaisons, 2004 p118.

Nous citons à titre d'exemple :connaissance des fonctionnalités d'un logiciel de paie.

### **b) Savoir-faire :**

Le savoir-faire désigne les compétences pratiques et techniques qu'une personne développe et maîtrise de son travail. Le savoir-faire est défini comme «la maîtrise d'outils et de méthodes dans un contexte bien spécifique. Il convient de préciser dans quelle mesure ces savoir-faire sont transférables à des situations de travail diversifiées »<sup>23</sup>.Le savoir-faire permet de rendre opérationnel les connaissances de comprendre un processus et de l'enrichi afin d'agir et de créer.Il s'agit des compétences spécifiques nécessaires pour accomplir des taches, des opérations et des activités concrètes.

Nous citons à titre d'exemple: savoir-faire fonctionne un logiciel de paie et sortir les bulletins de salaire.

### **c) Savoir être :**

Le savoir être fait référence aux compétences comportementales, sociales et relationnelles d'une personne, il englobe les attitudes ; les traits de personnalité ; les valeurs ; les comportements et les aptitudes interpersonnelles qui influencent la manière dont une personne se comporte et interagit avec les autres dans un contexte professionnel. Pour Boterf, c'est comme les comportements et qualités intrinsèques de la personne, qualités qui lui permettent d'améliorer l'impact des autres types de savoir et de les combiner pour atteindre le meilleur niveau de performance « Le savoir être induit un jugement sur la personnalité »<sup>24</sup>

Nous citons à titre d'exemple: savoir établir une relation avec un client et arriver à lui vendre un logiciel de paie.

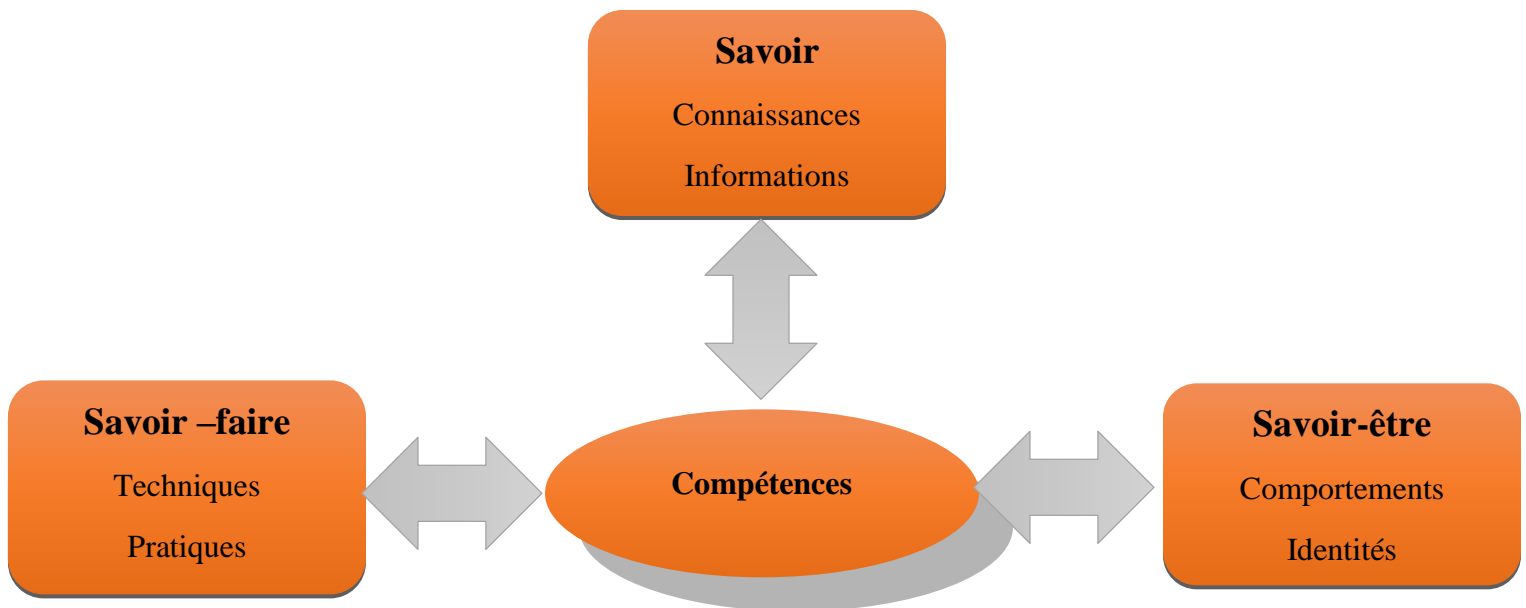
La figure ci-après retrace les dimensions de la compétence.

---

<sup>23</sup>Idem ,p 118

<sup>24</sup>GUY Le Boterf, «repenser la compétence :Pour dépasser les idées reçues :quinze propositions ,Edition d'Organisation ,2008,P 18

**Figure n°01 :** Les dimensions de la compétence.



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

Suite aux différentes définitions précédentes de la compétence, il est difficile de trouver une définition claire et simple. De ce fait la définition la plus pertinente et la plus parlante chez les professionnels est celle du célèbre trip type. Selon M. AUTES (1999) « traditionnellement, la compétence se décompose en trois niveaux: **le savoir** relève de la maîtrise d'un champ de connaissance et des informations qui en découlent. Cette maîtrise résulte d'apprentissage en générale sanctionnés par des diplômes (...); **Le savoir-faire** est plus référé à la maîtrise technique. Le mode d'acquisition relève ici davantage d'une pratique, d'une imitation acquise dans le cadre d'une relation maîtrise-apprenti (...); **Le savoir-être** est dans le domaine de la compétence relationnelle : aptitude à entrer en relation avec l'autre, à se situer dans un système de relation hiérarchique ou entre pairs, adaptabilité aux situations, capacité de changement, (...)»<sup>25</sup>.

### 3.2. Les autres éléments de la compétence :

Ainsi la compétence est définie par G. Le Boterf comme suit : « c'est une construction, le résultat d'une combinaison pertinente entre plusieurs ressources (le savoir-agir), la

<sup>25</sup> Michel, Autés, « les paradoxes du travail social », Dunod, Paris, 2013, p228.

motivation de l'individu (le vouloir agir), et contexte favorisent la prise de responsabilité et de risque (le pouvoir agir) ». <sup>26</sup>

### **a) Le savoir agir :**

Le savoir agir désigne les capacités à mobiliser les connaissances pour agir de manière efficace dans une situation donnée il s'agit de savoir utiliser ses compétences et ces ressources pour atteindre les objectifs spécifiques. Ce sont des connaissances dépendantes du contexte d'activité professionnelle, c'est qui permet à l'individu d'agir sur mesure, elle peut être développée par la formation et l'apprentissage. Savoir-agir est un concept multidimensionnel qui comprend à la fois des connaissances théoriques et des compétences pratiques. Il est donc important de développer à la fois ces aspects pour être capable de mobiliser son savoir-agir dans différentes situations. L'individu est considéré comme «un entrepreneur de ses compétences. De la même qu'un entrepreneur combine différents moyens pour produire des biens et des services, un individu va combiner différentes ressources pour réaliser une activité avec compétence» <sup>27</sup>

### **b) Le vouloir agir :**

Le vouloir agir désigne la volonté ou la motivation à agir dans une situation donnée, il s'agit de la capacité à se motiver pour atteindre un objectif spécifique. C'est l'intérêt que le salarié a vis-à-vis de son travail, ou le désir d'exécuter la tâche avec l'efficacité, pour cela, il faut que le travail soit un moyen d'épanouissement de sa personne, qu'il lui permette d'exercer sa créativité, de prendre des initiatives. Le vouloir agir est une composante essentielle de l'action et peut être influencé par différents facteurs tels que la compréhension de l'objectif, les avantages de l'action, les croyances, les valeurs et les émotions. Il est important de comprendre ces facteurs pour être en mesure de mobiliser sa motivation et sa volonté d'agir.

### **c) Le pouvoir agir :**

Le pouvoir agir désigne la capacité à agir dans une situation donnée c'est la possibilité de réaliser une action. Il détermine le cadre d'autonomie et de responsabilité de l'individu dans une organisation du travail qui ouvrant des champs de développement de compétence. Le pouvoir

---

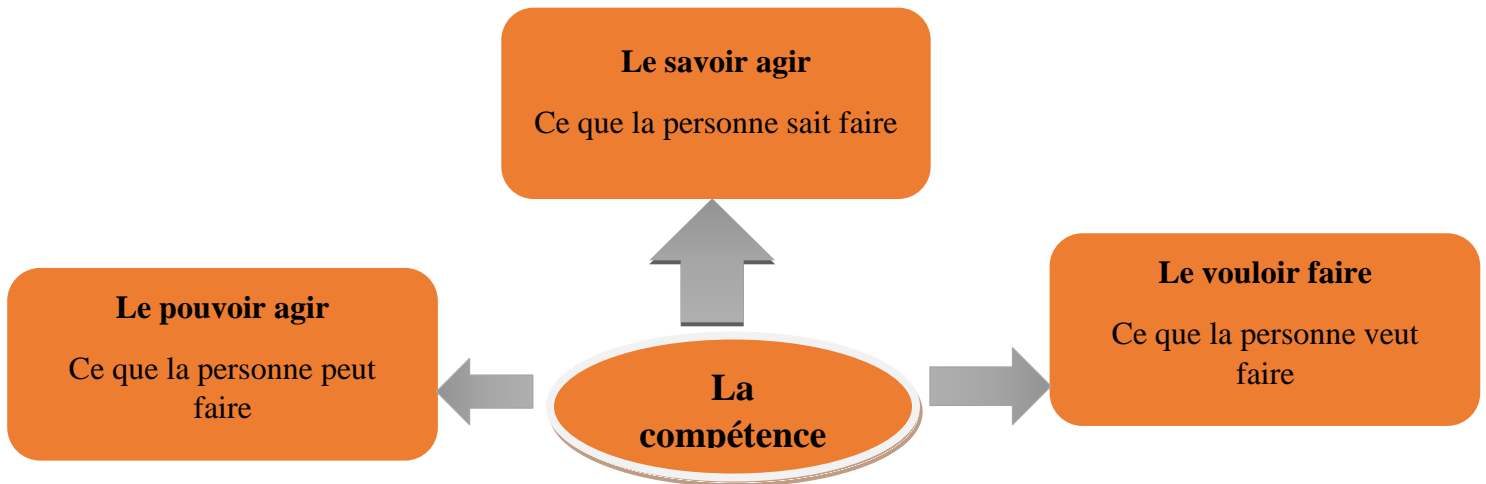
<sup>26</sup> G. le Boterf, définition cité par S. Jacquet, « manager les compétences : approche, enjeux, et développement », p3. CREG de Publié le mercredi 27 janvier 2010.

<sup>27</sup> G Le Boterf, « Construite des compétences et réussir la professionnalisation », 1998, (<http://172.23.198/RICTRAVAIL/diagnostiquer/diagnostiquer.htm>)

d'agir est la capacité concrète à réaliser une action dans une situation donnée, qui dépend des compétences, des ressources, des contraintes, des obstacles et des normes sociales en jeu. Il est important de comprendre ces différents facteurs pour être en mesure de mobiliser son pouvoir d'agir dans différentes situations.

La figure ci-après présente les autres dimensions de la notion compétence.

**Figure n°02** : Les autres dimensions de la compétence



**Source :** Évalué des compétences | Génération Industrie ([generation-industrie.net](http://generation-industrie.net)), <https://www.google.com/>

Le savoir agir, le pouvoir agir et le vouloir agir sont des aspects essentiels qui contribuent à la manifestation d'une compétence complète et efficace. Ces dimensions sont souvent utilisées pour décrire la manière dont une personne peut démontrer ses connaissances et compétences dans un domaine donné. En combinant ces trois dimensions, une compétence solide se forme: une personne compétente possède le savoir théorique (savoir agir) pour comprendre les concepts les outils et les méthodes nécessaires, la capacité pratique (pouvoir agir) pour appliquer ces connaissances de manière concrète et la motivation intrinsèque (vouloir agir) pour persévérer, continuer à s'améliorer. Il est important de noter que ces dimensions sont interdépendantes et se renforcent mutuellement, avoir une connaissance approfondie sans pouvoir l'appliquer ne conduit pas à une compétence efficace. De même, la motivation sans une base de connaissances solides peut être inefficace dans la réalisation de tâches complexes. Ainsi, pour développer une compétence globale, il est essentiel de cultiver toutes ces dimensions simultanément.

### 3.3. Typologie de la notion compétence :

Le concept de compétence est apparu au centre plusieurs disciplines de gestion ou la GRH s'intéresse aux plusieurs compétences tels que la compétence individuelle, la compétence collective, la compétence stratégique, et la compétence organisationnelle qui détermine le cœur métier de l'entreprise;

#### 3.3.1 La compétence individuelle (professionnelle) :

La plupart des auteurs qui définissent la compétence individuelle disent qu'elle n'est pas un concept abstrait, elle est identifiée par sa mise en œuvre dans des situations réelles de travail. Ainsi, pour Cécile Dejoux<sup>1</sup>: « *la compétence individuelle est la combinaison d'un ensemble de connaissance, de savoir-faire et d'aptitudes, qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé* ». <sup>28</sup>

Le concept de compétence individuelle n'est pas né dans le champ de la gestion. Pourtant, la GRH le positionne comme l'un de ses concepts phares. À partir des travaux pluridisciplinaires qui l'ont précédée, elle a su lui donner un sens et l'imposer progressivement en complément de la notion de qualification. La compétence individuelle n'existe pas dans un cadre abstrait, mais elle est liée à l'action et à l'application.

De façon générale, la compétence individuelle est une aptitude ou une capacité qu'une personne possède pour accomplir une tâche ou une fonction spécifique de manière efficace et efficiente. Elle peut être acquise par l'apprentissage, l'expérience ou l'entraînement, et peut être développée et améliorée au fil du temps.

Voici quelques exemples de compétences individuelles :

**a) Compétences techniques:** Ces compétences sont liées à une tâche ou à une fonction spécifique, comme la programmation informatique, la rédaction, la conception graphique, la gestion de projet,... etc.

**b) Compétences interpersonnelles:** Ces compétences sont liées aux relations avec les autres, comme la communication, la collaboration, la négociation et la résolution de conflits,... etc.

---

<sup>28</sup>C. Dejoux, «Gestion des compétences et GPEC », Dunod, Paris, 2009, p.9.

c) **Compétences cognitives:** Ces compétences sont liées à la pensée et à la résolution de problèmes, comme la créativité, la pensée critique et la prise de décision,... etc.

d) **Compétences comportementales:** Ces compétences sont liées aux comportements professionnels, comme la ponctualité, la gestion du temps, l'organisation et la prise d'initiatives.

e) **Compétences linguistiques :** Ces compétences sont liées à la maîtrise des langues, comme la capacité à parler, écrire, comprendre ou traduire une langue spécifique.

### 3.3.2 La compétence collective :

La compétence collective est la capacité d'une équipe, d'un groupe ou d'une organisation à travailler ensemble de manière efficace et à mobiliser ses connaissances, ses compétences et ses ressources pour atteindre des objectifs communs. Elle englobe la combinaison des compétences individuelles des membres de l'équipe, mais va au-delà de cela en incluant également la coordination, la communication, la collaboration et la synergie entre les membres.

**Selon LEBOTERF** «la compétence des équipes ne peut se réduire à la somme des compétences individuelles qui les composent. Elle dépend largement de la qualité des interactions qui s'établissent entre les compétences des individus. Elle se forge dans l'expérience, l'épreuve du réel et l'entraînement collectif »<sup>29</sup>

La compétence collective est une conception liée à la dynamique qui se crée au sein d'une équipe, à la synergie a la mise en commun des compétences individuelles ou règles collectifs de fonctionnement qui permettent à différent individu de travailler ensemble efficacement.

En effet, les compétences collectives ont constitué de trois catégories d'éléments qui sont ; la complémentarité des membres de l'équipe de travail, la possession d'un langage ou d'un vocabulaire commun de représentation partagée des finalités, des priorités et des objectifs de l'unité de travail et la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble.

---

<sup>29</sup> Maurice. T, C. Dejoux. M, Eléonore, « Fonction ressources humaines : politiques, métiers et outils des ressources humaines », Pearson Education, 2012, p160.

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

### **3.3.3. La compétence organisationnelle:**

La compétence organisationnelle est la capacité globale d'une organisation à mobiliser et à aligner ses ressources (humaines, financières, technologiques,...etc.), ses connaissances, ses processus et sa culture en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques de manière efficace et durable. Elle implique la gestion proactive du changement, l'adaptabilité aux évolutions du marché et de l'environnement, ainsi que la capacité à innover, à apprendre et à s'améliorer continuellement. Les compétences organisationnelles représentent des facteurs stratégiques de l'entreprise. Elles proviennent de combinaison de ressources, de compétences individuelles et collectives, sont évaluées en termes de performance sur le marché et permettent la réponse à un besoin de marché. La compétence organisationnelle sont des compétences qui procèdent au niveau global d'une organisation, elle correspond à ce que l'entreprise peut faire, par opposition à ce qu'elle possède. Dans la théorie des ressources, les compétences organisationnelles sont supposées fonder la stratégie de l'entreprise<sup>30</sup>.

La compétence organisationnelle fait référence à un type spécifique de compétence qui va au-delà des compétences individuelles d'une personne et concerne plutôt la capacité d'une organisation dans son ensemble à atteindre ses objectifs et à réussir dans son domaine d'activité. Cette typologie de compétence met l'accent sur la manière dont une organisation organise ses ressources, ses processus, son personnel et sa culture pour atteindre ses objectifs stratégiques.

Le tableau ci-dessous présente quelques définitions de la compétence organisationnelle.

---

<sup>30</sup> WEISS Dimitri. Ressources Humaines, 2<sup>ème</sup> édition d'organisation, paris, 2003, p345

**Tableau n°03 :** Quelques définitions de la compétence organisationnelle.

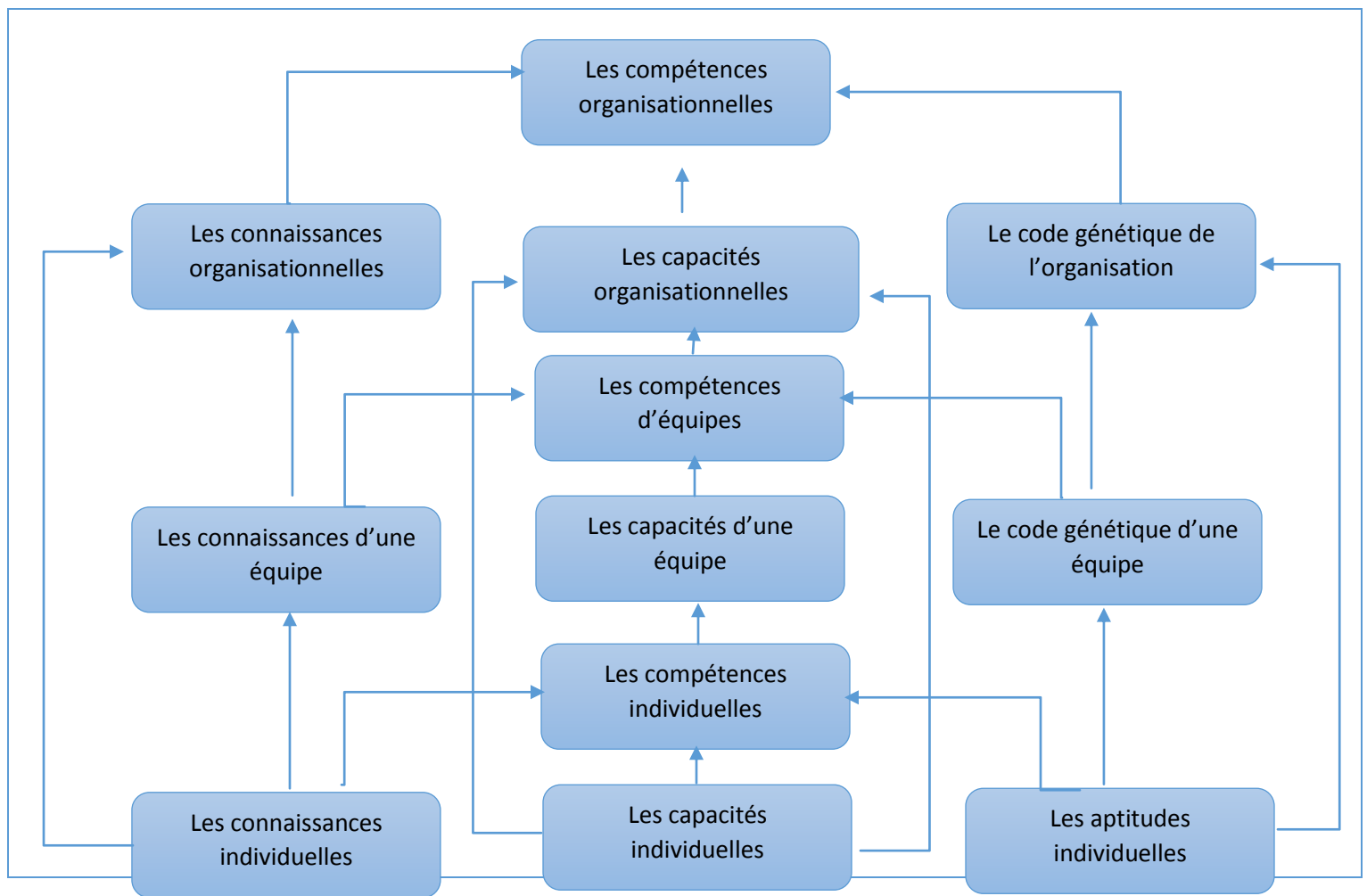
Auteur (année)	Définition
Grant (1991)	C'est une ressource organisationnelle qui consiste dans une coordination de ressources à un niveau plus élémentaire. Elle est fondamentalement liée à l'expérience accumulée dans le temps et dans l'espace, et confère un différentiel fonctionnel à l'entreprise.
Hamel et Prahalad (1995)	C'est une combinaison d'aptitudes et technologies, une coordination entre la production diverse de compétences et l'intégration de multiples flux de technologie.
Rouby et Thomas (2004)	C'est une action collective finalisée et intentionnelle qui combine des ressources et des compétences de niveaux plus élémentaires pour créer de la valeur. Elle résulte de la combinaison coordonnée et valorisante d'un ensemble de compétences présentes aux niveaux individuel et collectif.
Graillard et Terssac (2013)	Cette entreprise fait référence au pouvoir d'action sur l'organisation établie des savoirs, savoir-faire, conduites-types mis en œuvre au cœur de l'activité.

**Source:** établi par nous mêmes d'après la thèse du doctorat «le développement des compétences au sein de l'entreprise algérienne 2016, p84

Suite aux études faites par Rouby et Thomas, les CO sont liées intimement aux processus de management et aux éléments organisationnels construits autour de la connaissance et des savoir-faire individuels. Gaillard et Terssac soulignent, dans leurs travaux, que les CO regroupent des savoir-faire qui sont explicitement dédiés à l'intention d'agir sur l'organisation, ou des savoir-faire ayant un impact plus ou moins explicite sur l'organisation par rapport à la logique d'action visée.

La figure ci-après retrace la représentation des synergies entre les différents niveaux d'analyse du concept de compétence.

**Figure n° 03** : Représentation des synergies entre les différents niveaux d'analyse du concept de compétence.



**Source** : ( nord Haug 1996, p221.)in Mémoire de magister La démarche de la gestion des compétences, Cas: SPA  
CONDOR ELECTRONICS BBA, p16

On peut résumer cette figure comme suite:

- a) **Les connaissances** : informations spécifiques sur un sujet ou un domaine.
- b) **Les capacités** : aptitude spécifique qui permettent d'effectuer une tâche.
- c) **Le code génétique de l'entreprise** : opportunités et limites intrinsèques à l'organisation dans sa conception, lesquelles restent indépendante des connaissances et compétence de l'entreprise.
- d) **Les aptitudes** : talents naturels qui peuvent être utilisés dans le travail qui constituent la base de développement de ses connaissances et capacités.
- e) **La communication** : il contient d'utiliser la communication à des fins d'efficacité interpersonnelle représenter avec exactitude les préoccupations, les idées et les opinions des subalternes auprès de la haute direction, tenir la direction et les principaux intervenants au courant de l'avancement des projets pertinents, utiliser la technologie pour communiquer efficacement.

### **Section 04: L'évaluation de la compétence et ses enjeux**

Les termes «évaluation des compétences » ou « appréciation des compétences » sont autant deux termes utilisés par les auteurs en GRH et qui renvoient, pour la plupart, à un acte managérial très bien connu aujourd'hui dans nombreuses entreprises.

#### **4.1. Définition de l'évaluation de la compétence :**

L'évaluation de la compétence est un processus visant à mesurer et à évaluer les connaissances, les compétences et les aptitudes d'un individu dans un domaine spécifique. Cela peut se faire à différents niveaux, tels que l'évaluation des compétences individuelles, des équipes ou de l'ensemble de l'organisation. Donc, l'évaluation de la compétence est un processus essentiel pour mesurer et développer les compétences des individus au sein d'une entreprise. Elle nécessite une planification minutieuse, une approche équilibrée et la participation de diverses parties prenantes pour assurer des résultats pertinents et utiles.

Selon Thévenet (1992), l'appréciation signifie la totalité du processus alors que l'évaluation ne signifie que l'outil de mesure utilisé<sup>31</sup>. De leur côté Martory et Crozet (2008) voient en l'appréciation « *un processus de jugement du personnel, systématisé dans une procédure qui en fixe les règles et les conditions* »<sup>32</sup>.

Le dictionnaire LE ROBERT donne au mot « *évaluation* » la définition suivante : action d'évaluer, valeur et quantité évaluée. Evaluer c'est de porter un jugement sur la valeur, le prix fixé approximativement. Pour THEVENET (1992), l'appréciation signifie la totalité du processus alors que l'évaluation ne signifie que l'outil de mesure utilisé<sup>33</sup>.

De leur côté, Martory et Crozet (2008) voient en l'appréciation « *un processus de jugement du personnel, systématisé dans une procédure qui en fixe les règles et les conditions* »<sup>34</sup>.

### 4.1.1. Hard skills (savoir-faire) :

Les compétences techniques, également appelées "hard skills", sont des capacités et l'ensemble des compétences spécifiques et mesurables qui sont acquises grâce à l'éducation formelle, à la formation professionnelle ou à l'expérience pratique. Ces compétences sont généralement liées à des domaines spécifiques tels que l'informatique, l'ingénierie, la comptabilité, la médecine, la programmation, la gestion de projet, ... etc.

Quelques exemples de la compétence technique :

**a) Gestion de projet :** La gestion de projet contient les compétences en planification, organisation, suivi et coordination de projets.

**b) Comptabilité et finance:** Elle comporte les compétences en analyse financière, la tenue de livres et l'établissement de budgets, ... etc.

**c) Marketing numérique:** Le marketing numérique se compose des compétences en marketing en ligne, en référencement, en publicité en ligne et en gestion des médias sociaux, ... etc. Ces compétences techniques sont souvent nécessaires pour réussir dans des emplois spécifiques et elles sont souvent évaluées lors des processus de recrutement et de sélection.

---

<sup>31</sup> Thévenet, M. « Impliquer les personnes dans l'organisation », édition Liaison, 1992, P 80.

<sup>32</sup> Martory, B. et Crozet, D. « GRH pilotage social et performances », 7<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 2008, P 74.

<sup>33</sup> Maurice, T, « Impliquer les personnes dans l'organisation », Edition liaisons, 1992. p80

<sup>34</sup> Martory, B et Crozet, D, « GRH pilotage social et performances », 7<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 2008, p74.

### 4.1.2. Soft skills (savoir-être) :

Les compétences comportementales, également appelées "soft skills" sont des compétences non techniques, ou compétences interpersonnelles. Les soft skills sont des compétences plus larges et transversales qui influencent la manière dont une personne interagit avec les autres, communique, résout les problèmes et gère son travail.

Voici quelques exemples courants de soft skills :

**a) Communication:** Capacité à s'exprimer clairement, à écouter activement et à transmettre efficacement des informations.

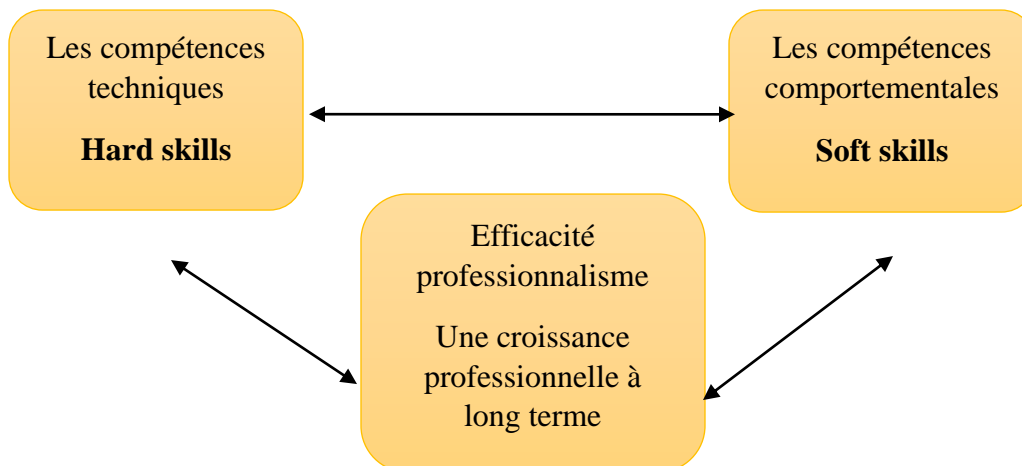
**b) Collaboration:** Capacité à travailler en équipe, à favoriser la coopération et à atteindre des objectifs communs.

**c) Leadership :** Capacité à influencer et à inspirer les autres, à prendre des initiatives et à guider une équipe vers des objectifs communs.

Ces compétences comportementales sont de plus en plus valorisées par les employeurs, car elles sont essentielles pour réussir dans le monde professionnel et pour s'adapter aux évolutions constantes du marché du travail. Les soft skills complètent les compétences techniques et peuvent contribuer à une performance supérieure, à des relations de travail positives et à une croissance professionnelle à long terme.

La figure ci-dessous présente le lien entre les compétences techniques et les compétences comportementales.

**Figure n°04 :** Le lien entre les compétences techniques et les compétences comportementales



**Source:** Ed. ECONOMICA, 2002, p5

### 4.2. Les objectifs de l'évaluation des compétences:

a) Selon Jean Mari Peretti le système doit permettre de mesurer la contribution de chacun de favoriser l'accroissement de cette contribution et de garantir un lien avec la rétribution, le système et donc un élément essentielle de la recherche de l'équité.<sup>35</sup>

b) L'importance du facteur humaine dans la gestion des entreprises n'est plus à démontrer et ce quelle que soit la taille de l'entreprise. Dans un contexte chaque jour plus concurrentiel, il est indispensable, pour une entreprise de répondre de la façon la plus optimale qu'il soit aux besoins de ses clients et même de pouvoir anticiper ces besoins.

c) Répondre à un vœu des salariés (savoir ce qu'on pense de : pour les perspectives)<sup>36</sup>

d) Autres objectifs, améliorer la productivité, rationaliser les décisions de gestion de personnel, valoriser les hommes détecter les potentiels pour l'évolution professionnelle (promotion).

### 4.3. Typologie d'évaluation des compétences

L'évaluation des compétences est un processus essentiel pour mesurer les connaissances, les compétences et les capacités d'une personne dans un domaine spécifique. Il existe plusieurs typologies d'évaluation des compétences.

**a) L'évaluation par hiérarchie:** Elle est la plus fréquente dans les entreprises, dans la plupart des cas, c'est le supérieur hiérarchique direct qui procède à l'évaluation des performances de son salarié. En général à travers un entretien, il peut être secondé par la direction des ressources humaines.

**b) L'évaluation par le superviseur:** La plus part des évaluations sont faites par le superviseur parce que l'évaluation régulière des employés reste la tâche la plus importante pour ce dernier ; elle fait partie de ses fonctions. Les évaluations d'un superviseur restent très communes parce qu'il sait exactement à quoi peuvent s'attendre les employés. Aussi, il est dans une position où il peut récompenser ou faire des suggestions pour améliorer les compétences et parce qu'il est en contact permanent avec les superviseurs.

---

<sup>35</sup>PERRITI.J.M, gestion des ressources humaines, 10ème édition, édition Vuibert, Belgique, 2003, P .P 106.209.

<sup>36</sup>CADIN. L, GUERIN. F, FREDIRIQUE, P, gestion des ressources humaines pratiques et élément de la théorie, édition DUNOD, paris, 1997, P. 226

c) **L'évaluation par le salarié:** En plus de l'évaluation hiérarchique, il peut être demandé au salarié d'effectuer sa propre évaluation, celle-ci résulte de l'entretien d'évaluation avec le supérieur hiérarchique.

➤ **L'auto-évaluation (la Co-évaluation):** L'auto évaluation est une méthode utilisée souvent par plusieurs compagnies mais toujours en conjonction avec l'évaluation du superviseur, cependant l'auto-évaluation a tendance à être plus indulgente et se focalise plus sur l'effort fourni que sur les compétences. Le plus souvent, on relève beaucoup de diligences entre l'auto-évaluation et l'évaluation par le superviseur. Elle encourage les employés à être plus engagés dans leur travail et cela peut les aider à atteindre leurs buts et aide aussi à se préparer à l'entretien. L'auto évaluer, c'est essayer d'estimer la valeur de certains de ses comportements et aussi l'image que l'on a de soi. L'auto-évaluation est connue par sa fiabilité qui est excessivement faible, certains sont même contre son utilisation au cours des sélections ou des évaluations professionnelles.

➤ **L'évaluation par les subordonnés:** L'évaluation par les subordonnés est le plus souvent utilisée pour mesurer l'efficacité d'une personne dans une position de supériorité ou de leadership. Elle est particulièrement importante parce qu'elle montre un côté différent concernant la compétence d'un superviseur, la perspective du superviseur supervisé.

#### 4.4. Les enjeux de l'évaluation :

L'évaluation des compétences des collaborateurs a consisté à anticiper leur perspectives de carrière et de mettre tout en œuvre pour répondre à leur besoins.<sup>37</sup>

Voici quelques enjeux clés liés à l'évaluation de la compétence :

a) **Identification des besoins en formation:** C'est l'écart entre les compétences actuelles des employés et celles qui sont requises pour réaliser une tâche ou atteindre un résultat souhaité. L'identification des besoins de formation consiste à mesurer cet écart, c'est-à-dire à cerner les compétences à acquérir ou améliorer chez les employés. Donc elle permet de cibler les domaines où des efforts de formation et d'apprentissage supplémentaires qui sont nécessaires pour améliorer les compétences.

---

<sup>37</sup>Damien BROCHIER, La gestion des compétences ,Acteurs et pratiques ,2002.P76

**b) Sélection et recrutement:**L'évaluation de la compétence est utilisée dans le processus de recrutement pour évaluer les aptitudes et les compétences des candidats par rapport aux exigences du poste. Cela aide à identifier les candidats les plus qualifiés et à prendre des décisions éclairées en matière de sélection.

**c) Amélioration des performances:**L'évaluation de la compétence permet de mesurer les progrès et les améliorations des individus dans l'acquisition de compétences spécifiques. Cela peut aider à identifier les domaines où des améliorations supplémentaires sont nécessaires et à fournir des commentaires constructifs pour favoriser la croissance professionnelle.

**d) Orientation de carrière:**L'évaluation de la compétence peut aider les individus à prendre des décisions éclairées concernant leur orientation de carrière. En identifiant leurs forces et leurs faiblesses, les individus peuvent mieux comprendre quelles compétences sont nécessaires dans différents domaines et prendre des décisions éclairées quant à leur développement professionnel.

**e) Mesure de l'efficacité de la formation:**L'évaluation de la compétence est utilisée pour évaluer l'efficacité des programmes de formation et de développement. Elle permet de déterminer si les objectifs de formation ont été atteints et si les compétences ont été acquises et appliquées avec succès sur le terrain.

**f) Équité et objectivité:**L'évaluation de la compétence doit être équitable et objective, en évitant les biais et en assurant une évaluation juste pour tous les individus concernés. Cela garantit que les décisions basées sur l'évaluation de la compétence sont justes et respectent les normes professionnelles et éthiques.

**g) Alignement sur les objectifs organisationnels:**L'évaluation de la compétence peut aider les organisations à aligner les compétences de leurs employés sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. En évaluant les compétences actuelles et en identifiant les lacunes, les organisations peuvent élaborer des plans de développement appropriés pour soutenir leurs objectifs à long terme.

Il est important de noter que l'évaluation de la compétence doit être basée sur les méthodes fiables et valides, adaptées au contexte spécifique de l'organisation et aux objectifs visés. Elle devrait également être un processus continu et évolutif, permettant un suivi régulier et une rétroaction constructive pour soutenir le développement continu des compétences.

### 4.5. Les méthodes de l'évaluation des compétences :

Une méthode d'évaluation est un outil de mesure qui consiste à comparer les résultats atteints par un employé avec des indices de mesure ou des critères préalablement définis. Pour donner des effets positifs, les méthodes d'évaluation doivent répondre à la fois aux attentes des employés et de l'organisation. Il existe plusieurs méthodes d'évaluation des compétences. Parmi les méthodes les plus utilisées, on peut retenir :

#### a) L'assessment center (centre d'évaluation) :

L'assessment center représente une méthode très fiable aux entreprises, en leur permettant de compléter les insuffisances des autres méthodes traditionnelles d'évaluation comme l'entretien et d'améliorer la qualité des décisions à prendre en matière de gestion des ressources humaines. L'assessment center est considéré comme « C'est un ensemble de méthodes d'évaluation en « situation » qui utilise différents moyens et outils à base de simulations de travail (études de cas, jeux de rôle, prise de poste), accompagnées d'entretiens et éventuellement de tests et de questionnaires de personnalité. Il repose sur le principe d'observation des comportements lors de mise en situation au sein d'un lieu unique. L'individu sera évalué par une personne compétente, responsable, collègue, etc. ».<sup>38</sup>

Le principe de « centre d'évaluation » repose sur une double ambition : la reproduction d'une réalité proche de la situation de travail à travers un certain nombre d'exercices de simulation et faire apparaître, à travers ces derniers comportements recherchés.

Pour Balicco (1999), un des spécialistes de la méthode, le centre d'évaluation consiste en six éléments clés, soit<sup>39</sup>:

- Un système d'évaluation destiné à identifier le potentiel des cadres ;
- Ayant recours à des techniques variées ;
- Mettant l'accent sur l'évaluation du comportement en rapport avec le vécu ;
- Confié à plusieurs spécialistes de l'évaluation ;
- Axé sur l'observation et l'évaluation du comportement de plusieurs candidats ;

---

<sup>38</sup> Estelle Mercier, Géraldine Schmidt, « gestion des ressources humaines », Pearson, 2004, p147.

<sup>39</sup> Balicco, C « Les méthodes d'évaluation en ressources humaines : la fin des marchands de certitude », Edition Organisation, 1999, P172.

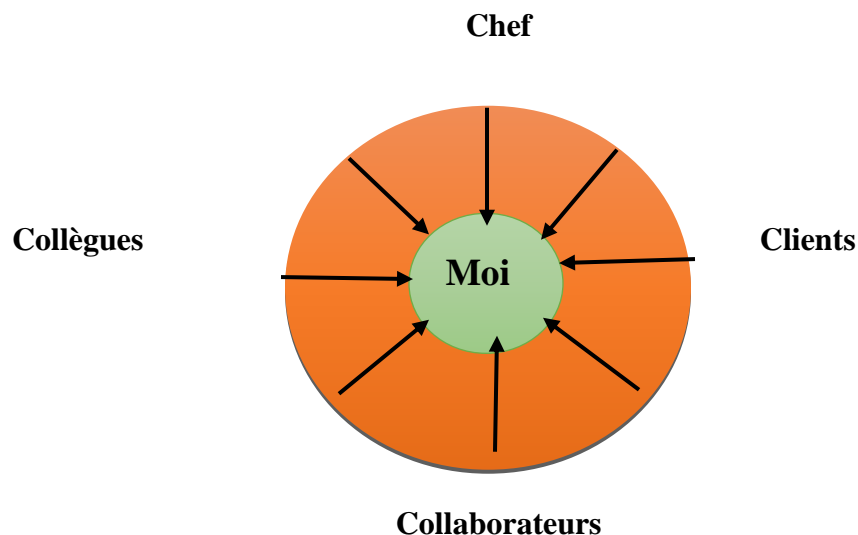
- Un système dans lequel les phases « observations » et « évaluation » sont bien séparés.

### b) Feed-back à 360 :

Il y a d'autres appellations pour cette méthode comme évaluation multi sources, les miroirs, feed-back à 360°. C'est une méthode d'évaluation des compétences managériales d'un cadre, faite par son entourage professionnel. Le 360° est applicable dans toutes les entreprises, mais il concerne essentiellement les managers (dirigeants, cadres, responsables de projet) et parfois les agents de maîtrise. Pour être pertinent, la personne évaluée doit avoir 1 à 2 ans d'ancienneté dans l'entreprise. Cette méthode se développe fortement dans les grandes entreprises. Il s'agit d'un système par lequel les compétences du manager seraient évaluées non seulement par ses responsables hiérarchiques, ses subordonnés et par lui-même. Cette méthode consiste à « recueillir l'avis d'un certain nombre de collaborateurs dans l'entreprise sur la façon dont le poste est tenu par le salarié qu'il s'agit d'évaluer »<sup>40</sup>.

La figure ci-après retrace la méthode de feed-back 360°

**Figure n° 05:** Feed-back 360°



**Source:** Lou Van Beirendonk, Le management des compétences dans les entreprises, 2006, p96

<sup>40</sup>G LELARGE, La gestion des ressources humaines : nouveaux objets, nouveaux outils, 2<sup>ème</sup> Edition Séfi, Paris, 2006.

### c) L'entretien:

L'entretien est une technique la plus utilisée dans les entreprises. L'entretien a lieu entre un salarié et son supérieur hiérarchique direct. Il permet à la direction de l'entreprise de mesurer la contribution de chaque salarié à la valeur de l'entreprise. L'entretien sert de référence pour toute décision de gestion de ressources humaines..

Le principe de l'entretien d'évaluation est d'obtenir des informations pertinentes sur les compétences détenues par une personne à l'occasion de : l'évolution des postes, la promotion, la mobilité interne, l'action de formation, l'actualisation conjointe du portefeuille des compétences de salarié,...etc. Son but est d'identifier les écarts entre les compétences dont dispose un collaborateur et les exigences du poste qu'il occupe, afin de déterminer les objectifs de développement.

L'entretien d'évaluation est un acte de management à double finalité<sup>41</sup>:

- ✓ Motiver, dynamiser les collaborateurs et favoriser la construction d'une représentation partagée du travail du salarié;
- ✓ Développer ses compétences en identifiant les manques et les besoins, en définissant un plan individuel de formation ou des pistes d'enrichissement du travail.

### d) Auto-évaluation :

L'auto-évaluation est une composante de la méthode 360° elle permet à l'employé d'évaluer sa propre performance, son propre comportement et sa valeur ajoutée à l'entreprise. Parce qu'elle risque de manquer d'objectivité ...L'auto-évaluation est généralement limitée aux décisions formation et de développement de l'employé. Elle n'est pas utilisée pour des décisions d'avancement et de rémunération. L'objectif de cette méthode est de donner à l'employé une opportunité de faire de la réflexion sur ses forces et ses faiblesses.

Est une technique que l'on utilise rarement de manière isolée. Une décision de sélection, de promotion, de mutation ou d'évaluation de potentiel de développement ne se fondera jamais uniquement sur les résultats d'une auto-évaluation. D'ailleurs, cette technique a une validité prédictive très limitée.

---

<sup>41</sup> Dietrich, A. « Le management des compétences », 2ème édition Vuibert, Paris, 2010, P 93.

### **f) Test:**

Le mot « *test* » est dérivé de l'anglais et signifie « *examen* » ou « *épreuve* ». Les Tests se présentent souvent sous forme de liste de questions permettant d'identifier les traits de personnalité, de mesurer un type d'intelligence ou d'obtenir un profil des aptitudes de l'évalué. Le « test » définit un ensemble de moyens et de critères qui permettent d'apprécier les composants d'un individu. Un test est un échantillon de comportement prélevé à un moment déterminé. Les résultats de ces tests donnent une indication générale sur l'adéquation du candidat aux exigences et aux normes que vise l'entreprise...

Nous ne comptons pas moins de 4 à 5 questions pour chaque trait évalué. Les tests présentent des questions regroupant une série d'informations ou chacune représente un trait particulier. Le candidat doit se positionner sur l'affirmation qui lui semble la plus proche de ce qu'il est ou de ses valeurs<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup>Guerrerro, S. « Les outils des RH : les savoir-faire essentiels en GRH », édition Dunod, 2009, P 97.

### **Conclusion:**

Ce premier chapitre nous a permis de mieux comprendre les fondements de la gestion des ressources humaines et la notion de compétence. Nous avons exploré la nature et l'importance de la GRH en tant que discipline essentielle pour les organisations modernes. La GRH englobe un ensemble de pratiques et de politiques visant à recruter, sélectionner, former, évaluer et récompenser les employés afin d'optimiser leurs performances individuelles et collectives.

Ensuite, nous avons observé qu'il existe de nombreuses définitions et approches du concept de compétence, ce qui lui confère un caractère polysémique. Il reste une notion floue, complexe, vaste et difficile à appréhender. En général, la compétence est définie comme l'ensemble des connaissances, des savoir-faire et des qualités personnelles d'un individu nécessaires à l'exercice de ses fonctions. Ensuite, nous avons examiné les différentes dimensions et typologies de compétences, ainsi que les méthodes d'évaluation associées.

Enfin, la notion de compétence s'inscrit dans le cadre de la terminologie moderne, qui accompagne l'évolution de la fonction des ressources humaines. Il incombe aux responsables d'entreprise de faire évoluer leurs politiques et pratiques de gestion afin de renforcer l'efficacité de leurs équipes et d'adapter l'organisation pour être plus flexible. Cette évolution a donné naissance à de nouvelles orientations dans le domaine de la gestion des ressources humaines, où l'on entend souvent parler de gestion des compétences, le management de compétences .....

Dans le chapitre suivant, nous allons traiter la gestion des compétences dans les PME.

# *Chapitre II :*

*La gestion des compétences au sein des  
PME*

Dans un monde constamment en mutation, où les entreprises font face à des défis sans précédent, la gestion des compétences occupe désormais une position centrale au sein des politiques de ressources humaines. Elle revêt une importance cruciale pour assurer le succès et la pérennité des organisations, car les compétences individuelles au sein d'une entreprise sont désormais considérées comme un moteur clé de la performance et de la compétitivité. Ce contexte souligne particulièrement l'importance de la gestion des compétences, surtout à l'heure d'une transition économique et d'une quête de croissance durable. Le pays dispose d'un capital humain potentiellement précieux pour son développement, en grande partie grâce à une population jeune et dynamique. Néanmoins, la gestion des compétences demeure un défi majeur à relever pour exploiter pleinement ce potentiel.

La gestion des compétences englobe l'ensemble des processus visant à identifier, évaluer, développer et exploiter de manière stratégique les compétences des collaborateurs. Cela nécessite une analyse approfondie des besoins actuels et futurs de l'organisation, ainsi qu'une planification proactive pour acquérir les compétences requises. Dans un monde en constante évolution, où la concurrence s'internationalise et les avancées technologiques redéfinissent les marchés, les petites et moyennes entreprises (PME) jouent un rôle crucial. Cependant, afin de prospérer dans cet environnement dynamique, il est impératif de développer et de gérer de manière stratégique les compétences des employés.

Au fil de ce chapitre, nous explorerons les principaux défis auxquels sont confrontées les PME en matière de gestion des compétences à l'échelle mondiale. Nous analyserons comment des facteurs tels que la diversité culturelle, les obstacles linguistiques et les disparités réglementaires peuvent influencer les stratégies de gestion des compétences dans des contextes internationaux. De plus, nous examinerons les meilleures pratiques et les approches novatrices que les PME adoptent pour intégrer efficacement la gestion des compétences au sein de leur stratégie globale en matière de gestion des ressources humaines.

### Section 01 : GRH et la gestion des compétences dans les PME

Les pays sont au centre des politiques industrielles dans les pays en voie le développement qui traverse une forte période de transformation de leur environnement économique d'où les entreprises de petite taille sont désormais au cœur des politiques de restructuration de la transaction vers l'économie du marché.

Les définitions de petite et moyenne entreprise peuvent se distinguer selon des critères de référence endogènes à l'entreprise afin de délimiter le concept de cette dernière.

#### 1.1. Définition et classification des PME

Pour caractériser une PME selon différents critères, deux approches convergent. Il y a une approche descriptive quantitative et une approche qualitative analytique. Ces deux approches fonctionnent de manière parallèle aux analyses néoclassiques de l'entreprise. Bien qu'elles soient distinctes, elles se complètent mutuellement.

D'un côté, la première approche se concentre uniquement sur les éléments visibles de l'entreprise, évitant ainsi d'explorer l'intérieur de la "boîte noire"<sup>1</sup>

De l'autre côté, la deuxième approche prend en compte la manière dont l'entreprise interagit avec son environnement. En d'autres termes, elle adopte une perspective d'avantage orientée vers la gestion et l'organisation. Les critères des deux approches sont de nature similaire, qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs, car ils se concentrent tous sur les aspects internes de l'entreprise.

##### 1.1.1 Les PME selon l'approche quantitative descriptive

Cette définition repose sur un ensemble de critères qui peuvent être mesurés et quantifiés. La plupart des pays l'ont définie en fonction du nombre d'employés, et certains ont également pris en compte le chiffre d'affaires, avec une distinction entre les secteurs de la fabrication et du commerce.

Le tableau suivant retrace la définition des PME selon l'union européenne

---

<sup>1</sup> Concept de la boîte noire est utilisé par les théoriciens classiques et néoclassiques pour décrire la firme, qui représente pour eux qu'un point dans l'espace avec un agent mécanique dont la fonction principale consiste à produire des biens et/ou services où l'organisation n'a pas été prise en considération.

## Chapitre II : La gestion des compétences au sein des PME

**Tableau n°04** : Définition des PME l'union européenne

Catégorie	Effectif	Chiffre d'affaire	Total du bilan
Micro (très petite)	<10	<2 millions d'euro	<2 millions d'euros
Petite	<50	<10 millions d'euro	<10 millions d'euros
Moyenne	<250	<50 millions d'euro	<43 millions d'euros

**Source** : Réalisé par nous-mêmes d'après <https://xn--apprendreconomie-jqb.com/petites-et-moyennes-entreprises/>

La commission européenne s'adresse aux Etats membres en leur demandant d'appliquer une définition commune des PME, la conformité de cette définition n'est pas obligatoire. Cette définition prend en compte l'effectif, le Chiffre d'affaire annuel, le total du bilan

« Une moyenne entreprise (PME) est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros. »

« Une petite entreprise est définie comme une entreprise qui occupe moins de 50 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan annuel n'excède pas 10 millions d'euros. »

« Une micro entreprise est définie comme une entreprise qui occupe moins de dix personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan annuel n'excède pas 2 millions d'euros. »<sup>2</sup>

Le tableau suivant retrace la définition des PME selon Canada

**Tableau n°05** : Définition des PME selon Canada

Catégorie	Effectif	Chiffre d'affaire
Micro (très petite )	De 1 à 4 employés	Inférieur à 50 millions dollars
Petite	De 05 à 99 employés	
Moyenne	De 100 à 500 employés	

**Source** : Réalisé par nous-mêmes d'après <https://xn--apprendreconomie-jqb.com/petites-et-moyennes-entreprises/>

Au Canada, les PME comptent moins de 500 employés et un chiffre d'affaire annuel qui ne dépasse pas 50 millions de dollars<sup>3</sup>

Le tableau suivant retrace la définition des PME de Côte-d'Ivoire

<sup>2</sup> <https://xn--apprendreconomie-jqb.com/petites-et-moyennes-entreprises/> 13/08/2023

<sup>3</sup> [https://www.memoireonline.com/12/13/8288/m\\_Financement-bancaire-des-petites-et-moyennes-entreprises-pme5.html](https://www.memoireonline.com/12/13/8288/m_Financement-bancaire-des-petites-et-moyennes-entreprises-pme5.html)

**Tableau n°06** : Définition des PME selon la Côte d'Ivoire

Catégorie	Effectif	Chiffre d'affaire
Micro (très petite)	<10	≤ 30 millions de francs (CFA)
Petite	<50	≤ 150 millions de francs (CFA)
Moyenne	<200	≤ 1 milliard de francs (CFA)

**Source** : Réalisé par nous-mêmes d'après <https://xn--apprendreconomie-jqb.com/petites-et-moyennes-entreprises/>

Jusqu'à janvier 2012, en Côte d'Ivoire, il n'existait pas de cadre juridique clair définissant les caractéristiques des PME. Cependant, depuis lors, la législation en Côte d'Ivoire a divisé et défini les PME en trois catégories distinctes :

- a. **Les micros entreprises**, caractérisées par une main-d'œuvre permanente de moins de 10 personnes ou un chiffre d'affaires annuel hors taxes inférieur ou égal à 30 millions de francs CFA.
- b. **Les petites entreprises**, qui englobent celles employant en permanence moins de 50 personnes, ou réalisant un chiffre d'affaires annuel hors taxes supérieur à 30 millions de francs CFA et inférieur ou égal à 150 millions de francs CFA.
- c. **Les moyennes entreprises**, qui se définissent par une main-d'œuvre permanente de moins de 200 personnes, ou un chiffre d'affaires annuel hors taxes supérieur à 150 millions de francs CFA et inférieur ou égal à 1 milliard de francs CFA.

Le tableau suivant retrace la définition des PME de l'Algérie

**Tableau n°07** : Définition des PME selon l'Algérie

Entreprise	Effectifs	Chiffre d'affaire (en DA)	Total bilan (en DA)
Très petite	1-9	<20 millions	<10 millions
Petite	10-49	< 200 millions	<100 millions
Moyenne	50-250	200 millions-2milliard	100-500 millions

**Source** : Réalisé par nous-mêmes à partir des données collectées sur internet

La définition de la PME s'inspire de la définition européenne la loi7 la définit comme étant toute entreprise de production de bien et de service quel que soit son statut juridique (entreprise individuelle, société, artisan...)

## Chapitre II : La gestion des compétences au sein des PME

- La très petite entreprise de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 millions ou dont le total du bilan n'excède pas 10 millions de dinars.
- La petite entreprise employant de 10 à 49 personnes, dont le chiffre d'affaires annuel ne dépasse pas les 200 millions de dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 100 millions de dinars.
- La moyenne entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions de dinars et 2 milliards de dinars ou dont le total du bilan annuel est compris entre 100 et 500 millions de dinars.

Le tableau suivant retrace la définition des PME selon d'autres pays

**Tableau n°08** : Définition des PME selon d'autres pays

Pays	Définitions
<b>USA</b>	Petite entreprise : Pas de seuil strict de chiffre d'affaires ou de bilan, mais généralement $\leq 500$ employés (pour certaines industries, le seuil peut varier). Moyenne entreprise: Taille moyenne non strictement définie en termes de chiffre d'affaires ou de bilan
<b>Suisse</b>	En suisse, l'Office fédéral de la statistique définit les petites et moyennes entreprises comme des entreprises de moins de 250 employés <sup>10</sup> . Les catégories sont les suivantes : Micro entreprises : 1 à 9 employés. Petites entreprises : 10 à 49 employés. Moyennes entreprises : 50 à 249 employés. Grandes entreprises : 250 employés ou plus.
<b>Australie</b>	Petite entreprise : Pas de seuil strict de chiffre d'affaires ou de bilan, mais généralement $\leq 20$ employés (varie selon l'industrie). Moyenne entreprise: Entre 20 et 199 employés (varie selon l'industrie).
<b>Japon</b>	Petite entreprise : $\leq 300$ employés, avec des variations potentielles selon les régions et les secteurs. Moyenne entreprise: Entre 300 et 999 employés
<b>Chine</b>	Petite entreprise : $\leq 100$ employés, avec des variations potentielles selon les régions et les secteurs. Moyenne entreprise: Entre 100 et 300 employés
<b>Egypt.</b>	Les PME sont identifiées essentiellement par le nombre des employés (entre 10 et 50) se sont pratiquement des entreprises industrialisées.
<b>Maroc</b>	Les PME sont définies comme suit : "toute espace de production localisé, inscrit à une patente ou non (informel, souvent à domicile), structuré ou non, qui développe une activité productive et qui a un chiffre d'affaire à 5 millions de DHS"(Anne Ballenghien1999)

**Source** : [https://www.memoireonline.com/12/13/8288/m\\_Financement-bancaire-des-petites-et-moyennes-entreprises-pme5.html](https://www.memoireonline.com/12/13/8288/m_Financement-bancaire-des-petites-et-moyennes-entreprises-pme5.html).

Comme illustré par les définitions précédentes, les PME se distinguent par leur dimension réduite en ce qui concerne leur activité et leur nombre d'employés. En raison de cette moindre envergure, elles gèrent un volume restreint de ressources financières, ce qui se traduit par une disponibilité limitée de ressources techniques et immatérielles pour les dirigeants. Par conséquent, la taille joue un rôle déterminant dans la structuration et la gestion interne des PME.

### 1.1.2. La PME selon l'approche analytique qualitative

Également qualifiée de perspective théorique, cette approche s'efforce de plonger au cœur même du fonctionnement interne de l'entreprise, cherchant à décortiquer ce qui se passe à l'intérieur de la "boîte noire". Elle met en lumière les éléments spécifiques qui définissent les entreprises de petite taille. Nous mettrons en évidence les critères les plus significatifs, à savoir :

- La dimension humaine et la compétence en matière de gestion au sein de l'entreprise ;
- Les stratégies mises en place et les objectifs poursuivis par la direction ;

#### ➤ La dimension humaine et la qualité de gestion de l'entreprise :

Un facteur crucial demeure de manière persistante, bien que sa manifestation puisse varier en intensité : il s'agit de l'élément humain lié à l'entreprise. La PME est « une unité de production ou de distribution, une unité de direction et de gestion, sous l'autorité d'un dirigeant entièrement responsable de l'entreprise, dont il est souvent propriétaire et qui est directement lié à la vie de l'entreprise»<sup>4</sup>

En fonction de ce critère, les PME sont placées sous l'autorité d'un dirigeant, souvent le propriétaire lui-même, qui porte la responsabilité exclusive de l'entreprise. En effet, cette dimension humaine associée à la personnalisation de la gestion au sein de la PME représente indubitablement l'élément qui dépasse toutes les définitions attribuées à ce type d'entreprises.

Parmi ces diverses définitions, celle présentée dans le rapport **BOLTON**<sup>5</sup> repose sur trois critères clés :

---

<sup>4</sup> Définition de la CONFEDERATION GENERALE DES PETITE ET MOYENNES ENTREPRISES cité par Wtterwulghes R., La PME, une entreprise humaine, De Boeck Université, Paris 1998, p 15.

<sup>5</sup> Bolton, J. E., report of the Committee of inquiry on small firms, cité par Wtterwulghes R., dans La PME, une entreprise humaine, p 16.

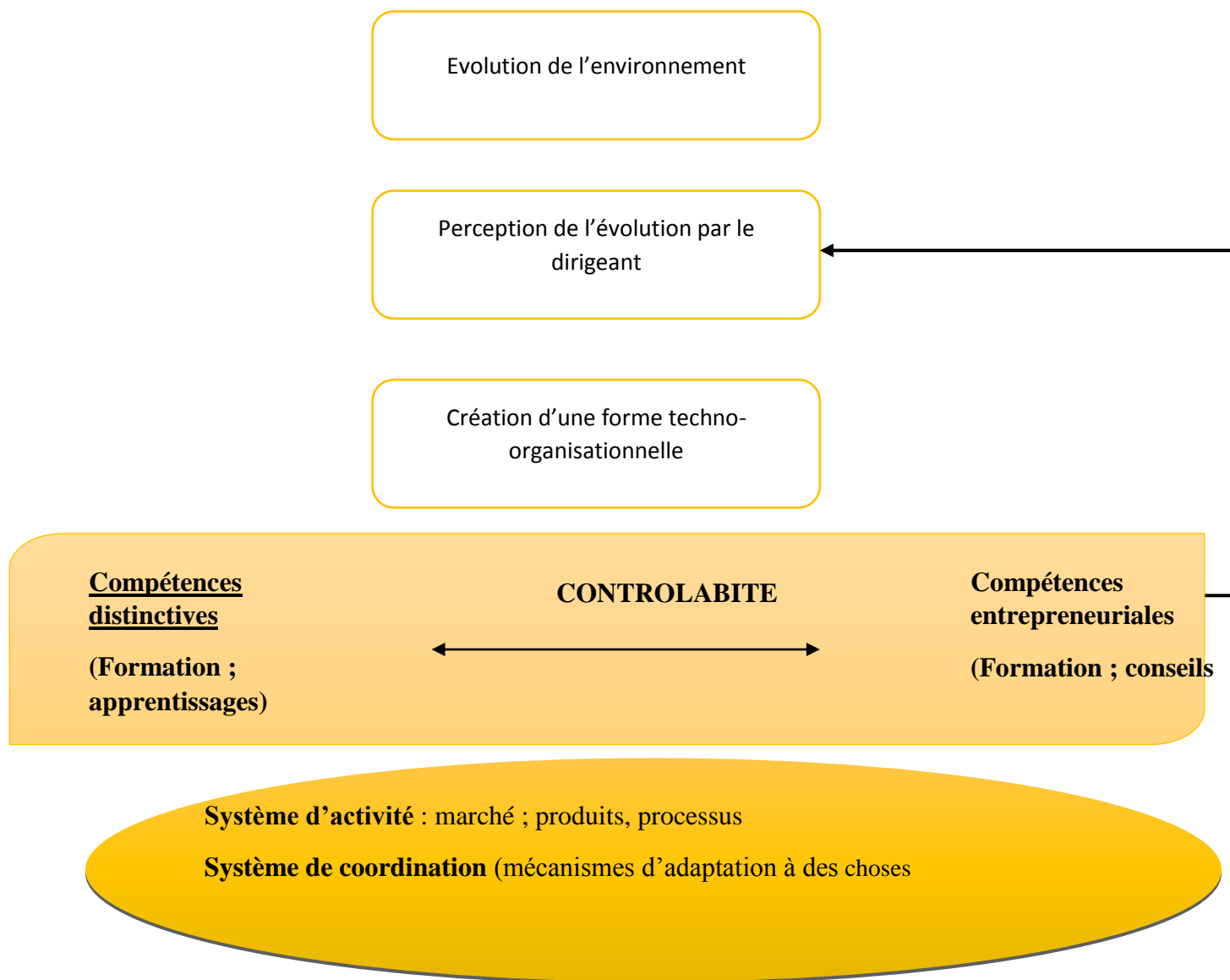
- Le fait que l'entreprise soit gérée de manière personnalisée par ses propriétaires.
- Une part de marché relativement limitée.
- L'indépendance de la société.

Ce rapport souligne également les éléments liés à la personnalité du dirigeant au sein des PME. En effet, ces entreprises sont dirigées par leurs propriétaires de manière personnalisée, plutôt que par le biais d'une structure managériale formelle. Par ailleurs, la PME est définie comme une entreprise qui occupe une part relativement modeste sur le marché économique. Enfin, le critère d'indépendance implique qu'une entreprise de petite taille, faisant partie d'un groupe plus vaste, ne puisse pas être classifiée en tant que PME. Les filiales de grandes sociétés sont donc exclues de cette définition.

Pour assurer le développement de son activité, le dirigeant doit évaluer la capacité collective que possède son entreprise et sa capacité de garder la maîtrise de la mise en œuvre et du développement d'un ensemble de ressources matérielles et immatérielles.

La Figure ci-dessous présente la carte d'identité de la PME

**Figure n°06:** La carte d'identité de la PME



**Source :** GUILHON A, 1998, P61 in mémoire de magister en management. Thème « Développement et perspectives des PME algériennes »

Cette figure <sup>6</sup>révèle plusieurs éléments essentiels :

- Le système d'activités de la PME est représenté par ses produits et les marchés sur lesquels elle exerce ses activités, ainsi que par les processus de fabrication de ses produits et la sélection des marchés cibles.

<sup>6</sup>Chelil, A., Ayad, S.M., « PME en Algérie : réalité et perspectives » dans Revue économie & management n°9 Octobre 2009, p. 155

- Le système de coordination englobe l'ensemble des moyens matériels et immatériels mis en place (tels que le recrutement, la formation, la communication, les études et les conseils) pour répondre aux "chocs extérieurs". Ces chocs peuvent être des événements positifs ou négatifs remettant en question les performances financières et organisationnelles de l'entreprise.
- La forme techno-organisationnelle se réfère aux modes d'organisation et à la technologie adoptée au sein de l'entreprise, résultant des choix opérés par le dirigeant.
- La contrôlabilité établit un lien entre les compétences entrepreneuriales et les compétences distinctives intégrées dans un contexte organisationnel spécifique à chaque PME.

### ➤ **Les stratégies et les objectifs de la direction**

Selon les définitions précédentes, les PME sont généralement considérées comme des entreprises dont la stratégie peut être à la fois intuitive et formalisée. Les propriétaires-dirigeants prennent leurs décisions en s'appuyant principalement sur leurs expériences. Cela implique que l'objectif de la direction est de garantir une gestion indépendante visant à réaliser la rentabilité.

Dans une analyse synthétique des définitions qualitatives, nous pouvons conclure que tous les aspects des PME reposent sur une réalité fondamentale : la personnalisation du pouvoir à travers la gestion personnalisée et la prise de décisions indépendantes. Cependant, il est important de noter une distinction entre les PME classiques et les PME managériales.

L'utilisation du terme "managérial" peut sembler paradoxale lorsqu'il est appliqué pour décrire le fonctionnement d'une PME. En général, la logique managériale est associée aux grandes entreprises. Cependant, ce paradoxe peut être résolu si l'on considère la définition de la PME managériale comme l'opposé de la PME classique<sup>22</sup>. Malgré leur petite taille, les PME managériales diffèrent considérablement de leurs homologues classiques sur de nombreux points.

Le tableau ci-dessous présente les critères de distinction entre les PME classiques et les PME managériales.

**Tableau n°09** : Les PME classiques et managériales

<b>Typologies de PME Critères</b>	<b>La PME Classique</b>	<b>La PME Managériale</b>
<b>Les attributs principaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'intuitif</li> <li>• Le processuel</li> <li>• L'oral</li> <li>• La personnalisation</li> <li>• L'implicite</li> <li>• L'informel</li> <li>• Isolement</li> <li>• L'indépendance</li> <li>• La matérialité</li> <li>• Le local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le planifié</li> <li>• Le procédural</li> <li>• L'écrit</li> <li>• La décentralisation</li> <li>• L'explicite</li> <li>• Le formel</li> <li>• L'ouverture</li> <li>• L'interdépendance</li> <li>• L'immatérialité</li> <li>• Le global</li> </ul>
<b>Structure du capital et modes de financement privilégiés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital fermé et autofinancement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital ouvert, financements externe direct et indirect</li> </ul>
<b>Attitude du dirigeant à l'égard des spécificités de gestion de sa PME</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le dirigeant cherche à conserver les spécificités de gestion de sa PME</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le dirigeant accepte de remettre en cause les spécificités de gestion de sa PME</li> </ul>
<b>Types de contrôlabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôlabilités figée et adaptative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôlabilités élargie, partagée, organique</li> </ul>
<b>Paradigme de référence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paradigme de la spécificité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paradigme de la Dénaturation</li> </ul>

**Source** : Torrès O., PME de nouvelles approches, édition Economica, Paris, 1998, p 163.

La distinction entre la PME classique et la PME managériale repose sur les différences fondamentales dans leur approche de la gestion, de la communication, de l'adaptation aux changements et de l'ouverture aux influences extérieures.

### 1.2 De la GRH à la gestion des compétences dans les PME

La gestion des compétences intégrant des stratégies de Ressources Humaines au sein des entreprises. Avant de plonger plus en détail, il est crucial d'examiner la perception de la Gestion des Ressources Humaines au sein des petites et moyennes entreprises.

### 1.2.1 La réalité de la GRH dans les PME

La gestion des ressources humaines (GRH) au sein des petites et moyennes entreprises (TPE, PME) englobe différents volets. Elle débute par la gestion des recrutements, qui implique la définition des besoins en personnel et la recherche de profils adéquats. Parallèlement, la GRH englobe la gestion administrative du personnel, couvrant les conditions de travail, la structure hiérarchique, et la répartition des responsabilités. Elle inclut également la résolution des conflits internes, ainsi que la gestion des licenciements et des fins de contrat.

D'un point de vue financier, la GRH gère le budget dédié aux éléments tels que les salaires, les primes, les augmentations salariales et les plans d'épargne salariale. Cette enveloppe budgétaire englobe aussi la planification, le financement et le suivi des formations des employés, conformément aux dispositions du droit individuel à la formation (DIF).

En parallèle, la communication interne constitue un aspect essentiel de la GRH. Cela se manifeste à travers des entretiens d'évaluation réguliers qui permettent de suivre l'évolution des employés. Ce processus revêt une importance capitale pour la gestion des compétences et la mise en avant de celles-ci.

Dans le contexte des petites et moyennes entreprises (PME/TPE), la GRH joue un rôle crucial, tout comme dans toutes les entreprises. Cependant, la mise en pratique de la GRH implique des défis liés aux ressources, particulièrement sur le plan financier.

Malgré l'absence d'une structure formelle dédiée à la GRH, les PME adoptent souvent des processus similaires pour en tirer profit. En réalité, la GRH au sein des PME est souvent informelle. La taille limitée de l'effectif crée une proximité naturelle entre les salariés et les dirigeants, favorisant ainsi une approche flexible et pragmatique de la gestion du personnel.

La taille réduite des PME offre des avantages en matière de gestion et de management, notamment dans le domaine de la communication. Les échanges se font directement entre les différents niveaux hiérarchiques, favorisant des interactions personnalisées. Cette approche facilite la coordination entre les dirigeants et les salariés pour la gestion quotidienne de l'entreprise.

Adapter la GRH aux spécificités des petites entreprises présente plusieurs avantages. Cela encourage une réactivité accrue au sein du personnel, fournissant un soutien précieux aux

dirigeants pour les décisions urgentes. De plus, cela renforce les liens au sein de l'entreprise, facilitant ainsi le développement de la polyvalence des employés et simplifiant les processus de recrutement et de suivi du personnel<sup>7</sup>.

### 1.2.2 Les différentes pratiques

La gestion des ressources humaines (GRH) dans les petites et moyennes entreprises (TPE/PME) se heurte à des contraintes financières importantes qui ne conviennent pas à leur envergure. En conséquence, les pratiques de GRH dans ces entreprises manquent souvent de structure, malgré les implications financières et les obligations légales. Les PME se tournent d'avantage vers une gestion sporadique et ponctuelle de leurs effectifs.

En raison de contraintes financières et de ressources plus limitées par rapport aux grandes entreprises, les dirigeants des PME optent pour une approche de gestion plus flexible et réactive de leur personnel, en misant sur la proximité dans les relations hiérarchiques

La GRH au sein des PME se caractérise par la proximité entre les différents niveaux hiérarchiques. En effet, au sein des PME, la direction générale est incarnée par le chef d'entreprise, qui supervise un effectif restreint de 10 à 50 salariés. Ainsi, plus le nombre d'employés n'est restreint, plus le dirigeant a une connaissance approfondie de chacun d'eux. Cette situation permet une gestion individualisée, immédiate et directe de chaque salarié par une seule personne. En outre, cela conduit à une reconnaissance accrue de la contribution de chaque employé, compte tenu de leur importance au sein d'un groupe restreint.

Sur le plan structurel, la proximité hiérarchique et le nombre limité d'employés favorisent une gestion centralisée et directe des ressources humaines par le dirigeant, sans nécessiter d'intermédiaire. Cette approche de gestion implique également une communication directe et des entretiens fréquents afin de suivre l'évolution de chaque employé et de fournir un encadrement continu.

### 1.2.3 L'intégration de gestion des compétences dans les PME

Une fois que la GRH est en place et opérationnelle, l'intégration de la gestion des compétences peut être un moyen d'optimiser davantage la gestion du capital humain. La manière dont la gestion des compétences est intégrée dans les PME peut varier en fonction de plusieurs

---

<sup>7</sup> <https://www.petite-entreprise.net/P-3249-81-G1-la-gestion-des-ressources-humaines-dans-les-tpe-pme.html>.

facteurs tels que la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, la culture organisationnelle, et les besoins spécifiques. Il n'y a pas de "année" spécifique où cela aurait été introduit universellement dans toutes les PME, car cela dépend largement de l'évolution des pratiques de gestion et des tendances du moment. Cependant, la prise de conscience croissante de l'importance de la gestion des compétences a conduit de nombreuses PME à s'y intéresser davantage au fil des années.

Voici quelques étapes pour intégrer la gestion des compétences après avoir mis en place la GRH.

**a) Évaluation des compétences existantes:** Évaluation des compétences actuelles des employés. Cela peut être fait via des évaluations individuelles, des auto-évaluations, des évaluations par les gestionnaires et des évaluations par les pairs.

**b) Identification des lacunes en compétences :** En comparant les compétences existantes avec les compétences requises pour les postes et les objectifs stratégiques, identifiez les lacunes en compétences.

**c) Élaboration de plans de développement individuels :** Pour combler les lacunes en compétences, travaillez avec les employés pour élaborer des plans de développement individuels. Ces plans peuvent inclure des formations, des ateliers, des missions spéciales et d'autres opportunités de développement.

**d) Suivi et évaluation continues :** Mettez en place un suivi régulier pour mesurer les progrès des employés dans le développement de leurs compétences. Cela peut se faire à travers des évaluations périodiques, des discussions individuelles et des retours d'information.

**e) Adaptation aux évolutions :** Les compétences nécessaires évoluent souvent en fonction des changements dans l'industrie et dans le monde du travail.

**f) Intégration à la stratégie globale :** Intégrez la gestion des compétences à la stratégie globale de l'entreprise. Assurez que les compétences des employés sont alignées sur les objectifs et la direction de l'entreprise.

### Section 02 : La démarche des compétences

La gestion des compétences joue un rôle essentiel au sein de la politique d'entreprise et dans l'élaboration de décisions stratégiques en matière de ressources humaines. À l'heure actuelle, la capacité à relever les défis actuels tout en anticipant les besoins futurs de l'entreprise revêt une importance capitale. C'est pourquoi divers outils en RH, tels que la cartographie des compétences, gagnent en popularité. Ces instruments sont déployés pour garantir une gestion compétente des compétences et des ressources humaines.

#### 2.1 Définition de la gestion des compétences

La gestion des compétences vise à aligner les compétences individuelles et organisationnelles pour favoriser la performance, l'efficacité et la croissance tant pour les employés que pour l'organisation dans son ensemble.

##### 2.1.1 La gestion des compétences

La gestion de compétences dans le domaine des ressources humaines se définit comme: «Un ensemble des activités destinées à exploiter et développer de manière optimale les Compétences des individus et des groupes, dans le but de réaliser la mission de l'entreprise et d'améliorer les performances des collaborateurs »<sup>8</sup>

La gestion des compétences fait référence à l'ensemble des processus et des pratiques visant à identifier, développer et optimiser les compétences des individus et des organisations dans le contexte algérien. Elle revêt une importance particulière pour assurer le développement économique et social du pays. La gestion des compétences est un enjeu majeur pour les grandes entreprises ainsi que les PME. Donc elle est un facteur important pour le développement individuel, organisationnel et national. En investissant dans le développement des compétences, l'organisation cherche à améliorer la productivité, à favoriser l'employabilité et à renforcer sa position sur le marché mondial. La gestion des compétences en Algérie peut être abordée à différents niveaux : individuel, organisationnel et national.

- **Au niveau individuel:** La gestion des compétences consiste à identifier les compétences clés requises pour exercer un métier ou occuper un poste spécifique, évaluer les

---

<sup>8</sup> Lou Van BEIRENDONCK, management des compétences, 2006, p33

compétences existantes des individus et élaborer des plans de développement pour combler les écarts. Cela peut inclure la formation, le mentorat, le coaching et d'autres initiatives visant à renforcer les compétences des individus.

- **Au niveau organisationnel:** La gestion des compétences implique l'identification des compétences nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation, la planification des besoins en compétences, la création de programmes de développement et la mise en place de stratégies de gestion des talents. Cela peut également inclure la gestion des connaissances au sein de l'organisation et la création d'une culture d'apprentissage et de développement.
- **Au niveau national:** La gestion des compétences au sein des PME Algériennes sont également une préoccupation importante. Le pays cherche à développer et à diversifier son économie, ce qui nécessite une main-d'œuvre qualifiée et compétente. Pour atteindre cet objectif, l'Algérie met en œuvre des politiques et des programmes de formation professionnelle, d'éducation et de développement des compétences, ces initiatives visent à améliorer l'employabilité. La gestion des compétences en Algérie est un enjeu important pour le développement individuel, organisationnel et national. En investissant dans le développement des compétences, l'Algérie cherche à améliorer la productivité, à favoriser l'employabilité et à renforcer sa position sur le marché mondial.

### 2.1.2. Le management des compétences

Management des compétences qui est considéré comme un enjeu clé pour les entreprises. Il désigne « l'ensemble des actions managériales prises par une (ou plusieurs) organisation(s) pour identifier, construire et développer des compétences »<sup>9</sup>. De façon générale, le management des compétences se concentre sur l'alignement entre les objectifs de l'entreprise et les buts personnels ou professionnels de ses collaborateurs.

Manager les compétences consiste à développer les compétences individuelles et collectives pour accroître le professionnalisme des salariés et le mettre au service de la performance et de la création de valeur de l'entreprise. Cela implique une démarche formalisée, une pluralité d'acteurs et une instrumentation de gestion élaborée. De nouvelles figures d'acteurs émergent ; elles sont censées favoriser la décentralisation de la GRH au travers d'activités partagées dont le manager

---

<sup>9</sup>Loufrani-Fedida et Saglietto, 2016, p. 73

de proximité et le salarié deviennent parties prenantes. Pour autant, mettre les ressources au cœur du management reste un défi<sup>10</sup>

### 2.2 La démarche de compétence (gestion par compétence)

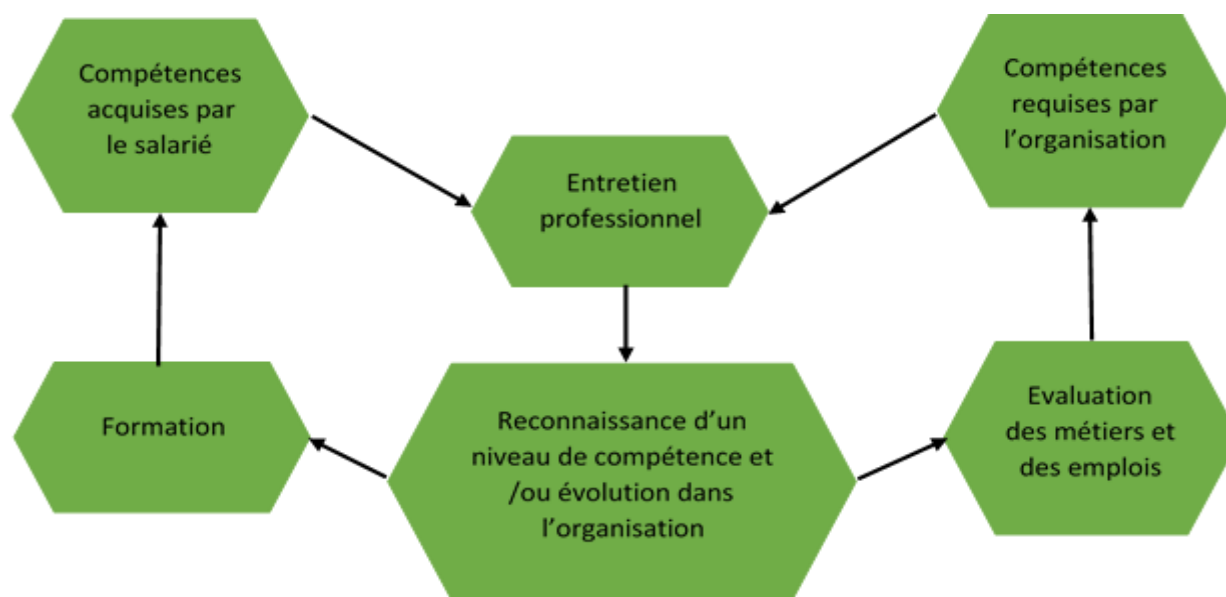
#### 2.2.1 Définition de la démarche de compétence

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

Aujourd'hui l'expression « démarche de compétence », utilisé dans plusieurs entreprise, désigne une démarche globale visant à articuler l'organisation, la compétence, les activités de travail et le salarié. Ainsi, une démarche compétence n'a de sens que lorsqu'on recherche l'autonomie et la responsabilité au sien de l'organisation.

La figure ci-après retrace une représentation simplifiée «des démarches compétences»

**Figure n°07** : Une représentation simplifiée « des démarches compétences »



**Source** : Damien BROCHIER, la gestion des compétences acteurs et pratiques, Ed Economica, paris, 2002 p23

<sup>10</sup> Anne Dietrich Dans Management des compétences (2018), page 65

Cette démarche conduit à distinguer deux axes en matière de compétences. D'un côté, l'entreprise qui doit analyser les multiples composants de son activité sous forme de compétences requises par l'organisation (référentiels d'emplois ou de métiers). L'autre axe, en matière de définition des compétences concerne l'individu. Celui-ci doit définir son activité de travail en référence à des compétences acquises, que ce soit par la voie de la formation initiale ou continue, ou de fait de son expérience professionnelle.

### **2.2.2 Les étapes de la démarche de gestion des compétences**

Après avoir abordé de manière générale la démarche de gestion des compétences dans la partie précédente, il nous semble essentiel de maintenant décrire en détail cette démarche en la décomposant en quatre étapes distinctes :

#### **2.2.2.1. Etape 01 : Identification des compétences requises**

L'identification des compétences nécessaires englobe le processus de reconnaissance et d'évaluation des compétences, connaissances et capacités indispensables pour réussir dans un rôle spécifique, une fonction, un domaine ou un contexte donné. Cette démarche implique l'identification des compétences spécifiques, des qualifications, des expériences et des traits personnels requis pour accomplir les tâches et atteindre les objectifs avec succès.

Ce procédé joue un rôle vital dans le cadre du recrutement, de la sélection, de la formation et du développement des individus au sein d'une organisation ou d'un projet. La détermination précise des compétences requises facilite l'alignement des candidats potentiels sur les besoins de l'entreprise, facilite l'épanouissement professionnel et optimise la performance globale. Il se concentre sur l'établissement d'une liste exhaustive des compétences indispensables pour répondre aux exigences actuelles ou futures. Ces compétences nécessaires sont celles qui permettent à un individu d'être le plus efficace possible dans son travail, et elles sont définies par l'entreprise.

Pour identifier les compétences nécessaires à un poste, une première étape consiste à analyser en détail les principales activités et objectifs associés à ce poste. Cette approche permet d'établir les critères essentiels pour garantir une exécution optimale des tâches professionnelles.

En déterminant les compétences requises, le service des ressources humaines obtient une vision claire et précise des besoins de l'entreprise<sup>11</sup>.

### **2.2.2.2. Etape 02 : Identification des compétences disponibles (acquise)**

L'identification des compétences disponibles ou acquises implique la reconnaissance et la définition précise des connaissances, aptitudes et capacités que l'on a développées à travers diverses expériences, qu'elles soient personnelles, éducatives ou professionnelles. Cela nécessite de passer en revue ses réalisations passées et présentes, ainsi que ses formations et interactions, dans le but de déterminer les compétences acquises qui peuvent être appliquées dans différentes situations.

Identification des compétences disponibles (acquises) revient à dresser une liste claire et complète de ses atouts et capacités. Cette démarche peut être bénéfique pour son développement personnel, sa recherche d'emploi, sa progression professionnelle et d'autres aspects de sa vie. Les compétences acquises correspondent aux compétences maîtrisées par un individu dans son poste de travail<sup>12</sup>. Il est essentiel que ces compétences correspondent aux exigences de l'emploi occupé, ce qui nécessite des mises à jour et des perfectionnements réguliers. Le recueil des compétences acquises<sup>13</sup> peut provenir d'entretiens, tels que l'entretien annuel d'évaluation, de questionnaires, d'observations ou encore de documents tels que diplômes, qualifications et certifications.

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

L'évaluation des écarts joue un rôle crucial dans le processus d'amélioration continue. Son objectif principal est de repérer les domaines nécessitant des améliorations, que ce soit à l'échelle individuelle, organisationnelle ou de projet, afin de mettre en œuvre des mesures appropriées en vue d'atteindre les objectifs préalablement fixés. Cette pratique offre des données inestimables permettant de prendre des décisions éclairées et de progresser vers l'accomplissement des résultats désirés<sup>14</sup>.

---

<sup>11</sup> Article Download full-text PDF Project Management intégré Date April 2005 p3

<sup>12</sup> Article publié par : Jérémy CICERO sur la gestion des compétences [http:// : www. qualiblog. Fr/ author/admin/](http://www.qualiblog.fr/author/admin/).

<sup>13</sup> Cécile Dejoux, gestion des compétences et GPEC, Dunod, Paris, 2e édition, 2013, p 80-81

<sup>14</sup> ELISABETH Lecoeur, gestion des compétences, boeck, Paris, juin 2008, pp 93-94

L'évaluation des écarts, parfois appelée analyse des écarts, consiste en une comparaison minutieuse entre la situation actuelle d'une personne, d'une organisation ou d'un projet, et les objectifs, normes ou résultats souhaités. Cette démarche permet d'identifier les disparités entre les performances réelles et les performances escomptées ou souhaitées. L'analyse des écarts s'applique à divers domaines, tels que la gestion de projet et la gestion des performances.

Plus spécifiquement, il s'agit d'examiner dans quelle mesure les compétences actuellement disponibles correspondent aux compétences requises. Le bilan de compétences devient ainsi l'élément moteur de l'approche compétences. En d'autres termes, l'évaluation des compétences ne se contente plus de se limiter aux simples entretiens visant à identifier les forces et les axes d'amélioration de chaque individu, et ne repose pas uniquement sur la perspective unique des questionnaires.

En résumé, l'évaluation des écarts joue un rôle essentiel dans l'amélioration continue en identifiant les zones nécessitant des améliorations et en guidant les actions en vue d'atteindre les objectifs fixés. Cette pratique, également connue sous le nom d'analyse des écarts, consiste à comparer la situation actuelle avec les objectifs visés, et s'applique à divers contextes tels que la gestion de projet et la gestion des performances. En ce qui concerne les compétences, l'évaluation ne se contente plus de simples entretiens et dépasse la seule perspective des questionnaires, en se basant sur le bilan de compétences pour mesurer l'adéquation entre les compétences disponibles et requises.

#### **2.2.2.4. Etape 04: Les décisions fondées sur l'évaluation des compétences**

Les décisions qui découlent de l'évaluation des compétences ont comme objectif de réduire les écarts constatés à l'issue de l'évaluation et mettre en œuvre des actions telles que :

##### **a) Le recrutement :**

Le recrutement permet de combler l'absence des compétences requises. Ceci permet d'abord de chercher ces compétences en interne et fait éviter des recrutements externes. D'une manière générale, prendre une décision de recrutement, interne ou externe, dans le but de choisir le candidat dont le profil est le plus en adéquation avec le poste et même pour développer les compétences nécessaires pour le futur.

### **b) La mobilité**

La mise en œuvre de la mobilité revêt diverses formes et offre la possibilité d'acquérir de nouvelles connaissances ainsi que des avantages personnels, tels que les opportunités de promotion. La mobilité peut prendre différentes formes, notamment la mobilité verticale, la mobilité horizontale et la mobilité d'environnement, chacune ayant ses propres caractéristiques et implications<sup>15</sup>.

- La mobilité verticale: également appelée promotion, implique l'évolution hiérarchique des individus au sein des organisations. Elle est étroitement liée à la notion de carrière et se traduit par une progression au sein de la même fonction ou du même métier. Elle est souvent associée à des responsabilités accrues et à des défis plus importants.

- La mobilité horizontale ou professionnelle/fonctionnelle: se réfère au changement ou à l'ajout de tâches ou de métiers au sein d'une organisation. Contrairement à la mobilité verticale, elle n'implique pas de changement hiérarchique. Elle permet aux individus de diversifier leurs compétences et expériences en occupant différentes fonctions ou métiers au sein de l'entreprise.

- La mobilité d'environnement: concerne les individus qui maintiennent le même niveau hiérarchique et la même fonction, mais qui changent de lieu d'exercice de leurs activités. Cela peut impliquer de travailler dans des bureaux différents, des sites de production distincts ou d'autres environnements au sein de la même organisation. Les objectifs de la mobilité sont multiples : Répondre aux aspirations personnelles et aux impératifs individuels (mobilité personnelle) et aux objectifs de développement tant individuel que collectif, contribuant ainsi à la gestion des carrières. Amélioration la communication interne et la cohésion au sein de l'entreprise en favorisant l'échange de compétences et d'expériences. Enfin permettre un redéploiement judicieux des ressources, optimisant ainsi leur utilisation et leur contribution à l'organisation.

### **c) Formation du personnel:**

Pour la mise à niveau de ses 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. En

---

<sup>15</sup>Article en ligne, Selon dictionnaire petit Larousse : « facilité à se mouvoir, à être mise en mouvement, à se changer et à se déplacer. Et la mobilité d'un salarié c'est le passage d'une région d'emploi à une autre, changement de professions ou de qualification. »

contrepartie, l'entreprise s'assure d'avoir un personnel à niveau et pouvant réaliser sa tâche de manière optimale, rendant l'entreprise performante face à la concurrence.

### **d) Ajustement du salaire en fonction des compétences détenues et leurs bonnes utilisations dans l'entreprise:**

Cela permet d'avoir un salaire ajusté à l'efficacité de l'employé. Par effet « boule de neige », cet ajustement de salaire génère une motivation supplémentaire pour l'employé qui, en toute logique, désirera améliorer ses compétences ou en acquérir de nouvelles et ainsi obtenir des augmentations de salaire.

### **e) Efficacité de la rémunération :**

Des compétences soit efficace, il faut qu'elle soit jugée équitable par les salariés. L'équité repose sur la transparence des moyens recommandés est la négociation collective qui favorise la création d'un cadre, connu et reconnu de tous<sup>16</sup>.

### **f) Licenciement d'un employé n'ayant pas les compétences requises pour l'organisation:**

Cette décision n'est cependant pas souhaitée dans le cadre d'une gestion des compétences. En effet, dans le cas de licenciements, la gestion des compétences sera mal perçue par les employés, ce qui aura pour effet de les rendre réticents face à ce processus ; les résultats d'évaluation seront certainement faussés, les collaborateurs perdront la notion de « remise en question » et de « motivation vers la progression ». Il faut garder à l'esprit que la gestion des compétences est là pour inciter les employés de l'entreprise à s'améliorer, à devenir plus performants et à exceller dans leur domaine. C'est qu'ainsi qu'une entreprise pourra se démarquer de la concurrence et proposer des prestations uniques et de qualité.

## **2.3. Les outils de la gestion des compétences**

Il existe plusieurs outils parmi :

### **2.3.1. La description de poste :**

Elle peut être réalisée par une personne de la DRH ou par un consultant extérieur par plusieurs méthodes telles que : entretien, inventaire écrit, des activités, analyse d'une journée de

---

<sup>16</sup>Elisabeth Lecoeur, gestion des compétences, boeck, Paris, juin 2008, p 193.

travail, questionnaire d'évaluation, analyse documentaire, observation directe, auto- description. Les activités ainsi décrites sont analysées au regard de critères propres à certaines méthodes ou spécifiques à l'entreprise. La description de poste est un préalable à tout processus de gestion des compétences afin de délimiter les missions données à un individu dans un poste<sup>17</sup>, en effet, l'analyse du poste c'est-à-dire établi de la description du poste et le profil de compétence. La description du poste contient des renseignements généraux sur le poste, ces objectifs, la liste des tâches par ordre d'importance, les conditions particulières, le contexte, la durée du contrat, la date de révision et d'approbation<sup>18</sup>.

### 2.3.2. Le profil de poste:

Il présente les connaissances (savoir), les habilités (savoir-faire), les aptitudes (savoir-être) nécessaires pour être performant dans son poste. Il doit être objectif et réaliste, il convient de déterminer les compétences utiles pour chaque tâche de la description du poste, et en suite de hiérarchiser et de pondérer ces compétences<sup>19</sup>. Le profil de poste doit être rapproché de la description de poste en vue de constater les évolutions dans le poste pour ensuite en analyser les écarts.

### 2.3.3 Le référentiel métier :

D'un profil de poste au référentiel métier<sup>20</sup> revient à approfondir la réflexion et en venir à une gestion dynamique des ressources humaines afin de prendre en compte l'obligation qu'a l'entreprise de changer et d'évoluer en permanence. En effet le référentiel métier va analyser l'activité de l'entreprise en termes de métier<sup>21</sup>, c'est-à-dire de savoir-faire et de valeur ajoutée, plutôt que de fonction. Compétences, fiches emplois...

---

<sup>17</sup> Le poste désigne un ensemble d'activités déterminant l'affectation du personnel au sein d'une structure (Patrick GILBERT, la gestion prévisionnelle des ressources humaines, édition la DECOUVERTE, Paris, 2006, p 119.)

<sup>18</sup> M. France waxin. C.Barmeyer, « gestion des ressources humaines international », édition liaison, 2008, p117

<sup>19</sup> Idem, p117

<sup>20</sup> MARIE-DOMINIQUE PUJOL, ressources humaines : la boîte à outils de l'entrepreneur, Edition d'organisation, Paris, mars 2003, p 14.

<sup>21</sup> Le métier : est un ensemble cohérent d'activités réalisées par un individu. On considèrera que des salariés occupant deux emplois différents, sont dans un même métier lorsque, à niveau de compétences égales, et ils peuvent passer d'un emploi à l'autre, et dans les deux sens, dans un délai de plus ou moins un an (Philippe BERNIER, Annabelle GRESILLON, La GPEC : construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, édition DUNOD, Paris, 2009, p 89

### **2.3.4. Les référentiels de compétence :**

Il est un support privilégié de la gestion des compétences, son élaboration nécessite du temps, c'est un outil de l'investigation du travail. Il se construit de plus souvent à partir de l'analyse des situations de travail et des activités exercées par le salarié. De ces activités sont inférées les compétences requises. Il a pour objectif d'identifier et de nommer les compétences requises par un emploi ou un métier. Il se présente comme un inventaire plus au moins, listant et ordonnant les capacités attendues pour chaque emploi. Il assure le lien entre les descriptifs d'emplois et l'entretiens annuel d'évaluation.

### **2.3.5 L'entretien annuel d'évaluation :**

Au cœur de la gestion des ressources humaines l'entretien annuel d'évaluation est un outil du management qui doit être préparé par le manager et son collaborateur. Officiellement, l'entretien annuel d'évaluation est présenté comme un moment recul pour faire le point sur le travail d'un collaborateur, l'encourager à progresser, si possible, en développant ses compétences, fixer de nouveaux objectifs et des moyens pour les atteindre. Il s'agit alors d'une rencontre « face à face » entre un salarié et son supérieur hiérarchique. Appelé aussi « entretien annuel », « entretien de développement », « entretien d'appréciation », ou bien encore « entretien de progrès »<sup>22</sup>

### **2.3.6 L'entretien professionnel :**

Cet entretien doit permettre à tous les salariés ayant au minimum deux années d'ancienneté dans l'entreprise de participer activement à son évolution professionnelle. Il a pour finalité de permettre à chaque salarié d'élaborer son projet professionnel à partir de ses souhaits d'évolution dans l'entreprise, de ses aptitudes et en fonction de la situation de l'entreprise<sup>23</sup>. Il est l'occasion aussi de formuler des propositions en matière d'actions de formation susceptibles d'être annexées avec l'accord du salarié à son passeport formation.

---

<sup>22</sup>ELISABETH Lecoeur, gestion des compétences, Boeck, Paris, juin 2008, p 94

<sup>23</sup> Idem, P 133.

### Section 03 : Développement de la compétence

Le développement des compétences est l'un des facteurs clés du succès des entreprises reconnus par les normes ISO et les modèles de qualité totale.<sup>24</sup>

#### 3.1 Le développement des compétences

Le développement des compétences est très important pour permettre à tous les salariés de mettre à jour leurs compétences, tout au long de leur vie dans l'entreprise.

##### 3.1.1 Définition de développement

Selon ANDRE GUITTET « le développement est de s'adapter aux nouvelles technologies qui exigent une mutation des tâches, des métiers, et redéfinissent de nouvelles compétences. Détecter les potentiels, valoriser les compétences non utilisées, faire le point régulièrement avec les individus sur leurs performances, leurs compétences, leurs aspirations et leurs projets personnels»<sup>25</sup>

Le développement, en tant que processus d'évolution et d'amélioration, s'exprime notamment à travers le développement des compétences, où l'acquisition et le renforcement de connaissances et d'aptitudes contribuent à une croissance personnelle et professionnelle continue.

##### 3.1.2 Définition de développement des compétences

Le concept de compétence est indissociable de la notion de développement, car la compétence n'est pas une notion rigide ou statique, mais par contre c'est une notion qui se développe. Le développement de compétences fait référence à l'amélioration et l'acquisition des connaissances, des capacités et de compétences spécifiques dans le but d'améliorer la performance et l'efficacité d'un individu dans son domaine d'activité .Donc le développement des compétences pour suit plusieurs objectif, enrichir et mettre à jour les connaissances des employés ,préparer les employés à des changements de poste dans le cadre des programme de gestion de

---

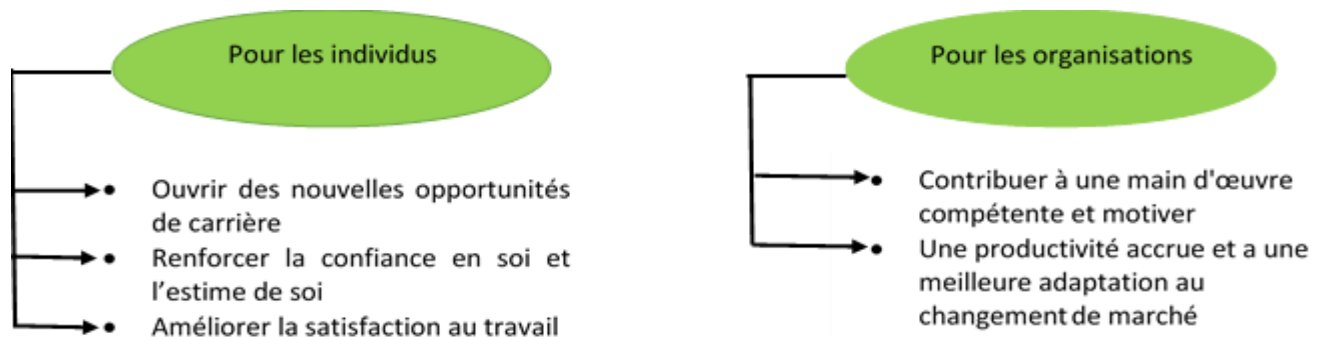
<sup>24</sup>Pr. Pierre CANDAU Revue Economie et Management N°3 Mars 2004 p76

<sup>25</sup>ANDRE GUITTET .Développer ses compétences relationnelles 50 fiches pour mieux communiquer mars 2006

carrières, comblais, les lacunes et susciter des aptitudes positives notamment la loyauté envers l'employeur<sup>26</sup>.

La figure ci-après retrace le développement des compétences pour les individus et les organisations

**Figure n°08:** Le développement des compétences pour les individus et les organisations



Source : établi par nous-même

### 3.2. Les outils de développement des compétences

Il y a plusieurs outils de développements des compétences parmi eux nous citons les principales:

#### 3.2.1. La formation

La formation est marquée par une approche de compétences<sup>27</sup>.

##### 3.2.1.1 Définition de la formation

La formation est une stratégie essentielle en matière de ressource humaine, elle permet de préparer les salariés au déferent changement à développer leurs compétences afin d'améliorer l'efficacité de l'entreprise d'une façon continue. Donc il constitue un ensemble d'activité d'apprentissages planifiés. Elle vise l'acquisition de savoir propre à faciliter les adaptations des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel.

<sup>26</sup> Développement des compétences : les situations formatives en question Anne Dietrich, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeure, Jacques Aubret Dans Management des compétences (2010), pages 150

<sup>27</sup> Pr. Jamel CHEKRI Revue Economie et Management N° 3 Mars 2004 p 94

Selon J.M. Peretti à définit la formation comme suit : « la formation est comme ensemble d'action, de moyens, de méthodes et supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnel pour s'adapter à l'environnement et accomplir leurs taches actuelles et futures »<sup>28</sup>

En effet, le dispositif juridique algérien à travers la loi numéro 90-11 du 21 avril 1990, relative aux relations du travail, institue par l'intermédiaire de l'article 57/1 l'obligation faite à l'organisation de former ses employés, « chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation ». Les articles 58 et 59 établissent quant à ceux l'obligation faite aux travailleurs de suivre et/ou de contribuer aux actions de formations organisées par l'employeur. La loi fait également obligation aux organismes employeurs (à l'exclusion des institutions et administrations publiques) de consacrer une proportion de leur masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelles continue<sup>29</sup>

### 3.2.1.2 Les types de la formation

#### a) Formation Initiale

Ensemble des connaissances acquises, en principe avant l'entrée dans la vie active, en tant qu'élève, étudiant ou apprenti. Elle se caractérise par trois composants<sup>30</sup> :

La figure ci-après retrace les trois composants de la formation initiale

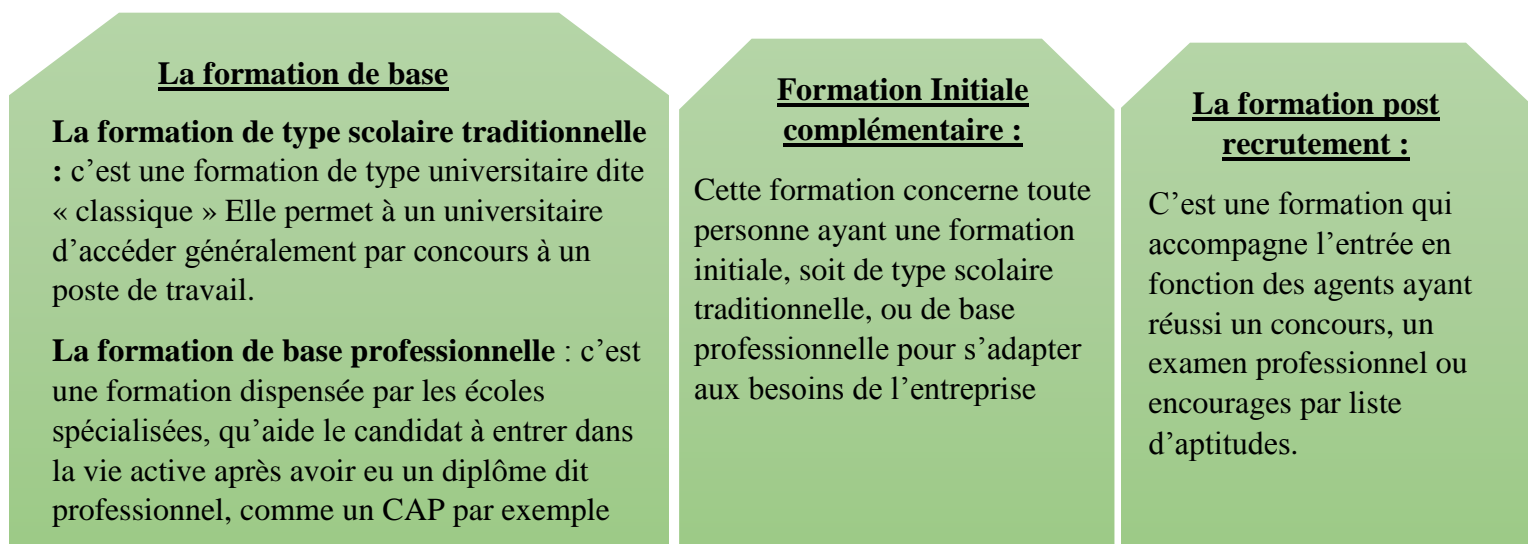
---

<sup>28</sup> J.M. Peretti, ressources humaines et gestion des personnes, 6eme Édition, Édition Vuibert, France, 2007, p99

<sup>29</sup> Algérie, loin N°90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, chapitre V, formation et promotion encours d'emploi.

<sup>30</sup> Philippe CARRE et Pierre CASPAP, Traité des Sciences et des Techniques de formation, DUNOD, 1990, p512.

**Figure n°09** : Trois composants de la formation initiale



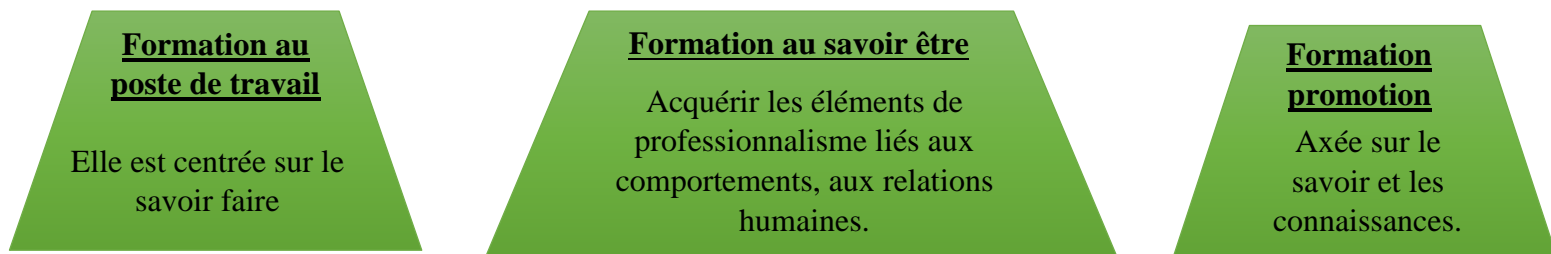
**Source** : établi par nous-mêmes d'après les informations sur internet

### b) Formation continue

Il s'agit d'action de formation ou de perfectionnement suivie par un agent en cours de carrières tout en continuant à occuper son emploi. Elle est dispensée dans le cadre du budget formation d'une entreprise et s'adresse aux salariés de celle-ci. Elle est, souvent, nécessaire pour suivre l'évolution technologique d'une profession<sup>31</sup>. Cette formation vise à améliorer les compétences individuelles et collectives des travailleurs, et l'adaptation de leurs qualifications aux besoins de l'entreprise, accroître la maîtrise du travail pour la main d'œuvre et son adaptation aux changements technologiques pour qu'elle suive la progression de son travail<sup>32</sup>.

Cette formation comprend trois types:

**Figure n°10** : Les trois types de formation continue



**Source** : établi par nous même

<sup>31</sup>Idem p.513.

<sup>32</sup> SOYER JACQUES « fonction formation », 3ème édition, organisation, group EYrcelles, paris, 2003, p, 05.

### 3.2.1.3 Le rôle de la formation

La formation est le vecteur par excellence pour développer les compétences, cependant des règles doivent régir le processus de formation pour atteindre des résultats positifs. A cet effet, il ne convient de mettre en relief six points cardinaux sur lesquels s'appuie le fondement d'une ingénierie de formation performante.

-voici quelques aspects clés de son rôle :

- Acquisition de connaissances : la formation offre aux apprenants l'opportunité d'acquérir les connaissances théoriques et pratiques dans un domaine spécifique.
- Développement de compétences techniques : elle permet aux individus de développer des compétences techniques telles que l'informatique, la finance, l'ingénierie...etc.
- Promotion de la progression de carrière : elle offre aux individus des opportunités d'avancement professionnel en leur permettant d'acquérir les compétences nécessaires pour accéder à des postes de plus haute responsabilité.
- Amélioration de la performance organisationnelle : la formation ne profite pas seulement aux individus, mais aussi aux organisations. En investissant dans la formation de leur employé, les organisations améliorent la performance globale de leurs équipes et augmentent leur productivité.

### 3.2.2 E-Learning

Le e-Learning mode d'apprentissage basé sur l'utilisation des nouvelles technologies, permettant l'accès à des formations en ligne interactive et parfois personnalisées, diffusées par l'intermédiaire d'internet, d'un intranet ou autre médias électronique, afin de développer les compétences, tant en rendant le processus d'apprentissage indépendant de l'heure et de l'endroit<sup>33</sup>, indique qu'une innovation est une idée, une pratique, un objet qui est perçue comme nouvelle par une personne ou un groupe. Pour sa part<sup>34</sup>, précise qu'une innovation est un processus (ou un produit) qui vise (mais n'attend pas nécessairement une amélioration, et qui peut inclure de l'originalité ou une adaptation).

---

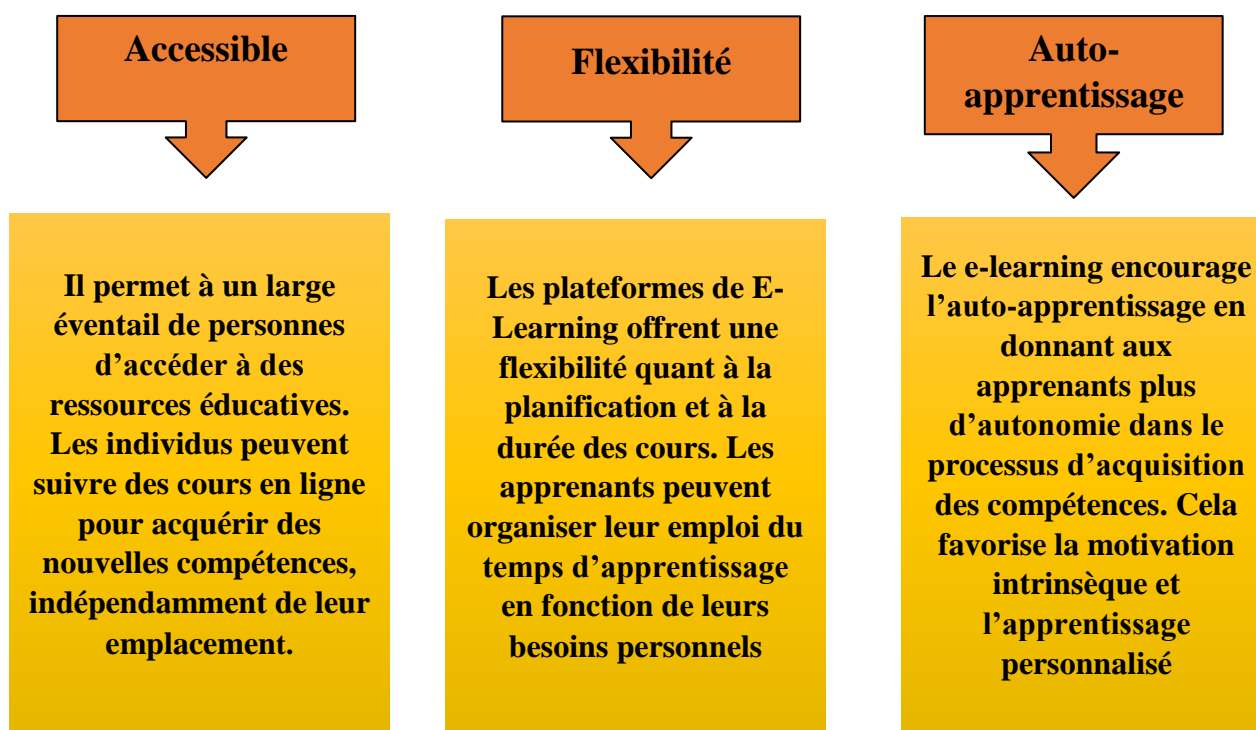
<sup>33</sup> ROGERA, in article E-Learning et développement des compétences, édition 1983, p 11

<sup>34</sup> SILVER, in article E-Learning et développement des compétences, édition 1998, p.9

### 3.2.2.1 Le e-Learning : une innovation pour le développement des compétences :

Le e-Learning est une approche de développement et de mise à jour des compétences à géométrie variable. Plus précisément, ces applications se distinguent tant par les objectifs qu'elles visent, que les technologies qui sont utilisées, les ressources qui sont investies pour les développer (par exemple : humaines, financières informationnelles) et les personnes qui ont participé à son développement (par exemple : formation, professionnel de service des ressources humain, employé considérés comme des spécialistes).

**Figure n°11:** La façon dont l'E-Learning contribue au développement des compétences



**Source :** Le E-Learning et son importance pour le développement de compétences avancées-HEC Rabat- 1Ecole de Commerce au Maroc

La figure conçue pour illustrer comment ces trois éléments - accessibilité, flexibilité et auto-apprentissage - se combinent pour faciliter le développement des compétences à travers l'e-learning. En reliant visuellement ces éléments, le tableau communique comment l'e-learning permet aux individus de développer de nouvelles compétences d'une manière accessible, adaptée à leurs horaires et en encourageant une participation proactive à leur propre apprentissage.

### **3.2.3 L'apprentissage (l'organisation apprenante)**

#### **3.2.3.1 Définition de l'apprentissage**

L'apprentissage est devenu un concept clé pour les entreprises soucieuses d'actualiser leurs compétences, d'améliorer leurs perspectives professionnelles et renforcer leurs potentiels de production et d'innovation. Le développement des compétences par l'apprentissage est essentiel pour rester compétitif sur le marché du travail en constante évolution. En acquérant de nouvelles compétences, les individus peuvent s'adapter aux changements, se perfectionner dans leur domaine et saisir de nouvelles opportunités professionnelles. L'apprentissage continu tout au long de la vie est devenu essentiel pour rester pertinent dans une société en constante évolution.

#### **3.2.3.2 Les types d'apprentissage**

Il existe deux types d'apprentissage

##### **a) L'apprentissage individuel**

Se concentre sur le développement des connaissances et des compétences d'une personne à titre individuel. Il peut être formel ou informel. L'apprentissage formel comprend les cours, les formations, les diplômes et les certifications obtenus dans le cadre de programmes éducatifs ou professionnels. L'apprentissage informel se produit à travers l'expérience pratique, l'observation, les interactions avec les autres et la réflexion personnelle<sup>35</sup>.

##### **b) L'apprentissage organisationnel**

Se produit au sein d'une organisation dans son ensemble. Il vise à améliorer la capacité de l'organisation à s'adapter aux changements, à innover et à résoudre les problèmes de manière collective. L'apprentissage organisationnel peut prendre différentes formes, telles que le partage des connaissances, les formations internes, les évaluations après-action, les pratiques de réflexion collective et la création de mécanismes pour favoriser l'apprentissage continu<sup>36</sup>. L'apprentissage individuel et organisationnel sont deux dimensions essentielles pour le développement des compétences et l'adaptation aux changements. Ils sont complémentaires et se renforcent mutuellement, contribuant ainsi à la croissance et à la réussite tant au niveau individuel qu'organisationnel.

---

<sup>35</sup> Fillol C, « L'entreprise apprenante : le knowledge management en question ? » préface de BERNARD MONTMORILLON, Edition le Harmattan, Paris, 2009, p-p 46-50

<sup>36</sup> Argyris C, Schon D, « Apprentissage organisationnel : théories, méthode, pratique », Edition de Boeck université, Paris, Bruxelles, traduction de la première édition, par Marianne Aussanaire et Pierre Garcia-Melgares, 1996, p19

### 3.2.4 La gestion des carrières

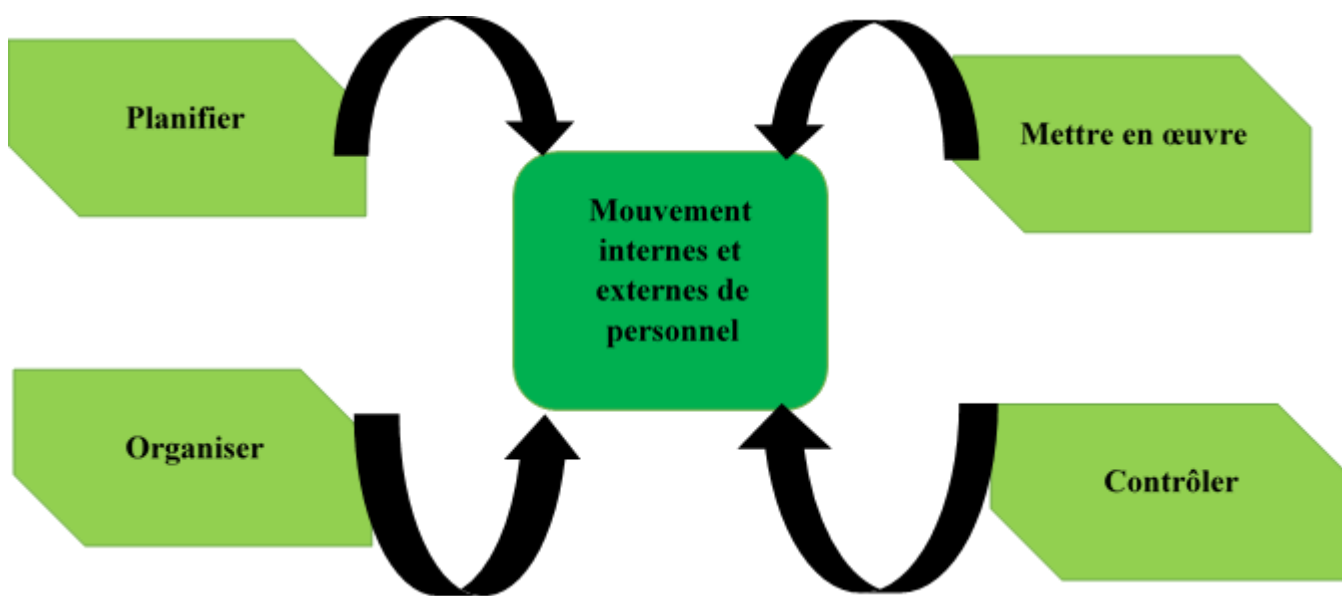
#### 3.2.4.1 Définition de la gestion des carrières

« La carrière est l'ensemble du cheminement professionnel et extra – professionnel de l'individu qui va s'étendre durant la totalité de sa vie dite active»<sup>37</sup>

La gestion des carrières est un suivi dans le passé, le présent et le futur de la gestion et de développement des ressources humaines par le recrutement, l'avancement, la promotion et la formation.

La figure ci-dessous présente une représentation de la gestion des carrières

**Figure n°12** : Représentation de la gestion des carrières



**Source** : établi par nous-mêmes d'après le chapitre 04. La politique de gestion des carrières Michel Ferrary, dans Management des ressources humaines (2014), page103

A partir de cette figure, nous pouvons déduire que la gestion des carrières est l'activité qui consiste à organiser et à prendre en charge le développement des ressources humaines. La gestion

<sup>37</sup> AMHERDT. Relever les défis de la gestion des ressources. 2ème édition, édition Gaétan Morin Itée, 1999, P 77

des carrières pour finalité de planifier, organiser et mettre en œuvre contrôler le développement de potentiel humain de l'entreprise<sup>38</sup>

### **3.2.4.2. Les objectifs de la carrière :**

La gestion des carrières repose sur trois éléments essentiels :

- a) Contribuer à la satisfaction des besoins organisationnels, aussi bien au niveau des effectifs recherchés que des compétences souhaitées, veut dire répondre aux besoins immédiats et futurs des ressources humaines dans l'organisation.
- b) Apporter des réponses individualisées aux aspirations des salariés. Ça veut dire que : intégrer les besoins et les aspirations individuels aux aspirations et aux objectifs organisationnels.
- c) Fidéliser une partie des salariés et ainsi l'idée de la gestion des carrières suppose une stabilité de l'emploi, une bonne rémunération, un avenir professionnel relativement tracé et prévisible, une formation adéquate du travail<sup>39</sup>.

### **3.2.4.3. L'importance de la gestion des carrières**

La gestion de carrière est importante à la fois pour les individus et pour les entreprises. Voici pourquoi elle revêt une grande importance pour les deux<sup>40</sup> :

La figure ci-après retrace la présentation d'importance de la gestion des carrière pour l'entreprise et pour les individus

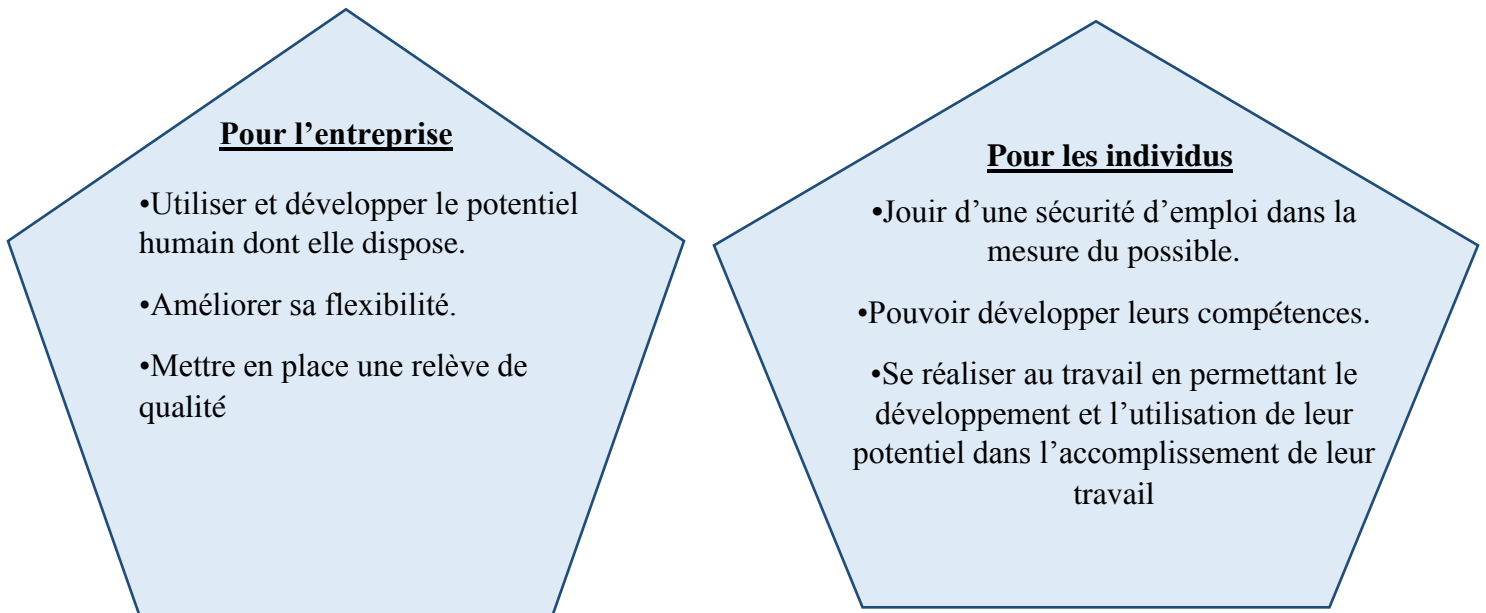
---

<sup>38</sup>Sylvie ST-ONGE. Relever les défis de la gestion des ressources humaine. 2eme édition Gaétan Morin éditeur, Montréal, 2004, page 283

<sup>39</sup>CERDIN. JL. Gérer les carrières. Edition EMS, Paris, 2000, Page 16

<sup>40</sup>GERIN. G. Twill. S. « La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels », revue de gestion des ressources humaines, 1993, N° 5/6, p.13-30

**Figure n°13:** Présentation d'importance de la gestion des carrière pour



**Source :** établi par nous même d'après <https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/systeme-d'information-rh-sirh/gestion-des-carrieres>

La gestion de carrière est bénéfique tant pour les individus que pour les entreprises. Elle crée un environnement où le développement des compétences est encouragé, aligné sur les objectifs de carrière individuels et les besoins de l'entreprise. Cette synergie contribue à la croissance personnelle et à la réussite organisationnelle.

### 3.2.5 La cartographie

La cartographie fait référence à la création de représentations visuelles pour visualiser et organiser les compétences requises, les chemins d'apprentissage et les relations entre différentes compétences.

#### 3.2.5.1 Définition de la cartographie

La cartographie des compétences sert à définir les compétences nécessaires pour chaque poste au sein de l'entreprise. C'est un processus qu'il est important de mettre en place pour pouvoir découvrir les principales lacunes en matière de compétences au sein de l'entreprise afin de fixer une stratégie d'entreprise et améliorer la performance des résultats. Pour pouvoir identifier les

compétences des employés, l'entreprise peut utiliser plusieurs méthodes adaptées pour chaque objectif recherché<sup>41</sup>.

### 3.2.5.2 Le rôle de la cartographie

La cartographie joue un rôle essentiel dans la gestion des compétences

- **Identification des compétences** : il permet à une entreprise d'identifier les compétences et les connaissances de ses employés. Cela inclue les compétences techniques, interpersonnelles et des qualifications académiques.
- **Développement des employés** : En identifiant les compétences actuelles et futures nécessaires, l'entreprise peut concevoir des programmes de développement des employés pour combler les lacunes des compétences et favoriser la croissance professionnelle.
- **Evaluation des performances** : La cartographie des compétences peut servir de base pour évaluer les performances des employés en fonction des compétences requises pour leur poste.

### Section 04 : La mise en place de la gestion des compétences, ses enjeux et ses difficultés

La gestion des compétences dans les PME nécessite une approche stratégique, de l'engagement et des investissements en temps et en ressources. Cependant, une gestion efficace des compétences peut aider les PME à rester agiles, compétitives et prêtes à relever les défis futurs.

#### 4.1. La mise en œuvre de la gestion des compétences au sein des PME

Sur le terrain, la mise en place de dispositifs de gestion des compétences présente nous l'avons dit-une grande variété s'il n'est pas possible de décrire de manière simple ce qu'est la gestion des compétences, il est possible néanmoins d'identifier certains éléments susceptibles de produire des formes spécifiques de gestion des compétences.

##### 4.1.1. La mise en œuvre de la gestion des compétences

L'intégration de la gestion des compétences au sein des petites et moyennes entreprises (PME) revêt une importance cruciale pour garantir leur croissance, leur compétitivité et leur viabilité à

---

<sup>41</sup>Guittet, A, « Développer les compétences par une ingénierie de la formation », ESF Editeur, Paris, 1998, P35.

long terme. Cette approche vise à identifier, à développer et à optimiser les compétences des employés, afin de répondre aux besoins actuels et futurs de l'entreprise. La notion de compétence s'est graduellement transformée en un référentiel fondamental pour les entreprises, dont la reconnaissance a gagné en ampleur à partir de la deuxième moitié des années 1990.

Ces PME se trouvent engagées dans des changements technologiques et organisationnels, et elles sont dotées de directions des ressources humaines. En effet, cette démarche s'inscrit dans un cadre plus vaste, celui de l'adoption d'une gestion stratégique et de la mise en place d'une démarche qualité, ou encore d'un système d'information pour la gestion des ressources humaines. Le déclencheur de cette approche, notamment, est la nécessité induite par la concurrence et la quête de compétitivité.

Les objectifs visés par cette démarche sont principalement les suivants :

**a) L'implication du personnel :** En mettant en œuvre la gestion des compétences, les PME cherchent à favoriser l'engagement actif des employés. En identifiant et en développant leurs compétences, les entreprises créent un environnement où les employés se sentent valorisés et investis dans leur travail.

**b) L'implication hiérarchique :** La gestion des compétences implique également les responsables hiérarchiques. Ces derniers jouent un rôle crucial en aidant à identifier les besoins en compétences, en soutenant le développement professionnel des employés et en alignant les compétences sur les objectifs organisationnels.

**c) La motivation des employés :** En reconnaissant et en investissant dans le développement des compétences, les PME stimulent la motivation des employés. L'amélioration des compétences offre de nouvelles opportunités de progression professionnelle, ce qui contribue à maintenir un niveau élevé de motivation au sein de l'équipe.

La gestion des compétences se présente comme une stratégie essentielle pour les PME en vue d'assurer leur croissance et leur compétitivité. Elle répond aux besoins de l'entreprise en matière de compétences, tout en valorisant les employés, en renforçant l'implication hiérarchique et en soutenant la motivation au sein de l'organisation<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup>Pr. Jamel CHEKIR « Revue Economie et Management » N°3 Mars 2004. P.93

### **4.1.2. Gestion des compétences et structure organisationnelle**

La gestion des compétences et la structure organisationnelle sont étroitement liés car la structure organisationnelle peut influencer la gestion des compétences et vice versa. Ces deux aspects sont interdépendants de la gestion des ressources humaines. Une gestion efficace des compétences permet d'aligner les compétences des employés sur les besoins de l'organisation, tandis qu'une structure organisationnelle adaptée favorise la collaboration, le partage des compétences globale de l'entreprise

### **4.1.3 La gestion des compétences efficace dans les PME**

Une bonne gestion des compétences dans les petites et moyennes entreprises (PME) est essentielle pour assurer leur croissance, leur performance et leur compétitivité sur le marché.

#### **4.1.3.1. Le recrutement et la compétence**

Le recrutement et la gestion des compétences sont deux aspects étroitement liés dans la gestion des ressources humaines d'une entreprise.

##### **a) La définition de recrutement**

Il est au cœur des préoccupations des entreprises en raison notamment du fait que l'acquisition d'une main d'œuvre compétente, qualifiée et motivée participe au succès social et économique de l'entreprise. Le recrutement peut être défini comme un ensemble d'activités par lesquelles les gestionnaires informent à des personnes susceptibles de posséder les compétences requises qu'un poste est vacant (ou susceptibles de le devenir) dans leur organisation, et incitent ces personnes à offrir leurs services, c'est-à-dire à poser leur candidature<sup>43</sup>.

---

<sup>43</sup>Isaffo J.R, « La gestion des ressources humaines : un nouveau défi pour l'entreprise zairoise » ; éd CADICEC, Kinshasa, 1990 p.96

**Figure n°14:** Les deux types du recrutement

### Le recrutement interne

C'est le processus de recherche et de sélection de candidats pour occuper des postes vacants au sein d'une entreprise à partir de sa propre main-d'œuvre existante. Au lieu d'embaucher des candidats externes, l'entreprise identifie et évalue les employés internes qui sont intéressés par une progression de carrière ou une mobilité interne.

### Le recrutement externe

Si le recrutement en interne n'est pas possible du fait du non adéquation de candidats avec le poste, donc c'est le processus de recherche et de sélection de nouveaux candidats en dehors de l'entreprise pour occuper des postes vacants.

**Source :** Recrutement interne et externe: définition, avantage, inconvénients et comparaison (appvizer.fr)

Le recrutement interne consiste à sélectionner des employés existants pour les postes vacants, favorisant la mobilité interne. Le recrutement externe implique la recherche de nouveaux candidats à l'extérieur de l'entreprise lorsque les candidats internes ne conviennent pas.

### **b) Le recrutement et la compétence**

La compétence fait référence à la capacité d'un individu à accomplir efficacement une tâche ou à réussir dans un domaine particulier. Lorsqu'une entreprise recrute de nouveaux employés, elle recherche des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour accomplir les responsabilités du poste de manière satisfaisante. Un processus de recrutement efficace consiste à évaluer les compétences des candidats de manière objective et pertinente. Cela peut inclure des entretiens, des tests de compétences techniques, des évaluations comportementales, des vérifications des références, etc. L'objectif est de s'assurer que les candidats sélectionnés ont les compétences requises pour contribuer efficacement à l'organisation

La relation entre le recrutement et la compétence est essentielle pour l'acquisition de talents et la réussite d'une entreprise. Recruter des candidats compétents permet de constituer une équipe performante et de garantir le succès à long terme de l'organisation<sup>44</sup>.

### 4.1.3.2. La motivation et compétences

La motivation et les compétences dans la gestion des ressources humaines, créer un environnement où les employés sont stimulés à utiliser leurs compétences de manière productive, tout en se sentant valorisés et motivés dans leur travail quotidien.

#### a) La motivation

Pour CAMPBELL « la motivation est liée : à la direction du comportement ou à ce que l'individu choisit de faire quand plusieurs alternatives sont possibles, à l'amplitude, ou à la force de la réponse une fois que ce choix est fait, et à la persistance du comportement ou à la façon dont il est soutenu »<sup>45</sup>

La motivation peut être définie comme un état interne qui incite et dirige le comportement d'un individu vers un objectif spécifique. C'est une force psychologique qui pousse une personne à agir, à persévérer et à s'engager dans des activités pour atteindre des résultats souhaités. Elle peut varier en intensité et en durée. Certaines personnes peuvent être intrinsèquement motivées, c'est-à-dire qu'elles agissent par plaisir et satisfaction personnelle, tandis que d'autres peuvent être motivées de manière extrinsèque, en étant poussées par des facteurs externes tels que les récompenses ou les pressions sociales.

#### b) La relation motivation et la compétence :

Mobiliser les compétences est l'une des parties délicates de la gestion des compétences. Les individus ne sont pas forcés d'être compétents, mais les entreprises peuvent solliciter et encourager les compétences de leurs collaborateurs en créant un environnement favorable au développement. En d'autres termes, la motivation est essentielle pour mobiliser, développer et appliquer les compétences des collaborateurs. Les compétences améliorées et développées

---

<sup>44</sup> [Le recrutement par les compétences, est-ce fait pour mon entreprise ? | Pôle emploi \(pole-emploi.fr\)](#)

21/06/2023 11h

<sup>45</sup> Fabien F. «Les théories de la motivation », édition Dunod, Paris, 1998, p16

peuvent également stimuler les employés. La motivation est une réalité que l'on observe dans toutes les entreprises.

La motivation est au cœur de la compétence. Selon PHILIPPE ZARAFIAN, l'organisation ne peut pas imposer ou prescrire la mobilisation des compétences d'un individu. L'entreprise ne peut pas forcer les gens à être compétents ni à le devenir, car cela dépend de facteurs personnels. Cependant, l'entreprise peut créer un environnement propice à la mobilisation, au développement, à la mise en œuvre, à la diffusion et au transfert des compétences. En fin de compte, c'est l'individu qui joue un rôle central dans le développement de ses compétences. Il décide d'abord de les mobiliser, puis de les faire progresser dans des situations professionnelles réelles.<sup>46</sup>

### 4.1.3.3. La rémunération et la compétence

La rémunération et les compétences sont deux aspects étroitement liés dans le contexte professionnel.

#### a) La rémunération

La rémunération fait référence à l'ensemble des compensations financières ou matérielles qu'un individu reçoit en échange de son travail, de ses services ou de sa contribution à une entreprise ou à une organisation. Elle représente la contrepartie économique fournie par l'employeur en reconnaissance du travail effectué par l'employé.<sup>47</sup>

#### b) La relation entre la compétence et la rémunération

La rémunération basée sur la compétence, vise à rendre la rémunération des salariés, fonction de la nature, de la variété ou de la spécialisation de leurs compétences, leurs connaissances ou leur savoir-faire.

Marbach, V. (2000) propose cinq types de rémunération des compétences<sup>48</sup>:

- ✓ Celle de la variété des compétences utilisées ;
- ✓ Celle liée à la spécialisation des compétences (professionnalisation) ;
- ✓ Celle des compétences liées à un profil d'emploi individualisé ;

---

<sup>46</sup> Philippe Zarifian, Objectif compétence, Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons, (Entreprises et carrières), 1999. P 121-122

<sup>47</sup> Bernard Roman Dans Bâtir une stratégie de rémunération (2016), pages 83 à 147

<sup>48</sup> Marbach, Valérie, Évaluer et rémunérer les compétences Laurent Bélanger Volume 55, N° 4, 2000 p 193

- ✓ Celle des compétences prouvées ;
- ✓ Celle des compétences potentielles.

La rémunération des compétences peut se traduire par :

- ✓ L'amélioration de la polyvalence, de la créativité, de l'habileté ;
- ✓ La motivation pour acquérir de nouvelles compétences ;
- ✓ La motivation générale, l'implication, la réduction de l'absentéisme et du retard ;
- ✓ L'amélioration de la qualité portant satisfaction des clients ;
- ✓ La flexibilité du personnel.

### 4.1.3.4. Le management de qualité et la compétence

Le management de qualité et la compétence sont deux éléments essentiels pour assurer le succès et la croissance d'une entreprise. Leur interaction peut influencer considérablement la performance globale de l'organisation.

#### a) Définition de mangement de qualité

Selon l'ISO 9001 : 2000, le management de la qualité est défini comme étant «L'ensemble des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité»<sup>49</sup>

.Le management de qualité, également appelé gestion de la qualité, est l'ensemble des activités, méthodes et pratiques mises en œuvre par une organisation pour assurer que ses produits, services ou processus répondent aux normes de qualité établies. Cela implique la planification, le contrôle et l'amélioration continue de la qualité dans tous les aspects de l'organisation<sup>50</sup>.

#### b) La compétence au cœur d'une démarche qualité

Au cours de ces dernières années, le développement de la gestion des relations de l'homme au travail s'articule autour de plusieurs objets qui expliquent l'évolution du capital humain. Le travail demande des compétences variées qui garantissent la continuité de l'entreprise

---

<sup>49</sup> NF EN ISO 9000 version 2000, « Système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire », Afnor, France, P.9.

<sup>50</sup>Abdelhamid OUARET Management de la qualité « comprendre les exigences des normes ISO 9000 »2001 p 120-122

dans une économie concurrentielle. Les compétences prennent une place de plus en plus importante dans la réflexion scientifique et sociale et s'inscrivent dans le cadre de l'émergence de nouvelle forme d'organisation et de performance productive dont elles semblent prendre une place déterminante.

### **4.1.3.5 La stratégie et la compétence**

Les compétences des employés sont un moteur fondamental pour la mise en œuvre réussie de la stratégie d'une entreprise.

#### **a) Définition de la stratégie :**

La stratégie est un concept essentiel en gestion et en entreprise. Elle désigne l'ensemble des décisions et des actions planifiées mises en œuvre par une organisation pour atteindre ses objectifs à long terme et pour s'adapter à son environnement concurrentiel<sup>51</sup>. La stratégie permet à une organisation de définir la direction générale dans laquelle elle souhaite aller, de déterminer les ressources nécessaires pour y parvenir et de mettre en place des plans d'action spécifiques pour atteindre ses objectifs. La stratégie repose sur une analyse approfondie de l'environnement externe de l'organisation, y compris les opportunités et les menaces, ainsi que sur une évaluation interne des forces et des faiblesses de l'organisation. Cette analyse est souvent réalisée à l'aide d'outils tels que l'analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces) ou l'analyse PESTEL (politique, économique, social, technologique, environnemental, légal).

#### **b) La relation entre la stratégie et la compétence**

La stratégie occupe une place à part en raison de la manière dont la notion de compétence a pu y être conçue et utilisée. Contrairement à ce qui s'est produit dans le champ de la gestion des ressources humaines où les pratiques intégrant la notion de compétence ont précédé les approches théoriques, la notion de compétence en stratégie est d'abord apparue dans le champ théorique avant de donner lieu à des tentatives de mise en œuvre plus concrètes.

Par ailleurs, les relations entre stratégie et GRH ne sont pas toujours simples, la GRH éprouvant souvent la nécessité de justifier son caractère stratégique, à tort ou à raison. Force est de constater que la notion de compétence, du fait des différences notables de signification dont

---

<sup>51</sup>Richard Rumelt livre "Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters" publié en 2011 p 54-77

elle est porteuse dans les deux sous-domaines de la GRH et de la stratégie, peut être considérée comme source de confusion. La stratégie et la compétence sont liées de manière symbiotique. La stratégie influence les compétences requises par une organisation, tandis que les compétences existantes déterminent la capacité de l'organisation à mettre en œuvre sa stratégie avec succès. Une combinaison efficace de la stratégie et des compétences clés permet à une organisation de créer un avantage concurrentiel et de réaliser ses objectifs à long terme<sup>52</sup>

### **4.2 Les avantages et les inconvénients de la gestion des compétences**

La gestion des compétences, bien qu'elle puisse apporter de nombreux avantages aux entreprises, comporte également des enjeux et des difficultés qu'il est important de prendre en compte.

#### **4.2.1. Les acteurs de la gestion des compétences :**

La gestion des compétences consiste à responsabiliser les acteurs de l'entreprise, chacun selon son rôle, dans l'application et le développement des compétences, autant que premières ressources de l'entreprise, chaque acteur œuvrera, selon son statut, sa mission et son regard sur la compétence<sup>53</sup>.

##### **a) La direction générale : l'investisseur**

La direction générale investit dans les compétences ; elle analyse les besoins de compétences.

##### **b) Le management opérationnel : le trader**

Le manager trader assume la responsabilité de gérer les risques liés à la production en prenant des mesures pour réduire les écarts de compétences. Son objectif principal est de maximiser la production en minimisant les écarts à court terme, et pour cela, il met en œuvre diverses actions. Tout d'abord, en fonction du mode d'organisation, il possède la capacité de communiquer efficacement avec les employés, et il a également la capacité de devenir un développeur de compétences qualifié. De son côté, la direction générale de l'entreprise investit dans les compétences en analysant les besoins spécifiques en matière de compétences.

---

<sup>52</sup> [Chapitre 3. Compétence et choix stratégiques de l'entreprise | Cairn.info](#)

<sup>53</sup> Elisabeth le cœur, Gérer les compétences et les talents (2eme édition) 2015, p15

### **c) Le salarié : le gérant de portefeuille :**

Dans le but de faire fructifier son capital de compétences en toute sécurité, il est essentiel d'évaluer le rapport rendement/risque de son portefeuille. En tant qu'investisseur, l'accent est mis sur des stratégies de gestion axées sur le moyen et le long terme. Cela permet d'optimiser les performances tout en minimisant les risques associés à la gestion des compétences.

### **d) La direction des ressources humaines :**

La DRH, à la fois en tant qu'investisseur spécialisé et en tant qu'ingénieur financier, joue un rôle essentiel en fournissant les ressources nécessaires au développement de l'entreprise. Elle agit en tant qu'investisseur spécialisé en allouant les fonds nécessaires pour soutenir la croissance de l'entreprise. En parallèle, en tant qu'ingénieur financier, elle offre des conseils et une expertise en matière de conception et de structuration du dispositif de développement des compétences à ses clients internes<sup>54</sup>.

### **4.2.2. Les avantages et les inconvénients de la gestion des compétences**

La gestion des compétences présente à la fois des avantages et des inconvénients. Comprendre ces aspects peut aider les entreprises à prendre des décisions éclairées quant à la manière dont elles abordent la gestion des compétences.<sup>55</sup>

#### **a) Les avantages**

- Les compétences professionnelles offrent aux employés une vision claire des attentes, réduisant ainsi les risques de surprises désagréables lors des évaluations et des entretiens de performance. Une communication transparente sur les compétences contribue à établir une relation solide dans le cadre de la collaboration.
- Lorsque la gestion des compétences est mise en œuvre de manière professionnelle, les employés bénéficient régulièrement et de manière précise d'un retour d'information sur leur performance et leur développement.
- La mise en œuvre de la gestion des compétences démontre que l'organisation se soucie du développement de ses employés, ce qui constitue en soi une source de motivation.

---

<sup>54</sup> les acteurs du management des compétences dans les organisations par projets [1]SabrinaLoufrani-Fedida Dans Management & Avenir 2012/8 (N° 58), pages 14 à 32.

<sup>55</sup> <https://recrutee.com/fr-articles/gestion-des-competences>

- Le fait que les employés bénéficient d'un système structuré de développement et de compétences est extrêmement motivant.
- L'établissement d'un inventaire des profils de compétences pour les différents postes offre aux employés une meilleure compréhension des possibilités de carrière au sein de l'organisation, ainsi que des compétences qu'ils doivent développer pour accéder à d'autres fonctions.
- La gestion des compétences ne se limite pas aux compétences techniques, mais inclut également les compétences comportementales.
- Elle favorise activement le développement des compétences.

### **b) Les inconvénients :**

- L'approche axée sur les objectifs dans la gestion des performances permet de préciser les compétences requises.
- Elle implique un style de gestion plus transparent.
- Les définitions précises des compétences requises et la possibilité de les évaluer à l'aide d'indicateurs comportementaux confrontent les collaborateurs à leur propre réalité, ce qui n'est pas toujours facile à accepter.
- Le lien entre la rémunération, le développement des compétences et les discussions entre les partenaires sociaux constitue un sujet sensible et débattu.

### **4.3. Les limites et les risques de la gestion des compétences**

Malgré les nombreux avantages de la gestion des compétences que nous avons exposés, elle suscite encore certaines réserves qui contribuent à modérer l'enthousiasme de ses promoteurs qui la considèrent souvent comme une approche moderne d'excellence. En effet, la gestion des compétences comporte certains risques, tant pour l'organisation que pour les employés<sup>56</sup>.

**a) Du côté de l'organisation**, on constate parfois une tendance à sous-estimer les ressources nécessaires pour sa mise en œuvre. Cela peut entraîner des problèmes tels qu'un manque de moyens financiers ou temporels pour développer pleinement cette approche.

---

<sup>56</sup>Les limites de la gestion par les compétences Thierry Colin, Benoît Grasser Dans Les relations sociales en entreprise (2008), pages 316 à 333

**b) Du côté des individus**, il existe des risques liés à l'accroissement de la charge d'apprentissage en dehors des situations de travail. La gestion des compétences peut introduire de nouvelles règles de concurrence entre les employés et créer un critère de différenciation entre eux, sans que tous les éléments de ce processus soient complètement maîtrisés.

En outre, certains des limites de la gestion des compétences comprennent :

- **L'évaluation subjective** : Les évaluations des compétences peuvent être influencées par des facteurs subjectifs, ce qui peut compromettre l'objectivité des résultats.
- **L'évaluation rapide des compétences** : L'évaluation des compétences peut parfois être effectuée de manière superficielle, ce qui peut limiter sa fiabilité et sa précision.
- **Coût et temps** : La mise en place d'un système de gestion des compétences peut être coûteuse en termes de ressources financières et de temps nécessaires à sa mise en œuvre.
- **Dépendance à l'égard des individus** : La gestion des compétences peut créer une dépendance vis-à-vis des personnes responsables de son application, ce qui peut poser des problèmes si ces personnes quittent l'organisation ou sont indisponibles.
- **Rigidité organisationnelle** : La gestion des compétences peut entraîner une certaine rigidité dans les processus et les structures organisationnelles, ce qui peut limiter l'adaptabilité et la flexibilité de l'organisation.

#### **4.4. Les enjeux et les difficultés dans les PME:**

La gestion des compétences dans les PME comporte plusieurs enjeux et difficultés spécifiques en raison de leurs ressources limitées, de leur structure organisationnelle et de leur environnement concurrentiel.

Voici quelques-uns des enjeux et des difficultés les plus courants.

##### **4.4.1. Les enjeux de la gestion des compétences dans les PME**

Les enjeux de la gestion des compétences sont les défis et les objectifs clés auxquels une entreprise est confrontée lorsqu'elle cherche à développer, gérer et aligner les compétences de ses employés

**a) Ressources limitées** : Les PME ont souvent des ressources financières et humaines limitées, ce qui peut rendre plus difficile la mise en œuvre de programmes de gestion des

compétences. Il est important de trouver des solutions adaptées à leur taille et à leurs moyens.

**b) Polyvalence des employés :** Dans les PME, les employés sont souvent appelés à porter plusieurs casquettes et à remplir des fonctions diverses. La gestion des compétences doit tenir compte de cette polyvalence et aider à développer des compétences transférables pour une meilleure flexibilité organisationnelle.

**c) Développement des talents internes :** Les PME ont souvent une structure hiérarchique moins développée, ce qui signifie qu'il y a moins de possibilités de mobilité verticale. La gestion des compétences doit donc se concentrer sur le développement des talents internes pour répondre aux besoins de l'entreprise à long terme

Il est important de noter que les enjeux spécifiques peuvent varier en fonction de la taille, du secteur d'activité et de la culture organisationnelle de chaque entreprise, qu'elle soit une PME ou une grande entreprise.

### **4.4.2. Les difficultés de la gestion des compétences**

La gestion des compétences peut être complexe et rencontrer diverses difficultés

#### **4.4.2.1. Les difficultés de la gestion des compétences**

La gestion des compétences a rencontré certaines difficultés depuis son émergence dans les années 80 en tant que nouveau modèle d'organisation des relations humaines et sociales dans les grandes entreprises et le monde universitaire. Ce modèle de compétence visait à se défaire du modèle du poste de travail qui était devenu limitatif en termes de mobilité et de gestion du potentiel humain dans les systèmes de classification des années 70. Avec les changements rapides et importants qui ont lieu actuellement, il est devenu crucial d'adopter une approche performante en matière de gestion des compétences pour anticiper les besoins futurs des entreprises et préparer les collaborateurs aux nouvelles exigences afin de maintenir leur compétitivité. Cependant, malgré les nombreux travaux, concepts et ouvrages consacrés à la gestion des compétences, il n'a pas toujours été possible de développer des méthodes suffisamment

opérationnelles pour que les entreprises les adoptent réellement et les mettent en œuvre de manière prévisionnelle. Les raisons de ces difficultés sont multiples<sup>57</sup> :

- La définition du concept de compétences varie significativement selon les auteurs, ce qui entraîne un manque d'orientation opérationnelle et une confusion avec le sens courant du terme "compétences". Les tentatives de définition sont nombreuses, mais elles se heurtent souvent à la difficulté de parvenir à une approche simple et opérationnelle en se basant tantôt sur l'individu et sa responsabilité, tantôt sur des dimensions collectives souvent normatives et réductrices.
- La relation entre compétences et performances est complexe. Le développement des compétences n'a de réelle signification que s'il se traduit par des actions concrètes et des performances de meilleure qualité. Cependant, cette relation est souvent peu claire, incertaine voire contre-productive lorsque la démarche devient trop complexe. De plus, elle se heurte rapidement aux questions relatives à l'organisation même de l'entreprise.
- Il existe une difficulté à considérer les collaborateurs comme des sources d'efficacité et de richesse plutôt que comme une ressource coûteuse. Cette tendance a été renforcée par la crise économique, conduisant souvent à exercer une pression sur les collaborateurs plutôt qu'à les encourager à développer leur intelligence et à expérimenter pour atteindre des performances supérieures.

Dans ce contexte, la gestion des compétences et le développement de l'organisation sont étroitement liés, ce qui constitue une difficulté supplémentaire pour la mise en œuvre de cette approche. La diversité des domaines d'application du concept de compétences conduit à des définitions très variées, à des concepts hétérogènes et finalement à une grande confusion, notamment en ce qui concerne l'organisation du travail et la rémunération.

#### **4.4.2.2. La gestion des compétences dans les PME algériennes peut être confrontée à plusieurs difficultés, notamment :**

**a) Manque de ressources :** Les PME algériennes peuvent avoir des ressources limitées en termes de personnel et de budgets dédiés à la gestion des compétences. Cela peut rendre difficile la mise en place de programmes de formation et de développement des compétences.

---

<sup>57</sup>La gestion des compétences : quatre leçons pour surmonter les difficultés de la mise en œuvre dans le secteur public Christophe Baret, Ewan Oiry Dans *Gestion* 2014/2 (Vol. 39), pages 94 à 103

**b) Sensibilisation et culture d'entreprise :** Dans certaines PME, il peut y avoir un manque de sensibilisation quant à l'importance de la gestion des compétences. Les dirigeants et les employés peuvent ne pas être conscients des avantages liés au développement des compétences et à la planification de la relève.

**c) Déficit de compétences :** En Algérie, il peut exister un écart entre les compétences requises par les PME et celles disponibles sur le marché du travail. Les entreprises peuvent avoir du mal à trouver des employés qualifiés et à retenir les talents, ce qui rend la gestion des compétences plus complexe.

**d) Manque de planification stratégique :** Certaines PME algériennes peuvent ne pas avoir de plans à long terme en matière de gestion des compétences. Cela peut entraîner une réactivité au lieu d'une approche proactive dans l'identification et le développement des compétences clés.

**e) Complexités administratives :** Les PME en Algérie peuvent être confrontées à des réglementations et des procédures administratives complexes en matière de formation et de gestion des compétences. Cela peut augmenter la charge de travail administrative et rendre la gestion des compétences plus difficile.

**f) Faible implication des employés :** Dans certaines PME, les employés peuvent ne pas être suffisamment impliqués dans leur propre développement professionnel. Cela peut rendre difficile la mise en place de programmes de formation et de gestion des compétences, car les employés peuvent manquer de motivation pour participer activement.

Pour surmonter ces difficultés, il est important pour les PME algériennes de reconnaître l'importance de la gestion des compétences et d'allouer des ressources adéquates. Il est également essentiel de promouvoir une culture de développement des compétences, d'établir des partenariats avec des institutions éducatives et de formation, et d'élaborer des plans stratégiques à long terme pour la gestion des compétences. En outre, simplifier les procédures administratives et encourager l'implication des employés dans leur propre développement peuvent également contribuer à améliorer la gestion des compétences dans les PME algériennes.

### 4.2.2.3 La gestion des compétences comme solution à de multiples problèmes :

La gestion des compétences est souvent présentée comme la solution à de nombreux problèmes auxquels les entreprises font face. En effet, elle est considérée comme l'évolution inévitable qui permet à une entreprise de s'adapter aux nouvelles conditions de son environnement. Derrière cet objectif flou, différentes préoccupations sont exprimées, telles que l'obsolescence des qualifications, l'inadaptation des salariés aux changements technologiques majeurs, leur manque de polyvalence, le déséquilibre de la pyramide des âges, la maîtrise incomplète des coûts, ou encore le mécontentement des nouveaux employés en termes d'évolution professionnelle<sup>58</sup>.

La gestion des compétences est perçue comme une solution possible, voire inévitable, à chacun de ces problèmes. On semble croire que ce dispositif détient toutes les vertus et est capable de fournir des réponses pertinentes à toutes sortes de problématiques. Cette confiance dans les bienfaits de la gestion des compétences et sa capacité à résoudre une grande variété de problèmes peut s'expliquer en analysant comment la prise en compte des compétences peut s'inscrire dans une démarche de changement organisationnel.

En effet, la prise en compte des compétences implique simultanément différents domaines :

- ✓ Elle permet une redistribution des tâches et des responsabilités en cas de réduction d'effectifs.
- ✓ Elle permet d'adapter les comportements des salariés aux attentes des clients dans une perspective de service et de qualité.
- ✓ Elle facilite la réduction des coûts salariaux en redistribuant les tâches et les responsabilités.
- ✓ Elle favorise la mobilité professionnelle en développant la polyvalence, l'enrichissement des tâches et l'identification des compétences transversales qui permettent la transition d'un emploi à un autre. Ainsi, elle accroît les possibilités de reconversion des salariés et leur employabilité.

---

<sup>58</sup>Chapitre 2. Gestion des compétences : pratiques organisationnelles Bernard Merck, Pierre-Eric Sutter Dans Gestion des compétences, la grande illusion (2009), pages 59 à 68

### Conclusion

Ce chapitre a mis en lumière l'importance cruciale de la gestion des compétences dans le contexte des PME au sein des économies en développement. Alors que les pays traversent des périodes de transformations économiques majeures, les politiques industrielles accordent une attention particulière aux entreprises de petite taille, les positionnant au cœur des efforts de restructuration vers une économie de marché. La première section a clairement établi ce contexte en soulignant l'évolution des politiques industrielles et l'émergence des PME en tant qu'acteurs clés de cette transition.

La deuxième section a mis en évidence que la gestion des compétences revêt un rôle critique dans l'élaboration de décisions stratégiques au sein des entreprises et dans la préparation aux défis futurs. À mesure que les entreprises s'efforcent de maintenir leur compétitivité, des outils innovants tels que la cartographie des compétences gagnent en popularité, facilitant une gestion précise des ressources humaines et des compétences nécessaires à la réussite.

La troisième section a exploré le développement de la compétence, soulignant ainsi que la gestion des compétences ne se limite pas à la simple identification des compétences existantes, mais nécessite également une attention continue à leur développement. Cette perspective proactive permet aux PME de s'adapter aux changements constants de leur environnement et d'anticiper les besoins futurs.

Enfin, la quatrième section a abordé les défis et les enjeux liés à la mise en place de la gestion des compétences au sein des PME. Malgré les investissements en temps, en ressources et en engagement requis, une gestion efficace des compétences peut transformer les PME en entités agiles et compétitives, prêtes à relever les défis futurs et à prospérer dans un environnement en évolution constante.

En définitive, la gestion des compétences se révèle être un pilier fondamental pour les PME en quête d'adaptation et de succès dans un paysage économique en perpétuelle mutation. Les politiques industrielles, les décisions stratégiques, le développement des compétences et les efforts déployés pour surmonter les obstacles contribuent collectivement à façonner un avenir prospère pour les PME au sein des économies en développement.

Dans le dernier chapitre, nous allons présenter les résultats de notre partie empirique réalisée au sein de deux PME algérienne à savoir: **NOUARA** et **L'ORAC**.

# ***Chapitre III :***

*La gestion des compétences des PME  
algériennes*

### **Chapitre III : La gestion des compétences au sein des PME algériennes**

---

Dans les chapitres précédents, nous avons examiné les aspects théoriques liés à la compétence, y compris ses origines, ses diverses définitions, ses types et ses domaines de pratique dans la gestion des ressources humaines. Nous avons également présenté l'approche de la gestion des compétences, en mettant en évidence les différents points d'entrée, les parties prenantes, les outils et certaines pratiques de GRH liées directement à la gestion des compétences. Cependant, pour que notre travail soit complet, il est essentiel de fournir un soutien pratique aux concepts abordés théoriquement. C'est pourquoi le troisième chapitre vise à éclairer les principaux éléments étudiés dans la théorie à travers une étude de cas dans les PME **NOUARA** et **L'ORAC**. Afin de répondre à notre problématique sur la réalité de la démarche de gestion des compétences au sein des PME, Cette analyse approfondie nous aidera à mieux comprendre la gestion et le développement des compétences dans le contexte spécifique de ces PME.

Et à travers ce présent chapitre, nous allons procéder à une définition des PME et présenter les PME étudiées ; par la suite nous allons exposer notre méthodologie de l'enquête et les méthodes de collecte d'information, et en dernier lieu nous allons analyser et interpréter les résultats obtenus.

### Section 01 : Bref aperçu sur les PME

Dans les pays développés, les PME représentent des entreprises pourvoyeuses d'emplois, de créativité et d'innovation. Elles sont considérées comme des unités de production ou de distribution, une unité de direction et de gestion, sous l'autorité d'un gérant entièrement responsable de l'entreprise dont il est souvent propriétaire et qui est directement lié à la vie de l'entreprise. Aussi, toute PME est identifiée à son propriétaire.

Les petites et moyennes entreprises sont des entreprises de taille relativement modeste en termes d'effectif, de chiffre d'affaire et de capacité de production comparativement aux grandes entreprises.

En effet, les PME sont caractérisées par la centralisation de la gestion, centrée autour du propriétaire-dirigeant qui occupe toutes les fonctions de l'entreprise, aussi par une structure simple et un système d'information peu formalisé. Elles sont également caractérisées par la fragilité financière due à l'insuffisance des ressources de leurs propriétaires-dirigeants. Ces ressources sont souvent constituées du patrimoine personnel ou familial du propriétaire.

#### 1.1. Les PME en Algérie:

En Algérie, les PME jouent un rôle dans l'économie nationale. Elles contribuent à la création d'emplois, à la diversification et la stimulation de la croissance économique. Les PME algériennes opèrent dans divers secteurs tels que l'industrie manufacturière, l'agriculture, le commerce...etc.

La loi 01-18 du 12 décembre 2001 portant sur la loi de la promotion de la petite et moyenne entreprise définit la PME comme suit : « *la petite et moyenne entreprise, PME est définie, quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de bien et/ou de service employant une personne à 250 personnes, dont le chiffre d'affaires n'excède pas 2 milliards de dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de dinars et qui respecte les critères d'indépendance* »<sup>1</sup>

En Algérie, peut varier en fonction du secteur d'activité. Toutefois, le ministère algérien de l'industrie et des Mines a généralement adopté les critères suivants pour définir les PME.

---

<sup>1</sup>Article de La loi de 01-18 du 12 décembre 2001, portant la loi d'orientation sur la promotion de la PME.

### 1.2. Les différents critères des PME

Les entreprises peuvent être classées selon plusieurs critères<sup>2</sup> :

#### 1.2.1 Classification selon le secteur économique (déterminé par leur activité principale)

Le secteur primaire englobe les entreprises dont l'activité principale est liée à la nature, notamment l'agriculture, la pêche, et l'extraction ou l'exploitation forestière.

Le secteur secondaire regroupe les entreprises qui transforment les matières premières en produits finis. Il englobe toutes les industries qui produisent des biens économiques.

Le secteur tertiaire, également appelé secteur des services, regroupe les entreprises prestataires de services. Sa composition est très diversifiée et comprend des activités telles que la distribution, le transport, les loisirs, le crédit, l'assurance, l'hôtellerie, les banques, etc.

Il est parfois fait mention d'un secteur quaternaire, qui regrouperait les entreprises de communication, de recherche, de développement et d'information<sup>3</sup>.

#### 1.2.2. Classification Selon la taille

Il existe plusieurs entreprises, chacune de sa taille : les start-ups, les très petites entreprises, les petites entreprises et les moyennes entreprises. Chacune de ces catégories possède des caractéristiques et des critères spécifiques qui les définissent.

##### a) Une startup

C'est une forme d'entreprise, souvent de petite taille, qui se caractérise par son innovation, son orientation vers la croissance rapide, et son potentiel de perturbation ou de transformation d'un secteur d'activité existant<sup>4</sup>. Voici quelques éléments clés qui définissent généralement une startup :

- **Innovation** : Les startups sont souvent fondées sur des idées nouvelles, des technologies innovantes, ou des modèles commerciaux novateurs. Elles cherchent à résoudre des problèmes, à répondre à des besoins non satisfaits, ou à créer de nouvelles opportunités sur le marché.
- **Croissance rapide** : Les startups ont généralement une ambition de croissance rapide. Elles visent à développer rapidement leur activité, leur clientèle, et leur présence sur le marché, souvent en tirant parti de la technologie et de la numérisation.

---

<sup>2</sup> Rachid ZAMMAR, « Initiation à l'entrepreneuriat » Conférence de Centre d'Etudes Doctorales en Sciences et Technologies de Rabat (CEDESTR), Université Mohammed V-Agbal.p03

<sup>3</sup> Guide fiscal de l'investisseur, Ministère des finances, direction générale des impôts, direction des relations publiques et de la communication, 2011, P 12

<sup>4</sup> <https://www.legalplace.fr/guides/start-up-definition/>

- **Investissement en capital** : Les startups cherchent souvent à lever des fonds auprès d'investisseurs, tels que des capitaux-risqueurs, des business angels, ou des fonds d'investissement, pour financer leur croissance. Ces investissements en capital sont utilisés pour développer les produits ou services, embaucher du personnel, ou pour la commercialisation.
- **Risques élevés** : Les startups sont souvent confrontées à des risques importants. En raison de leur nature innovante et de leur croissance rapide, elles peuvent faire face à une incertitude considérable et à des défis sur le plan financier, opérationnel et concurrentiel.
- **Culture d'entreprise dynamique** : Les startups ont généralement une culture d'entreprise axée sur l'agilité, l'expérimentation, et la prise de risque. Elles encouragent souvent la créativité et l'innovation au sein de leur équipe.
- **Orientées vers le marché** : Les startups sont souvent axées sur la satisfaction des besoins du marché et sont prêtes à pivoter (c'est-à-dire à changer de direction) si nécessaire en fonction des retours des clients et de l'évolution du marché.
- **Evolutivité**: Les startups cherchent souvent à concevoir des produits ou des services qui peuvent être facilement élargis et adaptés à un large public, ce qui leur permet de croître rapidement sans nécessiter une augmentation proportionnelle de leurs ressources.

Il convient de noter que le terme "startup" est souvent associé au secteur de la technologie et de l'innovation, mais il peut également être utilisé pour décrire des entreprises dans d'autres domaines, en particulier lorsque ces entreprises présentent les caractéristiques mentionnées ci-dessus. La définition exacte peut varier en fonction du contexte et de la perception locale.

### **b) Les très petites entreprises (micro entreprise) :(TPE)**

Sont les plus petites entreprises en termes de taille et de ressources.

*«Une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 millions ou dont le total du bilan n'excède pas 10 millions de dinars »<sup>5</sup>*

### **c) Les petites entreprises (PE) :**

Les PE sont légèrement plus grands que les TPE, mais restent des entreprises de petite taille.

---

<sup>5</sup>Article 7 de la loi 01-18 du 12 décembre 2001 portant la loi d'orientation sur la promotion de la PME.

## Chapitre III : La gestion des compétences au sein des PME algériennes

« Entreprise employant de 10 à 49 personnes, dont le chiffre d'affaires annuel ne dépasse pas les 200 millions de dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 100 millions de dinars »<sup>6</sup>

### d) Les moyennes entreprises (ME)

Sont plus grandes que les TPE et les PE, sont des entreprises modestes par rapport aux grandes entreprises.

« Une entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions de dinars et 2 milliards de dinars ou dont le total du bilan annuel est compris entre 100 et 500 millions de dinars »<sup>7</sup>.

Cette figure représente nombre des PME selon la taille :

**Figure n°15** : Nombre de PME selon la taille 2021



**Source** : établi par nous-mêmes à partir de données des bulletins d'information n° 29 et n° 35.

La classification des entreprises en fonction de leur taille suit un modèle spécifique. Les très petites entreprises (TPE) sont les plus nombreuses, avec représentants 1 136 787, ce qui reflète l'importance de ce secteur dans l'économie algérienne. Les petites entreprises (PE), au

<sup>6</sup>Article 6 de la loi 01-18 du 12 décembre 2001 portant la loi d'orientation sur la promotion de la PME.

<sup>7</sup>Article 5 de la loi 01-18 du 12 décembre 2001 portant la loi d'orientation sur la promotion de la PME.

nombre de 30 471, constituent un groupe intermédiaire, tandis que les moyennes entreprises (ME) se situent à 4688. Cette répartition met en évidence la prédominance des TPE, qui représentent la majeure partie du tissu économique algérien, mais montre également la présence de PME, qui jouent un rôle essentiel dans la diversification et la croissance de l'économie du pays.

### 1.2.3. Classification selon la branche et les secteurs d'activité des PME

Contrairement au secteur, qui englobe diverses activités, la branche ne regroupe que des entreprises qui fabriquent principalement la même catégorie de biens.

Les entreprises d'une même branche partagent plusieurs caractéristiques communes :

- Elles utilisent une technique similaire.
- Elles utilisent les mêmes matières premières.
- Elles ont des intérêts communs dans certains domaines, ce qui leur permet de regrouper certaines activités et de créer des services communs tels que la recherche, les achats ou les ventes, ainsi que des filiales communes.

### 1.2.4. Classification selon le statut juridique des PME

Dans le secteur public, on distingue deux types d'entreprises :

#### 1.2.4.1. Les entreprises publiques :

Les entreprises publiques se décomposent en :

**a) Les entreprises publiques :** Ce sont des entreprises qui sont entièrement détenues par l'État<sup>8</sup>. Celui-ci possède la totalité du capital de ces entreprises et exerce un contrôle direct sur leur gestion et leurs décisions.

**b) Les entreprises semi-publiques :** Il s'agit d'entreprises qui sont contrôlées par les pouvoirs publics, mais où des acteurs privés participent également au financement et/ou à la gestion. Les décisions importantes, telles que les choix d'investissements, les niveaux de prix et les politiques d'emploi, sont prises en accord avec les pouvoirs publics. Cependant, la participation des acteurs

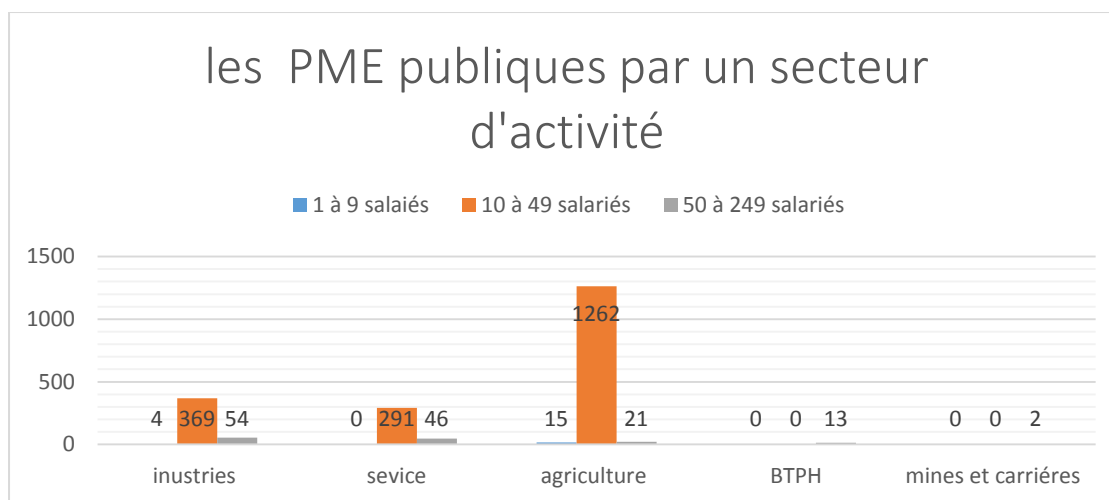
---

<sup>8</sup>Collection LASARY, Economie de l'entreprise, 2001, p 10. In document Développement et perspectives des PME algériennes

privés introduit une dimension de collaboration et de partage de responsabilités dans ces entreprises<sup>9</sup>.

La figure ci-après représente les PME publiques par un secteur d'activité

**Figure n°16:** Les PME publiques par un secteur d'activité



**Source :** établi par nous-mêmes d'après ECOFIE

### 1.2.4.2. Les entreprises privées

Le secteur privé englobe les entreprises dont les capitaux nécessaires sont fournis par des individus, des familles ou des associations de personnes. Cette diversité permet de distinguer les types suivants<sup>10</sup> :

- a) **L'entreprise individuelle (EI) :** Elle appartient entièrement à une seule personne qui en assure la gestion et la direction.
- b) **La société en nom collectif (SNC):** Il s'agit d'un contrat par lequel deux personnes ou plus décident de mettre en commun leurs biens, leur travail, ou les deux, dans le but de partager les bénéfices qui en découlent.
- c) **La société à responsabilité limitée (SARL) :** Ce type de société est un mélange entre une société de personnes et une société de capitaux. Le capital est divisé en parts sociales non

<sup>9</sup> Idem p 10

<sup>10</sup> Ministère de La Petite Et Moyenne Entreprise et de L'artisanat : Bulletin d'information statistique n° 14 indicateur 2008. In mémoire de magister COMPETITIVITE ET MISE A NIVEAU DES SYSTEMES DE PRODUCTION DES PME par SMADI LAKHDAR

## Chapitre III : La gestion des compétences au sein des PME algériennes

négociables et la responsabilité des associés est limitée à leur apport. Une SARL doit compter au minimum deux associés et au maximum cinquante.

**d) L'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL) :** Il s'agit d'une variante de la SARL avec une seule personne physique ou morale. Elle permet de distinguer le patrimoine de l'entreprise de celui du propriétaire, et la responsabilité est limitée à l'apport des capitaux<sup>11</sup>.

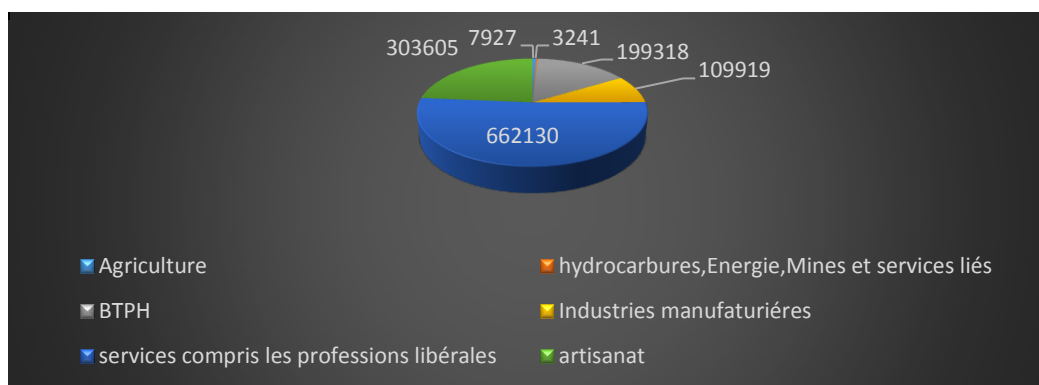
La société en commandite par actions (SCA) ou société en commandite par actions (SPA) est une forme juridique complexe. Elle se distingue par une nette séparation des responsabilités entre les commandités, qui assurent la gestion et prennent les risques, et les commanditaires, qui apportent les capitaux sans participer à la gestion.

➤ **Les sociétés coopératives :** Réunissent des personnes qui souhaitent mutualiser leurs économies et compétences pour répondre à des besoins spécifiques tels que le logement ou la consommation. Contrairement aux autres formes d'entreprises, l'objectif principal des coopératives n'est pas de réaliser des profits, mais de satisfaire les besoins communs des membres.

➤ **Les sociétés mutualistes :** Sont des organismes à but non lucratif où les membres s'assurent mutuellement contre certains risques. Elles se distinguent par leur vocation à fournir des services et des avantages sociaux à leurs membres, plutôt que de chercher à générer des bénéfices financiers.

La figure ci- après représente le nombre de PME et leur secteur d'activité

**Figure n°17:** Nombre de PME privés et leur secteur d'activité



**Source :** établi par nous-mêmes d'après les informations de : CNAS/CASNOS Dans le bulletin statistique des PME n°40 Edition 2020

<sup>11</sup>A. Berchiche « Typologie des sociétés commerciales avantages et inconvénients », In mutation revue trimestrielle, Ed.CNCA, 1999, pp: 39-44.

## Chapitre III : La gestion des compétences au sein des PME algériennes

### 1.3. Evolution de la PME algérienne (2002-2020):

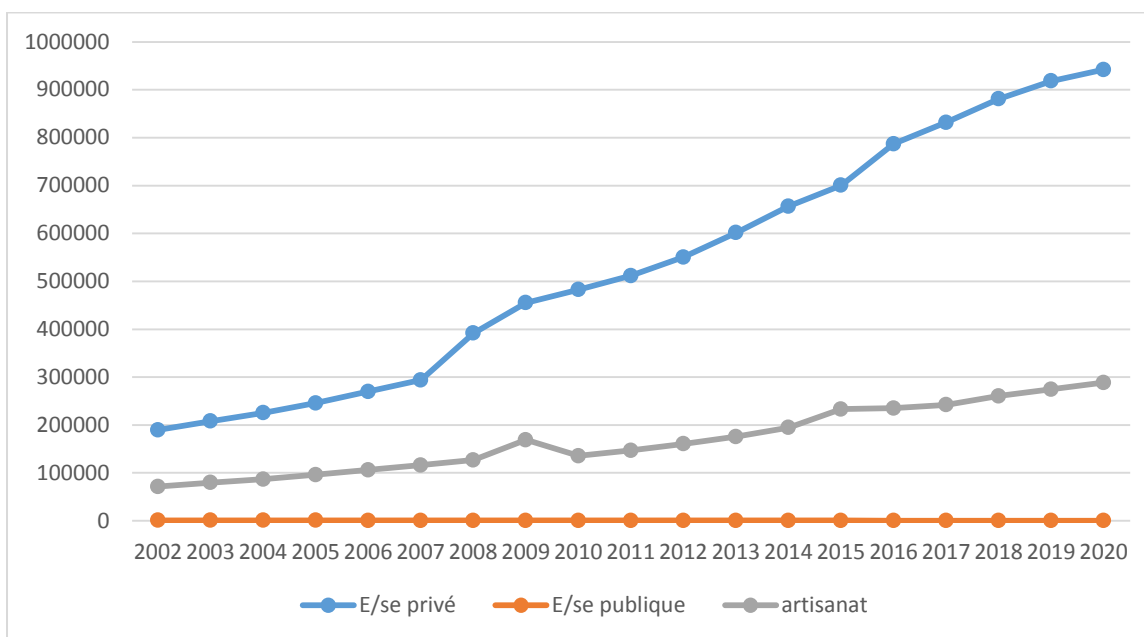
Le nombre des PME a connu une augmentation continue très importante dans l'année 2002 de 261863 entreprises aux 2020 à 1231073 entreprises, soit une variation de 370,12%. Les données du tableau illustre cette évolution :

**Tableau n°10 :** évolution des PME algériennes durant 2002-2020

Année	Nature d'entreprise				Taux de variation			
	Privé	Publique	Artisanat	Total	Privé	Publique	Artisanat	Total
2002	189562	778	71523	261863	-	-	-	-
2003	207949	778	79850	288587	9,70%	0,00%	11,64%	10,21%
2004	225449	778	86732	312959	8,42%	0,00%	8,62%	8,45%
2005	245842	874	96072	342788	9,05%	12,34%	10,77%	9,53%
2006	269806	739	106222	376767	9,75%	-15,45%	10,56%	9,91%
2007	293946	666	116347	410959	8,95%	-9,88%	9,53%	9,08%
2008	392013	626	126887	519526	33,36%	-6,01%	9,06%	26,42%
2009	455398	591	169080	625069	16,17%	-5,59%	33,25%	20,32%
2010	482892	557	135623	619072	6,04%	-5,75%	-19,79%	-0,96%
2011	511856	572	146 881	659309	6,00%	2,69%	8,30%	6,50%
2012	550511	557	160764	711832	7,55%	-2,62%	9,45%	7,97%
2013	601583	557	175676	777816	9,28%	0,00%	9,28%	9,27%
2014	656949	542	194562	852053	9,20%	-1,85%	10,75%	9,54%
2015	700739	532	233298	934569	6,67%	-26,69%	19,91%	9,68%
2016	786989	390	235242	1022621	12,31%	-46,07%	0,83%	9,42%
2017	831914	267	242322	1074503	5,71%	-2,25%	3,00%	5,07%
2018	880950	261	260652	1141863	5,89%	-6,90%	7,56%	6,27%
2019	918542	243	274554	1193339	4,27%	-6,90%	5,33%	4,51%
2020	942120	229	288 724	1231073	2057%	-5,76%	5,16%	3,16%

**Source :** Etabli par les auteurs d'après les données au Ministère de l'industrie et des mines et des bulletins d'informations statistiques de la PME(2002 à 2020).

**Figure n°18:** Evolution des PME durant les années(2002-2020)



**Source :** établi par nous-mêmes d'après les données du Ministère de l'industrie et des mines et des bulletins d'informations statistiques de la PME (2002 à 2020).

L'augmentation constatée s'explique principalement par la croissance soutenue des entreprises privées, qui sont passées de 189 562 en 2002 à 942 120 en 2020. La période la plus marquante de cette croissance a été enregistrée entre 2008 et 2009, en raison d'un changement de méthode de calcul de l'effectif des petites et moyennes entreprises (PME). À partir de 2008, les personnes exerçant des professions libérales ont également été prises en compte. Cette évolution découle des réformes économiques engagées par l'État dans ce secteur depuis le milieu des années 1990 et est étroitement liée à la mise en place d'organismes d'aide à la création d'entreprises tels que la CNAC, l'ansej et l'angem.

En revanche, les PME du secteur public ont connu une stagnation relative de 2002 à 2004, avec un nombre fixé à 778 entreprises, puis une légère augmentation en 2005, suite à des restructurations et réorganisations visant à faciliter leur privatisation. À partir de cette date, leur nombre a diminué pour atteindre 229 entreprises en 2020.

Une analyse détaillée de l'évolution des PME privées par secteur d'activité révèle clairement une concentration dans le secteur des services (environ la moitié des PME), suivi du secteur du BTPH (environ un tiers). La part des services a enregistré une augmentation significative, passant de 45,88% en 2006 à 54,15% en 2018. En revanche, la part du secteur du

BTPH a diminué, passant de 33,62% en 2006 à 28,77% en 2018, avec une baisse significative en 2016 (17,10%).

Par ailleurs, une analyse de l'évolution géographique des PME révèle une disparité de répartition entre le nord, les hauts plateaux et le sud du pays. Cette disparité s'explique par la concentration de la population, la présence de services, les conditions foncières et le climat. Environ 70% des PME sont localisées dans le nord du pays, environ 20% dans les hauts plateaux, contre seulement environ 10% dans le sud, malgré les différentes facilités accordées par les pouvoirs publics aux régions des hauts plateaux et du sud. Cette constatation nous amène à affirmer que les PME en Algérie ne contribuent pas à l'équilibre entre les différentes facilités.

### 1.4. Les caractéristiques des PME algériennes :

A la lumière de quelque recherche effectuée voici quelques caractéristiques concernant les PME algériennes :

- Les PME en Algérie se concentrent souvent dans des niches ou des créneaux que le secteur public a délaissés, leur permettant de jouir d'une position confortable de monopole. Cependant, elles sont souvent rentières et peu porteuses d'innovation. Elles ont tendance à être des entreprises familiales qui ont peu d'ouverture envers l'investissement étranger.
- Une partie importante de leurs activités se déroule dans l'économie informelle, touchant le financement, la production, la commercialisation et l'approvisionnement. Leur marché est principalement local ou national, avec peu d'ouverture vers le marché international. La collaboration entre les entrepreneurs et les autorités publiques est insuffisamment développée.
- Les techniques de croissance<sup>12</sup> telles que les fusions, les acquisitions et les regroupements ne sont pas maîtrisées ni utilisées par les PME algériennes. Elles possèdent des ressources sous-utilisées en raison d'un environnement peu favorable aux affaires.
- Les PME algériennes dépendent fortement de certains facteurs. De plus, le niveau d'éducation des entrepreneurs est limité, ce qui a des conséquences néfastes sur la stratégie de l'entreprise et entrave l'innovation dans les formes

---

<sup>12</sup>Cité par Taibi G, Amaris.S«les PME algériennes dans 1ère de la mondialisation : étude de cas des PME de la région oranaise » les cahiers du CREAD n° 90,2009 ;p68 dans mémoire de magister « développement et prepectives des PME algériennes »

- La qualité des biens et services produits par les PME en Algérie est souvent inférieure à celle des produits concurrents étrangers<sup>13</sup>.

### 1.5. L'importance des PME dans la croissance économique :

Depuis deux décennies, les PME occupent une place de premier plan dans l'économie et la société algérienne. Leur rôle est essentiel et leur succès a un impact direct sur la santé de l'économie et de la société. En tant que créatrices d'emplois, de valeur ajoutée et de croissance économique, les PME jouent un rôle clé en raison de la flexibilité de leurs structures et de leur capacité à s'adapter rapidement aux changements de l'environnement.

Au cours des dernières années, les PME ont réalisé des progrès considérables, ce qui se reflète dans leur part croissante dans les principaux indicateurs économiques tels que le produit intérieur brut (PIB) et la création d'emplois.

Comme nous l'avons souligné précédemment, les PME jouent un rôle prépondérant dans la création de valeur ajoutée, qui mesure la production générée et vendue par une entreprise. Au niveau national, la valeur ajoutée est représentée par le PIB algérien, qui est principalement la somme des valeurs ajoutées de toutes les entreprises opérant dans différents secteurs à l'échelle du pays.

#### 1.5.1 Contribution de la PME à la création de l'emploi

La lutte contre le chômage a toujours été l'objectif central des efforts de développement en Algérie depuis son indépendance. Cela a été rendu possible grâce au grand nombre d'entreprises et à leur répartition dans différentes régions du pays. Le tableau suivant résume l'évolution de l'emploi au fil du temps

---

<sup>13</sup> Cité par Assala.K « PME en Algérie : de la création à la mondialisation » communication au colloque international « L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales », le 25, 26 et 27 Octobre 2006, Haute Ecole de Gestion, Fribourg, Suisse. Dans article Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives.

**Tableau n°11** : Evolution des emplois par types de PME

Types de PME	2018		2019		Evolution En (%)
	Nombre	Part (%)	Nombre	Part (%)	
PME privées					
Salariés	1 594 614	58,53	1 671 473	57,92	4,82
Employeurs	1 107 453	40,65	1 193 093	41,35	7,73
S/Total	2 702 067	99,19	2 864 566	99,27	6,01
PME publiques	22 197	0,81	21 085	0,73	-5,01
Total	2 724 264	100	2 885 651	100	5,92

**Source** : Bulletins d'information statistique du ministère de l'industrie et des mines N°36Édition avril 2020, p 14

L'évolution des emplois au sein des différentes catégories de PME entre 2018 et 2019 révèle plusieurs tendances significatives. Dans les PME privées, on observe une croissance notable de l'emploi, avec une augmentation de 4,82% des emplois salariés et de 7,73% des employeurs. Cette hausse globale a porté le nombre total d'emplois dans les PME privées à 2 864 566 en 2019, marquant une augmentation de 6,01%. En revanche, les PME publiques ont enregistré une diminution de 5,01% des emplois, passant de 22 197 en 2018 à 21 085 en 2019. Le total des emplois au sein de toutes les PME, qu'elles soient privées ou publiques, a augmenté de 5,92%, atteignant 2 885 651 en 2019. Ces données soulignent l'importante contribution des PME privées à la croissance de l'emploi, malgré une légère contraction au sein des PME publiques au cours de cette période.

### 1.5.2 La contribution de la PME algérienne à la création de la richesse :

Les PME jouent un rôle crucial dans la création de richesses, comme en témoigne leur contribution au produit intérieur brut (PIB) et à la création de valeur.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution de la valeur ajoutée par secteur juridique, hors hydrocarbures, au cours de la période 2013-2018.

## Chapitre III : La gestion des compétences au sein des PME algériennes

**Tableau n°12:** Evolution de la valeur ajoutée par secteur (2013-2018)

Secteur Juridique	2013		2014		2015		2016		2017		2018	
	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
Part de public Dans le PIB	893,24	11,70	1187,93	13,9	1313,36	14,22	1414,65	14,23	1291,14	12,775	1362,21	12,51
Part de privé dans le PIB	6741,19	88,30	7338,65	86,1	7924,51	85,78	8529,24	85,77	8815,62	87,225	9524,41	87,49
Total	7634,43	100	8526,58	100	9237,87	100	9943,92	100	10106,8	100	10886,62	100

**Source :** Bulletins d'informations statistiques du ministère de l'industrie et des mines N°36 édition avril 2020, p28

Les données montrent une augmentation de la valeur ajoutée totale au cours de la période de 2013 à 2018. La part de la valeur ajoutée publique a augmenté jusqu'en 2016, puis a connu une légère baisse, tandis que la part de la valeur ajoutée privée a augmenté progressivement au cours de la même période. La valeur ajoutée privée a été la composante dominante dans la contribution au PIB, tandis que la valeur ajoutée publique a joué un rôle moins important dans l'ensemble de l'économie.

La gestion des compétences dans les PME algériennes considéré comme un processus essentiel visant à assurer que l'entreprise dispose des compétences nécessaires pour atteindre ces objectifs, au développement du potentiel de ses employeurs, à favoriser la rétention des talents et à s'adapter au changement du marché. Elle contribue à la compétitivité et à la pérennité de ces entreprises dans un contexte économique en évolution constante.

On a l'opportunité d'étudier deux PME différentes; une privée (**NOUARA**) qui est spécialisée dans la production de tous produits de la pâtisserie et dessert, c'est une PME qui est connue sur l'échelle nationale. Et l'autre PME qui est publique (**ORAC**) est spécialisée dans tous qui est en relation avec la viande blanche et travail beaucoup plus avec l'Etat . Parmi ses produits : le cachir, le poulet...etc

Dans les sections suivantes, nous allons présenter des informations plus détaillées sur ces entreprises et les principaux résultats des études réalisées dans ces PME.

### Section 02 : Méthodologie de l'enquête

**2.1 Objectif de recherche :** L'objectif de réaliser cette enquête par guide d'entretiens suivi par questionnaire est de comprendre la perception et les pratiques de gestion des compétences dans les PME, en mettant l'accent sur le rôle des dirigeants et des cadres, afin d'identifier les pratiques efficaces et les opportunités d'amélioration dans ce domaine. Cette enquête vise à obtenir des informations approfondies sur la gestion des compétences dans les PME.

#### 2.2 Choix des PME pour la recherche :

Le choix des PME pour cette étude a été diversifié, incluant à la fois des entreprises publiques et privées, provenant de différents secteurs d'activité. Parmi ces PME, on retrouve la société privée **NOUARA**, qui jouit d'une réputation établie depuis longtemps et l'autre PME **ORAC** qui est une entreprise publique, mais opérant dans des secteurs d'activité différents. L'objectif de cette démarche est d'observer et d'analyser la gestion des compétences au sein de ces PME, ainsi que le développement des compétences de leurs employés. Dans le cas de **NOUARA**, son expérience de longue date dans l'industrie a permis de mettre en place des pratiques solides en matière de gestion des compétences. En tant qu'entreprise bien établie, elle dispose probablement de processus éprouvés pour identifier, développer et retenir les compétences clés nécessaires à ses activités. Cette PME pourrait servir d'exemple de bonnes pratiques en matière de gestion des compétences.

Quant à l'autre PME publique provenant du secteur d'activité différents, il sera intéressant d'observer comment ces entreprises abordent la gestion des compétences compte tenu de leurs spécificités. Chaque secteur d'activité peut présenter des défis uniques, tels que des compétences techniques pointues ou des exigences réglementaires spécifiques. L'étude permettra d'analyser comment ces PME adaptent leurs approches en matière de développement des compétences pour répondre aux besoins spécifiques de leur secteur.

Cette étude comparative des PME publiques et privées, issues de différents secteurs d'activité, offrira un aperçu précieux de la gestion des compétences et du développement professionnel au sein de ces entreprises. Les résultats obtenus pourront servir de référence pour d'autres PME et contribuer à l'amélioration des pratiques de gestion des compétences dans le contexte plus large du monde des affaires.

### 2.3 Les outils de collecte d'information :

Notre démarche empirique est basée sur une enquête qualitative par un guide d'entretien suivi par un questionnaire.

#### 2.3.1. Enquête par l'entretien :

Un guide d'entretien est un outil utilisé dans le domaine de la recherche, des enquêtes ou des entretiens qualitatifs pour recueillir des informations de manière structurée et systématique. Il s'agit d'un document ou d'une liste de questions, de sujets ou de points à aborder lors d'une entrevue ou d'une conversation avec un individu ou un groupe de personnes.

#### 2.3.2. Enquête par questionnaire :

Le questionnaire est l'une des grandes méthodes pour recueil de données et des informations en vue de comprendre et d'expliquer les faits, Les données recueillies sont facilement quantifiables (excepté lors de questions ouvertes). Le questionnaire est uniquement collectif. C'est une méthode quantitative qui s'applique à un ensemble (échantillon) qui va nous permettre d'avoir des inférences statistiques.

Dans notre mémoire sur la gestion des compétences au sein des PME, nous avons choisi d'utiliser un guide d'entretien suivi par un questionnaire comme méthode de collecte de données auprès de deux PME, en l'occurrence l'entreprise **NOUARA** et **L'ORAC**. Pour assurer la qualité des réponses, nous avons formulé des questions ouvertes et fermées, facilitant ainsi l'analyse des résultats.

#### 2.3.3. Le choix de l'échantillonnage:

La population enquêtée compte un échantillon de 7 cadres sur un total de 27 qui représente un taux de 25% dans l'entreprise **NOUARA**. Dans l'organisation **ORAC** nous avons enquêté un échantillon de 6 cadres sur un total de 20 cadres qui a donné un pourcentage de 30% dans la PME **ORAC**.

### Section 03 : Analyse et interprétation des résultats.

#### 3.1 Présentation des PME :

##### Première PME



L'entreprise **NOUARA** est une entreprise privée (SARL) et jouit d'une grande renommée depuis 1970, grâce à sa position solide sur le marché. Cette PME située à **Tizi-Rachid** dans la wilaya de Tizi-Ouzou. Cette unité évolue dans le secteur agroalimentaire et se concentre principalement sur la production de divers produits (**NOUARA**) tels que des flans et des levures chimiques, qui sont très appréciés par ses clients. Malgré sa taille moyenne, la PME **NOUARA** compte 152 employés qui jouent un rôle essentiel dans ses activités quotidiennes.

Au sein de cette structure organisationnelle, les décisions stratégiques sont prises par le directeur de l'entreprise, qui est chargé de guider et de superviser l'ensemble des opérations. Bien que l'entreprise **NOUARA** ne dispose pas d'un département dédié aux ressources humaines, l'entreprise s'efforce néanmoins de prendre soin de ses employés. La gestion des ressources humaines est répartie entre différents départements ou membres de l'équipe de direction, afin de répondre au mieux aux besoins de chaque individu.

L'entreprise **NOUARA** accorde une importance particulière à l'épanouissement professionnel et personnel de ses employés, en leur offrant un soutien adéquat. Bien que la gestion des ressources humaines soit plus informelle, cela demeure attachée à la valorisation et au développement de ses employés, qui constituent la véritable richesse de l'entreprise.

### Deuxième PME



L'unité abattoir avicole TABOUKERT est une entreprise nationale spécialisée dans l'abattage et la transformation de viande blanche. Elle fait partie du GROUPE AVICOLE CENTRE ORAC CRRVIC / SPA.

L'entreprise **ORAC** a été créée le 01/03/1994 dans la wilaya de TIZI-OUZOU, plus précisément dans la commune de TIZI RACHED, village TABOUKERT. Il s'agit d'une branche de la direction générale située à Bouira.

L'organisation **ORAC**, en tant que moyenne entreprise, emploie actuellement 143 personnes qui jouent un rôle essentiel dans son fonctionnement quotidien. Les décisions stratégiques sont prises par le directeur, en collaboration avec le sous-directeur, afin d'assurer une gestion globale efficace de l'entreprise.

Une particularité de l'entreprise **ORAC** est la présence d'un département des ressources humaines (RH) . Ce département est responsable de la gestion des aspects liés aux ressources humaines, tels que le recrutement, la formation, la gestion des salaires et des avantages sociaux, ainsi que la résolution des problèmes liés au personnel. La mise en place d'un département RH démontre l'importance accordée par **ORAC** à une gestion efficace de ses employés, dans le but de favoriser leur épanouissement professionnel et personnel au sein de l'entreprise.

Cette entreprise comprend des centres d'élevage et des centres de lubrification de poulet, ainsi que des abattoirs industriels répondant aux normes générales de propriété et d'entretien. Elle possède une capacité de production élevée estimée à 18 250 000 poulets par an, soit environ 23 700 tonnes. Elle dispose également d'une grande capacité de stockage et de congélation, ainsi que d'un nombre important de camions. **L'ORAC** effectue ses activités commerciales principalement avec les unités militaires, tout en participant occasionnellement à des expositions nationales pour présenter ses produits.

### 3.2. Les résultats et leur interprétation

#### 3.2.1. Une enquête par questionnaire adressée aux cadres

##### I. Les données personnelles

##### - Genre

**Tableau n°13** : La population d'étude (cadres) dans les PME étudiées

Sexe	L'entreprise NOUARA		L'entreprise ORAC	
	Fréquence	%	Fréquence	%
<b>Homme</b>	4	57,1%	2	33,3%
<b>Femme</b>	3	42,9%	4	66,7%
<b>Total</b>	7	100%	6	100%

Source: réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

Selon les résultats obtenus, on constate que Pour la PME **NOUARA**, il y a un total de 7 employés, dont 4 sont des hommes (57,1%) et 3 sont des femmes (42,9%). En ce qui concerne la PME **ORAC**, il y a un total de 6 employés, avec 2 hommes (33,3%) et 4 femmes (66,7%). Ces données indiquent la répartition des sexes au sein de chaque PME. Dans le cas de l'entreprise **NOUARA**, il y a une majorité d'hommes (57,1%), tandis que l'organisation **ORAC** a une majorité de femmes (66,7%). Cela peut être pertinent pour des questions de diversité et d'égalité des sexes au sein de ces entreprises.

##### - Niveau d'instruction

**Tableau n°14** : Le niveau d'instruction dans les PME étudiées

Niveau d'instruction	L'entreprise NOUARA		L'entreprise ORAC	
	Fréquence	%	Fréquence	%
<b>BTS</b>	1	14,3%	0	0%
<b>DEUA</b>	0	0%	0	0%
<b>Licence</b>	1	14,3%	2	33,3%
<b>Ingénieur</b>	1	14,3%	1	16,7%
<b>Magister</b>	2	28,7%	2	33,3%
<b>Master</b>	2	28,7%	1	16,7%
<b>Total</b>	7	100%	6	100%

Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

### Chapitre III : La gestion des compétences au sein des PME algériennes

Le tableau ci-dessus, montre la diversité des niveaux d'instruction au sein de l'organisation **NOUARA**, allant du BTS au Master. Les Magisters et les Masters sont les niveaux d'instruction les plus fréquents, chacun représentant 28,7% de l'effectif total. Dans l'entreprise **ORAC**, il y a également une diversité de niveaux d'instruction, bien que les DEUA et les BTS ne soient pas représentés dans l'effectif. Les Licences, les Magisters et les Masters sont les niveaux d'instruction les plus courants, avec 33,3% chacun.

#### - Répartition selon l'âge

**Tableau n°15** : Les responsables selon l'âge dans les deux PME

Age	L'entreprise NOUARA		L'entreprise ORAC	
	Fréquence	%	Fréquence	%
30-35	2	28,6%	1	16,7%
35-40	2	28,6%	3	50%
40-45	1	14,2%	2	33,3%
45 et plus	2	28,6%	0	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Source** : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

Ces données montrent une répartition relativement équilibrée des âges au sein de l'entreprise **NOUARA**, avec des employés répartis dans différentes tranches d'âge. D'autre part dans la PME **ORAC**, la répartition des âges montre une majorité d'employés âgés de 35 à 40 ans, représentant la moitié de l'effectif total. Aucun employé n'est âgé de 45 ans ou plus.

#### - Nombre d'année d'expérience

**Tableau n°16** : Le nombre d'année d'expérience dans les PME étudiées

Nombre d'expérience	L'entreprise NOUARA		L'entreprise ORAC	
	Fréquence	%	Fréquence	%
De 0-8	2	28,6%	1	16,7%
De 8-16	4	57,1%	2	33,3%
De 16 et plus	1	14,3%	3	50%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Source** : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

## Chapitre III : La gestion des compétences au sein des PME algériennes

Nous avons constaté selon les résultats obtenus que la majorité des employés de l'entreprise **NOUARA** ont une expérience professionnelle de 8 à 16 ans, ce qui constitue la catégorie la plus fréquente. Dans la PME **ORAC**, la répartition de l'expérience professionnelle est différente de celle de l'organisation **NOUARA**. La catégorie la plus fréquente est celle des employés ayant une expérience de 16 ans ou plus, représentant 50% de l'effectif total.

### II. La compétence

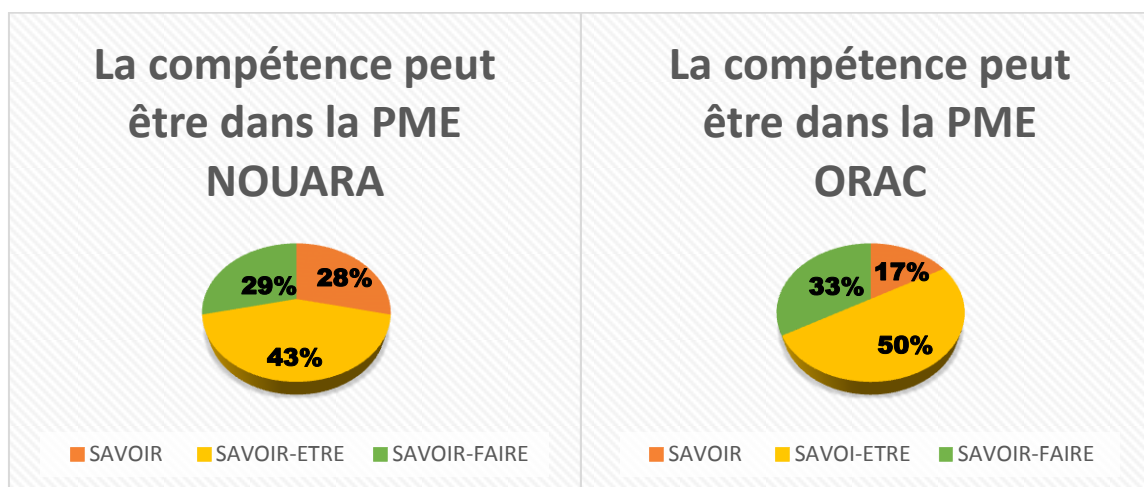
- 01. La compétence peut être ?

**Tableau n°17:** La compétence selon les PME enquêtées

La compétence peut être	La PME NOUARA		La PME ORAC	
	Fréquences	%	Fréquences	%
Savoir	2	28,6%	1	16,7%
Savoir-être	3	42,8%	3	50%
Savoir-faire	2	28,6%	2	33,3%
<b>Total</b>	7	100%	6	100%

**Source :** réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

**Figures n°19 :** La compétence selon les PME



**Source :** réalisé par nos soins d'après le tableau ci-dessus

Cette représentation nous montre que la répartition des répondants selon leurs réponses sur la notion compétence, nous observons que dans l'entreprise **NOUARA**, les compétences sont relativement équilibrées, avec 28,6% des employés possédant le "Savoir", 42,8% ayant le "Savoir-être", et 28,6% détenant le "Savoir-faire". En revanche, l'organisation **ORAC**, se distingue par une forte prédominance des compétences liées au "Savoir-être", représentant 50% de l'effectif total. Le "Savoir-faire" est présent chez 33,3% des employés, tandis que le "Savoir"

## Chapitre III : La gestion des compétences au sein des PME algériennes

ne concerne que 16,7% de l'effectif. Ces données illustrent la diversité des compétences au sein de chaque organisation.

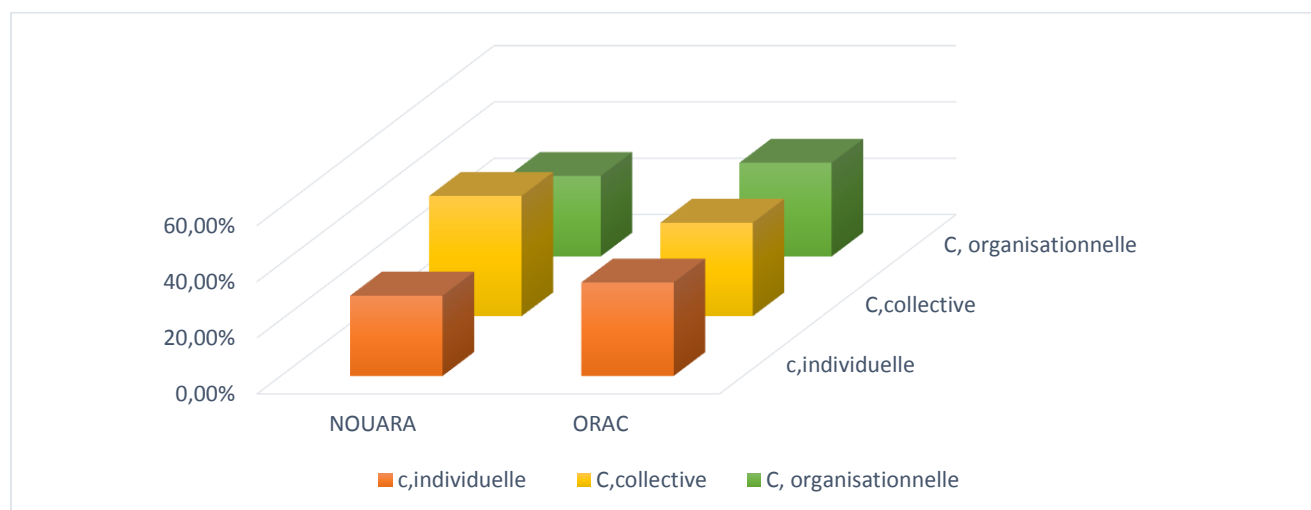
- **02** : Quel est le type de compétence le plus motivant au sein de votre entreprise ?

**Tableau n°18:** Les types de compétences selon les PME étudiées

Le type de compétence le plus motivant	La PME NOUARA		La PME ORAC	
	Fréquence	%	Fréquence	%
La compétence individuelle	2	28,6%	2	33,3%
La compétence collective	3	42,8%	2	33,3%
La compétence organisationnelle	2	28,6%	2	33,3%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Source :** réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

**Figures n°20 :** Les types de compétence dans les PME enquêtées



**Source :** réalisé par nos soins d'après le tableau ci-dessus

Selon le tableau et la figure ci-dessus nous déduisons, que dans la PME **NOUARA**, la compétence collective se démarque comme la plus motivante, avec 42,8% des employés. Les compétences individuelles et organisationnelles arrivent ensuite à égalité, chacune étant perçue comme motivante par 28,6% de l'effectif. Ces résultats suggèrent que pour **NOUARA**, le travail en équipe et la collaboration sont des éléments de motivation clés. Dans l'autre côté, la répartition de la motivation est égale entre les trois types de compétences. Chacun, que ce soit les

### Chapitre III : La gestion des compétences au sein des PME algériennes

compétences individuelles, collectives ou organisationnelles, est considéré comme motivant par 33,3% de l'effectif.

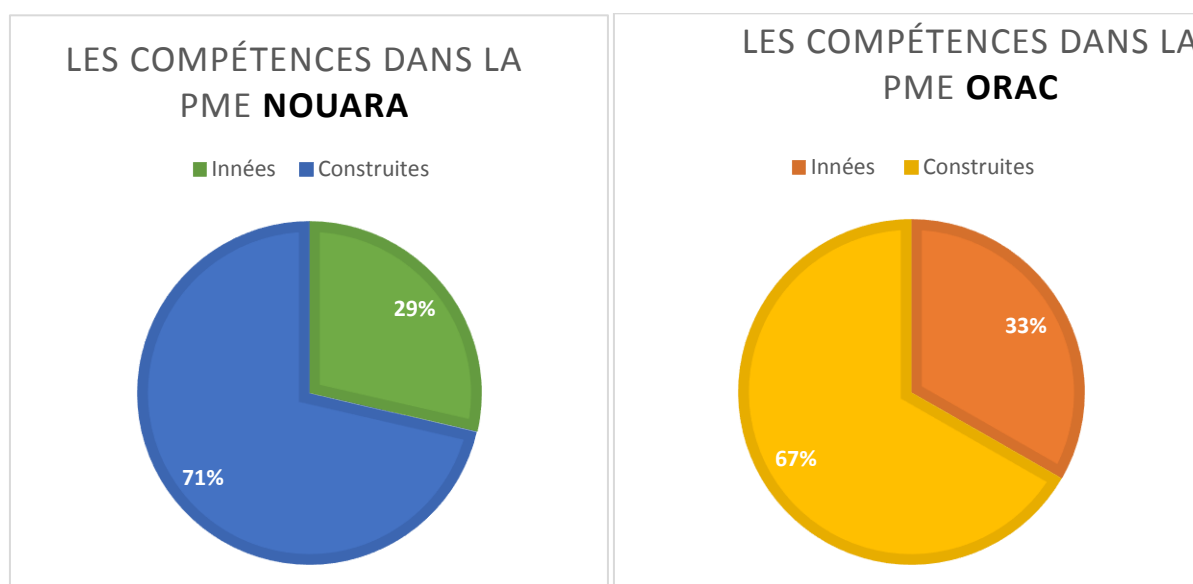
- 03 : A votre avis les compétences sont ?

**Tableau n°19:** Les compétences sont innées ou bien construites dans les PME étudiées

Les compétences sont	La PME NOUARA		La PME ORAC	
	Fréquence	%	Fréquence	%
Innées	2	28,6%	2	33,3%
Construites	5	71,4%	4	66,7%
Total	7	100%	6	100%

Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

**Figure n°21 :** Les compétences dans les PME enquêtées



Source : réalisé par nos soins d'après le tableaux ci-dessus

A partir des résultats obtenus nous remarquons, que dans la PME **NOUARA**, la majorité des employés (71,4%) considèrent que les compétences sont principalement construites. Seuls 28,6% estiment que les compétences sont innées, c'est-à-dire naturelles. Dans l'entreprise **ORAC**, une tendance similaire se dessine avec une majorité de 66,7% d'employés percevant les compétences comme étant construites. 33,3% estiment que les compétences sont innées.

## Chapitre III : La gestion des compétences au sein des PME algériennes

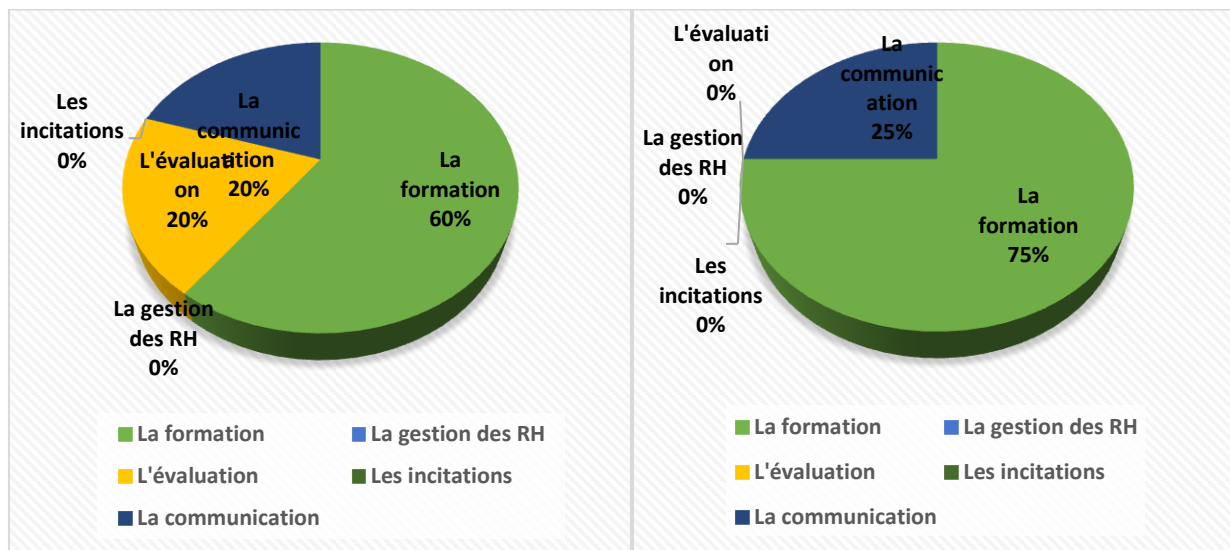
- 04: Si les compétences sont construites, elles le sont par ?

**Tableau n°20:** Les compétences sont construites selon les PME enquêtées

Les compétences construites sont par	La PME NOUARA		La PME ORAC	
	Fréquences	%	Fréquences	%
La formation	3	60%	3	75%
La gestion des RH	0	0%	0	0%
L'évaluation	1	20%	0	0%
Les incitations	0	0%	0	0%
La communication	1	20%	1	25%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Source :** réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

**Figure n°22:** Les compétences sont construites selon les PME enquêtées



**Source :** réalisé par nos soins d'après le tableaux ci-dessus

A travers cette analyse nous constatons que, pour l'organisation **NOUARA**, la majorité des employés (60%) considèrent que la formation est la principale source de développement des compétences construites. L'évaluation et la communication sont également mentionnées, avec chacune étant citée par 20% des employés. Cela indique que la formation est perçue comme un moyen clé d'acquérir des compétences, suivie de près par l'évaluation et la communication. Dans l'entreprise **ORAC**, une tendance similaire se dégage, avec 75% des employés identifiant la

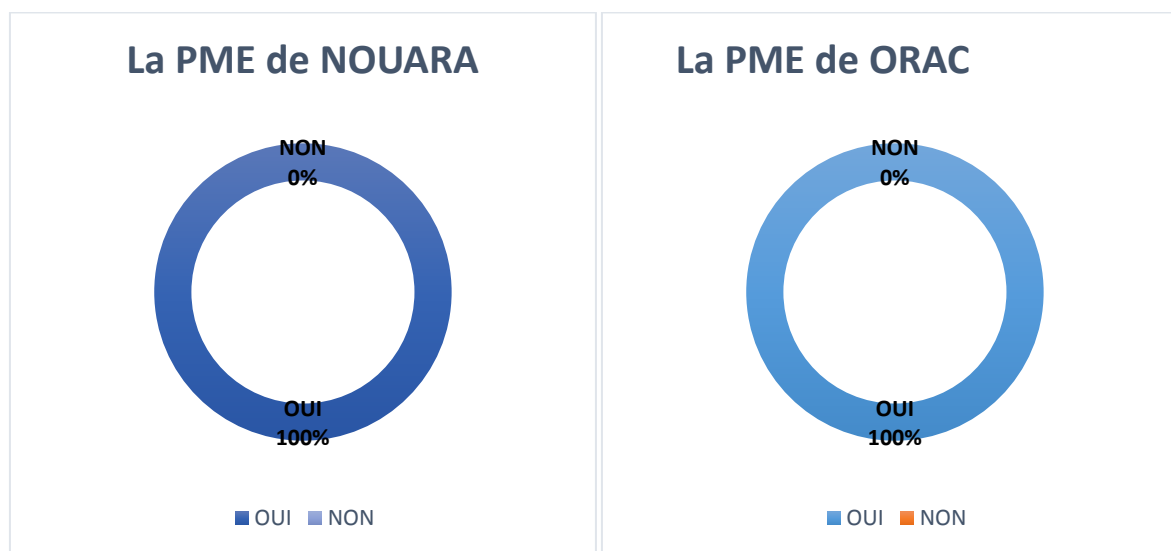
## Chapitre III : La gestion des compétences au sein des PME algériennes

formation comme la principale source de développement des compétences construites. La communication est également mentionnée par 25% des employés.

### III. La gestion des compétences et le développement des compétences

- **01** : Avez- vous connaissance de ce qu'est la gestion des compétences ?

**Figure n°23:** La connaissance de la gestion des compétences selon les deux PME



**Source :** réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

Nous remarquons à partir de cette représentation graphique, que les cadres des deux entreprises, **NOUARA** et **ORAC**, aient répondu "oui" à la question de savoir s'ils ont connaissance de ce qu'est la gestion des compétences, avec un taux de 100% dans les deux cas.

- **02** : Votre entreprise dispose telle des outils d'identification des compétences ?

**Tableau n°21 :** Les outils d'identification des compétences dans les PME enquêtées

Disposition les outils d'identification des compétences	La PME NOUARA		La PME ORAC	
	Fréquence	%	Fréquence	%
<b>Oui</b>	7	100%	6	100%
<b>Non</b>	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	7	100%	6	100%

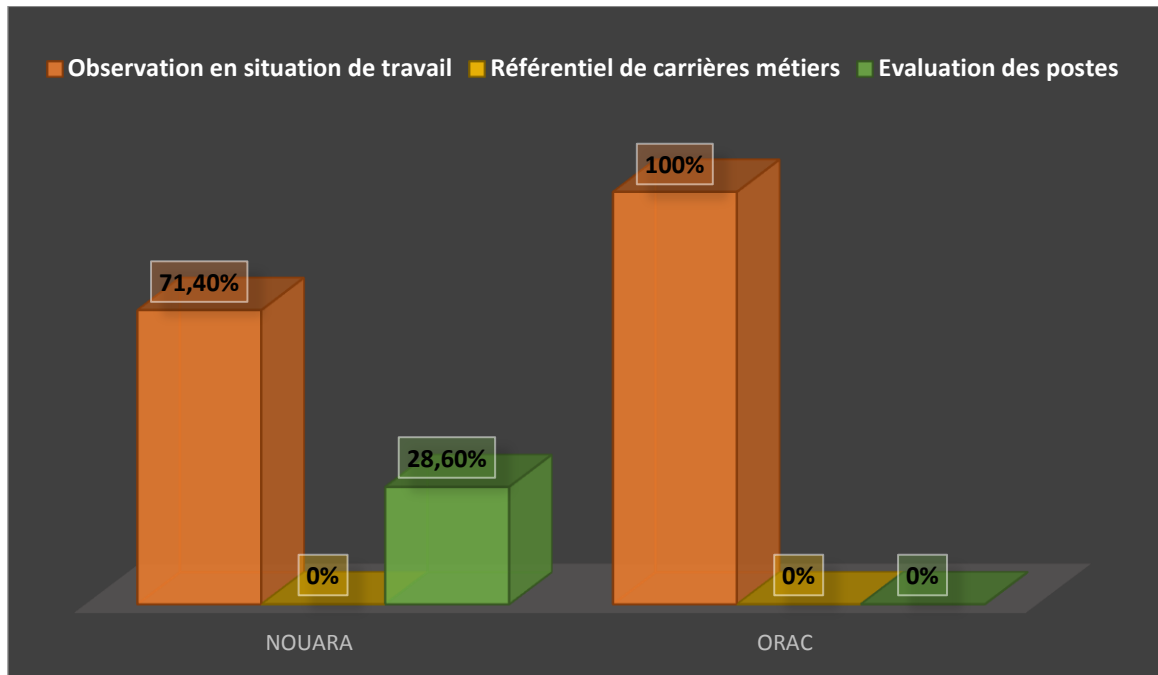
**Source :** réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

## Chapitre III : La gestion des compétences au sein des PME algériennes

Les données indiquent que les deux entreprises **NOUARA** et **ORAC** disposent des outils d'identification des compétences, avec un taux de 100% dans les deux cas.

- **03:** Si c'est oui, lesquels?

**Figure n°24 :** Les outils d'identification des compétences.

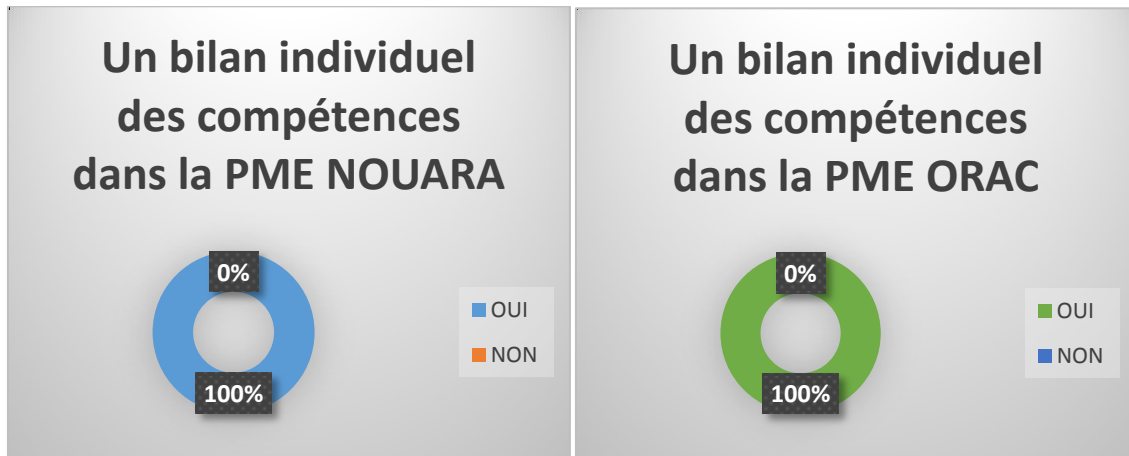


**Source :** réalisé par nos soins d'après le tableaux ci-dessus

Les données indiquent que, au sein de l'entreprise **NOUARA**, les outils d'identification des compétences sont principalement basés sur l'observation en situation de travail avec 71,4% des répondants mentionnant cette méthode. Et 28,6% ont signalé l'utilisation de l'évaluation des postes comme méthode d'identification des compétences. En ce qui concerne l'entreprise **ORAC**, l'observation en situation de travail est également le principal outil d'identification des compétences, citée par 100% des répondants. Cela suggère que l'entreprise accorde une grande importance à l'observation directe des employés pour évaluer leurs compétences.

- **04:** Votre entreprise a-t-elle élaboré un bilan individuel des compétences ?

**Figure n°25 :** Elaboration d'un bilan individuel des compétences dans les PME enquêtées

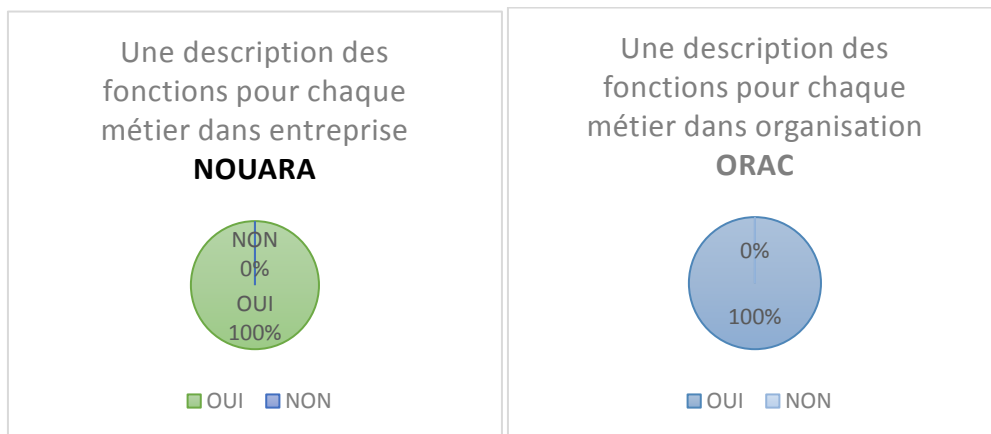


**Source :** réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

Les responsables des deux entreprises **NOUARA** et **ORAC** ont répondu par "oui" de 100% à la question de savoir si leur entreprise a élaboré un bilan individuel des compétences. Cela signifie que ces entreprises ont mis en place un processus permettant d'évaluer et de documenter les compétences individuelles de leurs employés.

- **05:** Existe-il une description des fonctions pour chaque métier ?

**Figure n°26 :** La description des fonctions pour chaque métier



**Source :** réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

Selon les réponses des responsables des deux entreprises, **NOUARA** et **ORAC**, ils ont confirmé (oui) que des descriptions, des fonctions sont établies pour chaque métier au sein de leurs organisations.

## Chapitre III : La gestion des compétences au sein des PME algériennes

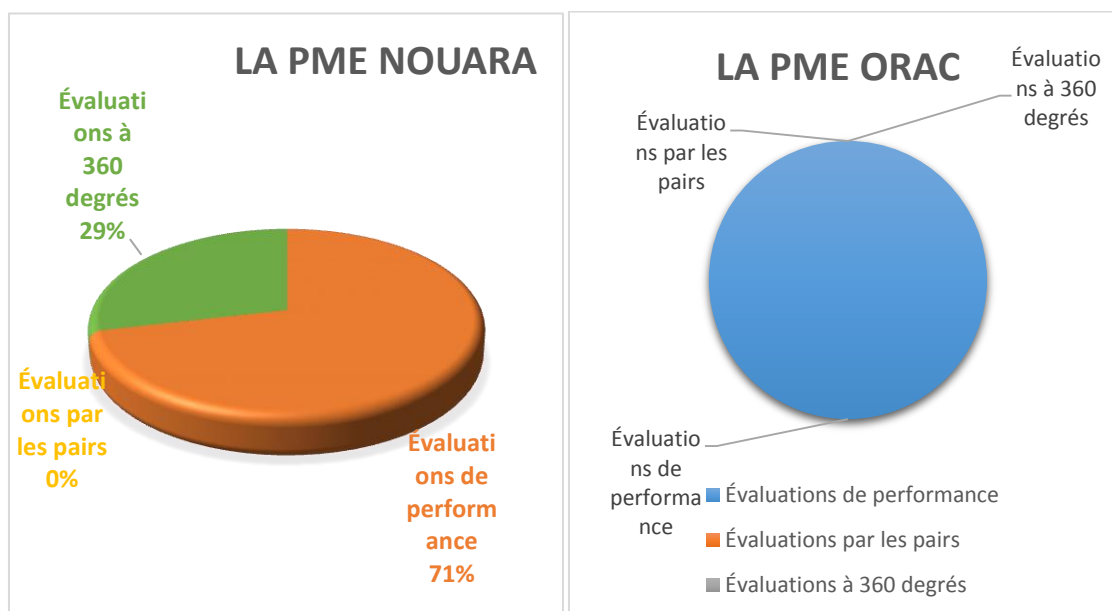
- **06:** Comment votre entreprise évalue-t-elle les compétences actuelles de ses employés ?

**Tableau n°22 :** Les outils d'évaluation selon les entreprises enquêtées

Méthode d'évaluation	La PME NOUARA		La PME ORAC	
	Fréquence	%	Fréquence	%
Évaluations de performance	5	71,4%	4	100%
Évaluations par les pairs	0	0%	0	0%
Évaluations à 360 degrés	2	28,6%	0	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Source :** réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

**Figure n°27 :** L'évaluation des compétences selon les PME étudiées



**Source :** réalisé par nos soins d'après le tableaux ci-dessus

A partir le tableau et la figure ci-dessus, nous constatons que dans l'entreprise **NOUARA**, les responsables privilégient principalement les évaluations de performance, avec une fréquence de 71,4%, mais ils intègrent également les évaluations à 360 degrés, bien que moins fréquemment de 28,6%. En revanche, dans la PME **ORAC**, les évaluations de performance sont la seule

## Chapitre III : La gestion des compétences au sein des PME algériennes

méthode d'évaluation utilisée, avec une fréquence de 100%, tandis que les évaluations à 360 degrés et les évaluations par les pairs ne semblent pas être mises en œuvre.

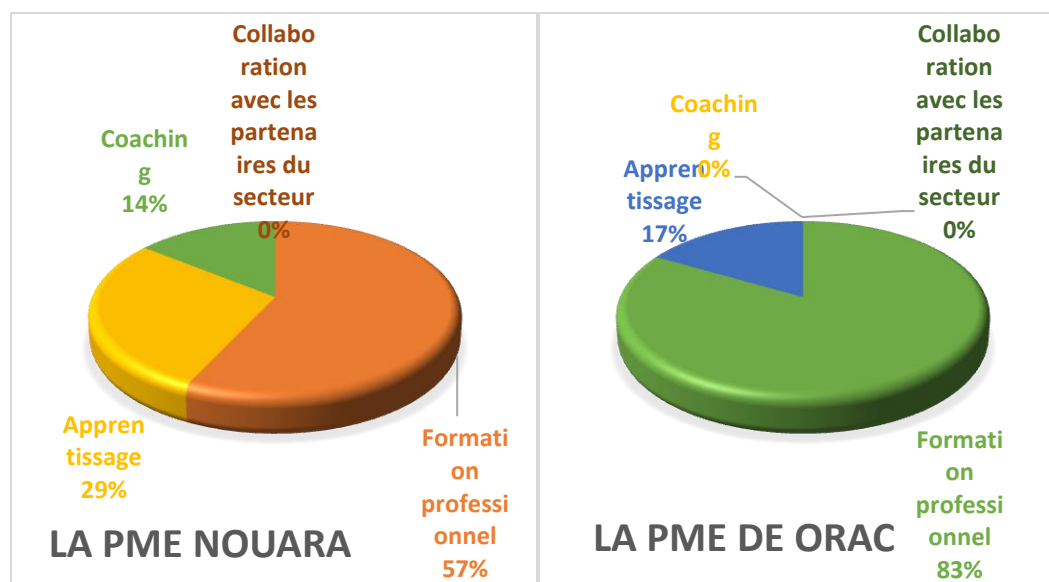
- 07 : Quelle est la politique de développement des compétences ?

**Tableau n°23:** La politique de développement des compétences selon les PME étudiées

La politique de développement des compétences	La PME NOUARA		La PME ORAC	
	Fréquence	%	Fréquence	%
Formation professionnel	4	57,1%	5	83,3%
Apprentissage	2	28,6%	1	16,7%
Coaching	1	14,3%	0	0%
Collaboration avec les partenaires du secteur	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Source :** réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

**Figure n°28 :** La politique de développement dans les PME enquêtées



**Source :** réalisé par nos soins d'après le tableaux ci-dessus

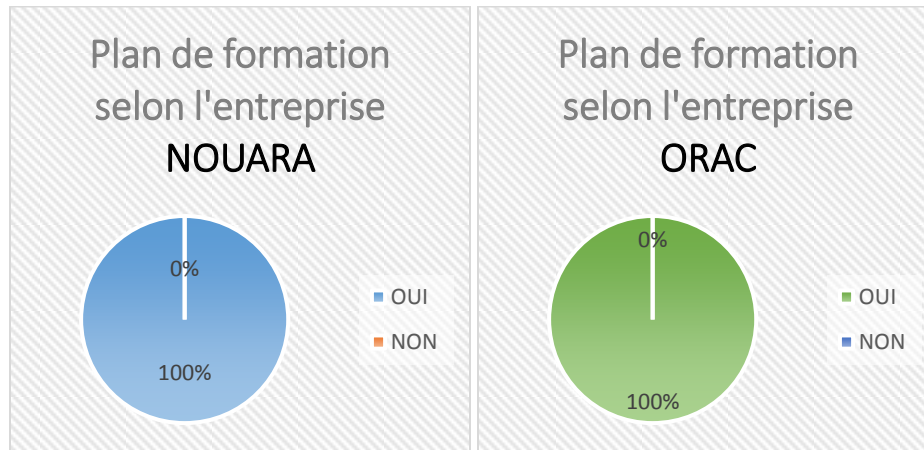
Selon cette analyse nous déduisons, que dans la PME **NOUARA**, la politique de développement des compétences repose principalement sur la formation professionnelle, avec 57,1% des cadres la citant comme une méthode clé. L'apprentissage est également mentionné par 28,6% des répondants, tandis que le coaching est signalé par 14,3% d'entre eux.

### Chapitre III : La gestion des compétences au sein des PME algériennes

La collaboration avec les partenaires du secteur n'est pas mentionnée. D'autre côté l'organisation de l'ORAC, la formation professionnelle citée par 83,3% des cadres. L'apprentissage est mentionné par 16,7% des répondants. Le coaching et la collaboration avec les partenaires du secteur ne sont pas signalés.

- **08** : Existe-t-il un plan de formation au sein de votre entreprise ?

**Figure n29°** : Existence de plan de formation

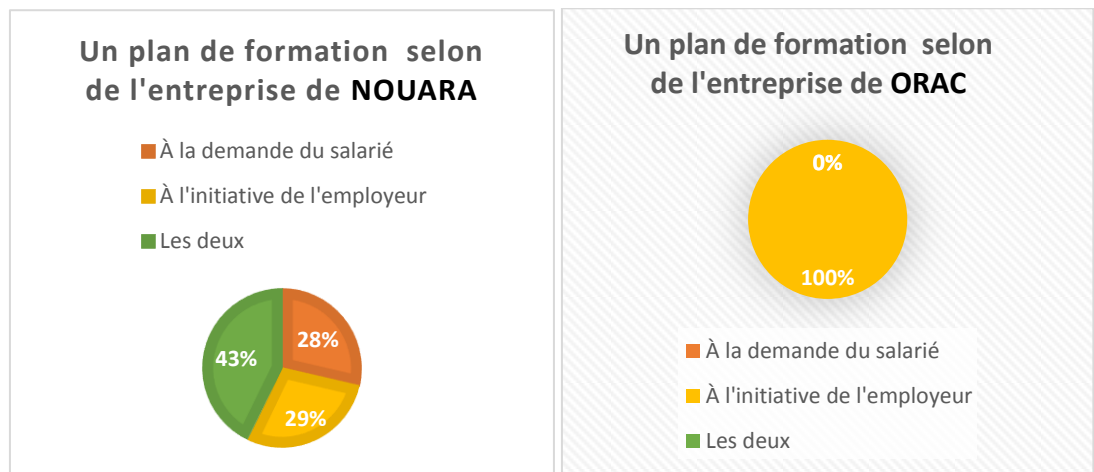


**Source :** réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

Les résultats obtenus on constate que les responsables des entreprises **NOUARA** et **ORAC** ont répondu par "oui" de 100% à la question de savoir s'il existe un plan de formation au sein de leur entreprise. Cette réponse indique que ces deux organisations ont mis en place un plan structuré pour le développement professionnel de leurs employés.

- 09: Si oui ; est -il ?

**Figure n°30:** Le plan de formation d'après les PME étudiées



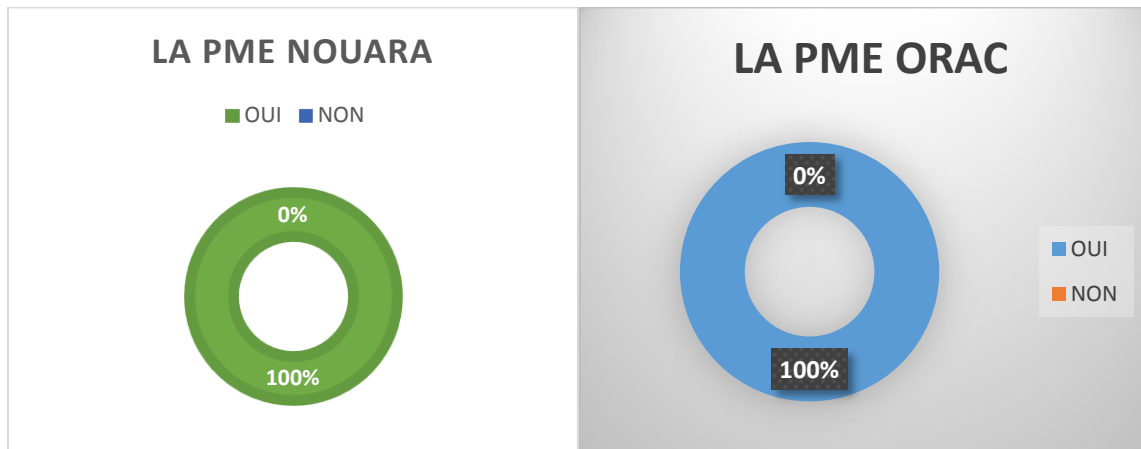
**Source :** réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

Selon la figure ci-dessus nous déduisons que dans l'entreprise **NOUARA**, 28,6% des cadres ont répondu que les plans de formation sont initiés "À la demande du salarié", spécifiques. 28,6% ont indiqué que les plans sont initiés "À l'initiative de l'employeur", 42,8% des réponses indiquent que les plans de formation sont initiés "Les deux". D'autre coté la PME de **ORAC** 100% des responsables ont répondu que les plans de formation sont initiés "À l'initiative de l'employeur", ce qui indique que la direction de l'entreprise est responsable de la définition et de la mise en œuvre des plans de formation. Ces données révèlent que, dans l'entreprise **NOUARA**, les plans de formation peuvent être initiés à la fois par les employés et l'employeur, tandis que dans l'organisation **ORAC**, ils sont principalement initiés par l'employeur.

## Chapitre III : La gestion des compétences au sein des PME algériennes

- **10:** D'après vous, la formation est-elle nécessaire pour le développement de vos compétences ?

**Figure n°31 :** La nécessité de formation pour le développement des compétences

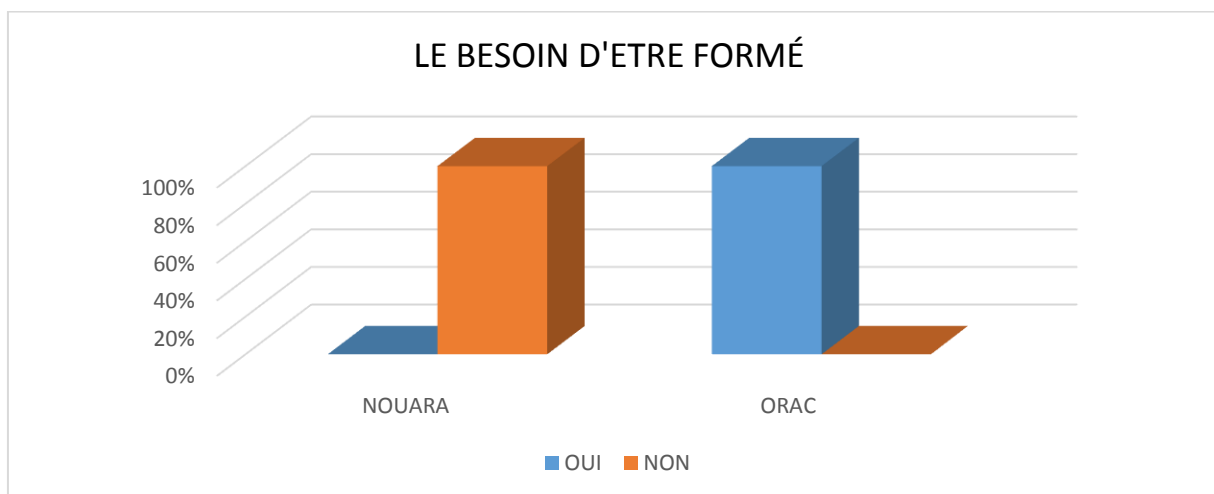


**Source :** réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

Les réponses positives de 100% des responsables des entreprises **NOUARA** et **ORAC** indiquent qu'ils considèrent tous deux que la formation est nécessaire pour le développement des compétences au sein de leurs organisations.

- **11:** Avez-vous ressenti le besoin d'être formé ?

**Figure n°32 :** Le besoin d'être formé selon les PME enquêtées



**Source :** réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

Dans la PME **NOUARA**, les responsables ont répondu par "non" de 100%, ce qui suggère qu'ils estiment ne pas avoir ressenti le besoin d'être formés. Dans l'organisation **ORAC**, les

responsables ont répondu par "oui" de 100%, ce qui indique qu'ils ont ressenti le besoin d'être formés. Cette réponse peut refléter une prise de conscience de l'importance de la formation continue pour le développement professionnel.

### 3.2.2. Enquête par entretien adressé au gérant des PME

- **Q01: Qu'est-ce la gestion des compétences dans les PME ?**

Le responsable administratif de l'entreprise **NOUARA** met en avant que la gestion des compétences au sein des PME a pour objectif principal l'amélioration de leur compétitivité. D'un autre côté, la directrice de l'organisation **ORAC** insiste sur l'importance de la valorisation des compétences, considérant que la gestion des compétences implique la reconnaissance et la mise en avant des compétences préexistantes au sein de l'entreprise.

- **Q02 : Pourquoi la gestion des compétences est-elle importante dans les PME ?**

En réponse à la question, les deux gérants ont affirmé que la gestion des compétences est essentielle pour les PME, car elle contribue à améliorer leur productivité et leurs performances globales."

- **Q03 : Quel est le rôle du gérant dans la gestion des compétences dans le PME ?**

Les deux gérants ont indiqué que leur rôle dans la gestion des compétences consiste principalement à superviser les opérations quotidiennes de l'entreprise. Le gérant de l'entreprise **NOUARA** a également ajouté qu'il est chargé d'élaborer la stratégie des compétences et de veiller à sa mise en œuvre au sein de l'entreprise.

- **Q04 : Quels sont les outils de gestion des compétences que vous utilisez déjà ?**

La directrice de l'entreprise **ORAC** a mis l'accent sur l'importance du système de rémunération et du système de promotion au sein de son organisation.

Le gérant de l'entreprise **NOUARA** a souligné l'importance du système de rémunération dans la gestion des compétences au sein de son entreprise.

- **Q 05 : Encourager vous vos salariés à développer de réelles compétences et une carrière à long terme ?**

Les réponses positives des deux gérants indiquent qu'ils encouragent leurs salariés à développer de réelles compétences et à envisager une carrière à long terme au sein de leurs entreprises, **NOUARA** et **ORAC**. Cette approche reflète un engagement envers le développement professionnel et la croissance des employés au-delà de leurs rôles actuels

- **Si c'est oui, comment ?**

Dans l'organisation **NOUARA**, le gérant a répondu que cela se fait par le "plan de formation". Cette approche suggère qu'une planification systématique des activités de formation est mise en place pour identifier et répondre aux besoins de développement professionnel des employés.

Selon le gérant de l'entreprise **ORAC**, a choisi une autre réponse en indiquant que cela se fait par le "biais d'une procédure d'évaluation des performances". Cette approche suggère que la gestion de la performance joue un rôle clé dans le développement des compétences et de la carrière des employés.

- **Q06 : Qu'est-ce que le développement des compétences dans les PME ?**

Les réponses des deux gérants, les entreprises **NOUARA** et **ORAC**, mettent en évidence que le développement des compétences dans les PME est largement associé à "la formation et l'acquisition de nouvelles compétences par les employés". Cette définition souligne l'importance de la formation continue et du renforcement des compétences pour les employés au sein des petites et moyennes entreprises.

- **Q07: Comment votre entreprise développe-telle les compétences de ses employés actuels?**

Les réponses des deux gérants indiquent que leurs entreprises développent les compétences de leurs employés actuels principalement par la "formation interne". Cela suggère que ces entreprises investissent dans des programmes de formation internes pour permettre aux employés d'acquérir de nouvelles compétences et de se perfectionner dans leur domaine de travail au sein de l'entreprise. De plus, le gérant de l'entreprise **NOUARA** a ajouté que l'entreprise encourage également la "participation à des formations externes". Cette démarche implique que

l'entreprise **NOUARA** encourage ses employés à suivre des formations dispensées par des organismes externes ou des institutions spécialisées en complément des formations internes.

- **Q08: Comment votre entreprise mesure-t-elle l'efficacité de son programme de développement des compétences ?**

Les résultats des deux gérants indiquent que leurs entreprises mesurent l'efficacité de leur programme de développement des compétences par "évaluations post-formation". Cette méthode implique d'évaluer les résultats et l'impact de la formation sur les employés après qu'ils aient suivi les programmes de développement des compétences.

- **Q09: Quelles sont les conséquences de la gestion inadéquate des compétences dans les PME?**

Les réponses des deux directeur indiquent que la gestion inadéquate des compétences dans les PME peut avoir des conséquences graves, notamment "une perte de compétitivité et une baisse de la satisfaction des clients".

- **Q10: Quelles sont les avantages de la gestion des compétences dans les PME ?**

Le choix des gérants met en évidence un avantage clé de la gestion des compétences dans les PME: "Une meilleure adaptation aux évolutions du marché". Cette réponse souligne l'importance de la gestion des compétences pour permettre aux entreprises de s'ajuster rapidement aux changements et aux défis du marché.

- **Q11: Quelles sont les principaux obstacles liés à la gestion des compétences au niveau de votre organisation ?**

Les responsables des PME étudié mettent en évidence que l'un des principaux obstacles liés à la gestion des compétences au niveau de leurs organisations est le "déficit de ressources". Cette réponse souligne un défi courant auquel de nombreuses PME sont confrontées lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre des programmes de gestion des compétences.

### Section 04 : Synthèse des résultats de l'étude empirique

#### 4.1 La gestion des compétences :

Les PME étudiées **NOUARA** et **L'ORAC** ont défini la compétence et la gestion de la compétence comme suit:

##### 4.1.1 Définition de la compétence :

L'analyse des résultats révèle des disparités significatives entre les deux organisations, **NOUARA** et **ORAC**, en ce qui concerne la répartition et la perception des compétences. Dans l'organisation **NOUARA**, les compétences sont relativement équilibrées, avec une répartition presque égale entre le "Savoir", le "Savoir-être" et le "Savoir-faire". En revanche, dans l'entreprise **ORAC**, les compétences liées au "Savoir-être" prédominent nettement. En ce qui concerne la perception des compétences, la majorité des employés des deux entreprises considèrent que celles-ci sont principalement construites, avec une légère différence en faveur de l'entreprise **NOUARA**. Enfin, la formation est identifiée comme la principale source de développement des compétences construites dans les deux organisations, soulignant ainsi son importance dans le développement des compétences des employés. Ces résultats mettent en lumière les nuances dans la gestion des compétences au sein des deux entreprises et suggèrent des axes potentiels d'amélioration en matière de développement des compétences.

##### 4.1.2. Définition de la gestion des compétences

La gestion des compétences revêt une importance cruciale au sein des PME pour plusieurs raisons. Tout d'abord, elle vise à améliorer la compétitivité de l'entreprise, comme le souligne le responsable administratif de l'entreprise **NOUARA**. En effet, en identifiant, développant et valorisant les compétences de leurs employés, les PME peuvent renforcer leur capacité à innover, à s'adapter aux évolutions du marché et à répondre aux besoins changeants de leurs clients, ce qui peut se traduire par une plus grande compétitivité sur le marché.

D'un autre côté, la directrice de la PME **ORAC** met l'accent sur la valorisation des compétences préexistantes au sein de l'entreprise. Cela permet de reconnaître et de capitaliser sur les compétences existantes au sein de l'équipe, favorisant ainsi un environnement de travail motivant et une meilleure rétention des talents.

### 4.1.3. Les acteurs de la gestion des compétences dans les PME (rôle).

Les dirigeants et les cadres des PME jouent un rôle essentiel dans la gestion des compétences.

- **Les employés :** Les employés sont les membres actifs qui mettent en œuvre la vision et la mission de l'entreprise. Leur contribution est essentielle pour que l'entreprise puisse fonctionner efficacement, prospérer et atteindre ses objectifs. Pour l'entreprise **NOUARA** les employés spécialisés dans la production de produits variés, notamment des flans et des levures chimiques...etc. Pour la PME **ORAC** leur mission est spécialisée dans la lubrification de poulet ; production des Cachir...etc.
- **Les cadres :** Les cadres dans les PME ont la responsabilité de diriger, de gérer et de développer l'entreprise de manière à atteindre ses objectifs tout en assurant sa viabilité à long terme. Leur rôle est multifonctionnel et exige des compétences en leadership, en gestion, en communication et en prise de décision.
- **Les gérants :** Les deux gérants ont clairement défini leur rôle dans la gestion des compétences au sein de leurs entreprises, **NOUARA** et **ORAC**. Ils ont souligné que leur responsabilité principale est de superviser les opérations quotidiennes de l'entreprise, assurant ainsi une gestion efficace des ressources humaines. De plus, le gérant de **NOUARA** a ajouté une dimension stratégique à son rôle en mentionnant qu'il est chargé d'élaborer la stratégie des compétences et de veiller à sa mise en œuvre au sein de l'entreprise.

Les réponses positives des deux gérants mettent en évidence leur engagement envers le développement professionnel de leurs salariés et leur aspiration à favoriser une carrière à long terme au sein de leurs entreprises respectives, **NOUARA** et **ORAC**. Cette approche témoigne d'une vision à long terme qui reconnaît la valeur des compétences des employés et leur contribution continue à la croissance et au succès de l'entreprise. En encourageant le développement des compétences, ces gérants favorisent un environnement de travail motivant et une meilleure rétention des talents, ce qui est essentiel pour le progrès et la prospérité à long terme de leurs organisations.

### 4.2 Les outils de la gestion des compétences utilisés dans les PME enquêtées

Les déclarations de la directrice de l'entreprise de l'**ORAC** et du gérant de PME **NOUARA** mettent en évidence deux aspects essentiels dans la gestion des compétences au sein de leurs entreprises respectives.

La directrice de l'entreprise de l'**ORAC** accorde une importance particulière au système de rémunération et au système de promotion. Cela suggère que dans l'entreprise **ORAC**, la reconnaissance des compétences et la récompense des employés jouent un rôle clé dans la motivation et la fidélisation du personnel. Un système de rémunération compétitif et équitable ainsi qu'un système de promotion transparent peuvent encourager les employés à développer leurs compétences et à s'investir davantage dans leur travail, sachant que leurs efforts seront reconnus et récompensés.

De son côté, le gérant de la PME **NOUARA** met également en avant l'importance du système de rémunération dans la gestion des compétences. Cela suggère que l'entreprise **NOUARA**, la rémunération est liée aux compétences et aux performances des employés. Un système de rémunération basé sur les compétences peut inciter les travailleurs à développer et à mettre en avant leurs compétences, car cela peut avoir un impact direct sur leur rémunération.

### 4.3 Les outils d'identification des compétences dans les PME

Dans les petites et moyennes entreprises (PME), l'observation en situation de travail et l'évaluation des postes sont également des outils d'identification des compétences couramment utilisés.

**a) Observation en situation de travail:** C'est intéressant de noter que les deux PME, **NOUARA** et **ORAC**, ont opté pour l'observation en situation de travail comme principal outil d'identification des compétences. Cette méthode permet de comprendre et d'évaluer les compétences des employés en observant directement leurs performances sur le terrain. Bien que les entreprises **NOUARA** et **ORAC** opèrent dans des secteurs d'activité différents, cette approche commune indique une reconnaissance de l'importance de comprendre comment les compétences sont mises en pratique dans le contexte de travail réel. Cela peut aider à aligner

les compétences des employés avec les objectifs de l'entreprise, à identifier les besoins en formation et à optimiser les performances individuelles et organisationnelles.

b) **Évaluation des postes** :L'entreprise privée **NOUARA**, a incorporé l'évaluation des postes en tant qu'outil supplémentaire d'identification des compétences, en complément de l'observation en situation de travail. Elle peut fournir des informations complémentaires sur les compétences requises pour chaque poste, ce qui peut être essentiel pour une entreprise du secteur privé cherchant à améliorer sa compétitivité.

D'après les résultats de l'enquête il est notable que malgré les différences entre les secteurs d'activité des organisations **NOUARA** et **ORAC**, ces deux entreprises partagent cette approche commune, reconnaissant l'importance cruciale de comprendre comment les compétences sont mises en pratique dans un contexte professionnel réel. Parallèlement, la PME **NOUARA**, en tant qu'entreprise privée, a enrichi son arsenal d'identification des compétences en intégrant également l'évaluation des postes.

### 4.4 Evaluation des compétences dans les PME :

Dans les PME, deux outils couramment utilisés pour évaluer les compétences actuelles des employés sont l'évaluation de performance et l'évaluation 360 degrés. Les données indiquent que les deux entreprises, **NOUARA** et **ORAC** disposent d'outils d'identification des compétences.

Dans le cas de l'entreprise **NOUARA**, les méthodes d'identification des compétences sont principalement basées sur l'observation en situation de travail. De plus ils ont signalé l'utilisation de l'évaluation des postes comme méthode d'identification des compétences. Cela indique que **NOUARA** utilise principalement des observations directes sur le lieu de travail pour évaluer les compétences de ses employés, mais elle n'exclut pas l'utilisation d'autres méthodes telles que l'évaluation des postes. Pour ce qui est de l'entreprise **ORAC**, ils ont indiqué que l'observation en situation de travail est le principal outil d'identification des compétences. Cela suggère que chez **ORAC**, l'observation directe des employés sur le lieu de travail est la méthode privilégiée pour évaluer leurs compétences. Les deux entreprises attachent une grande importance à l'observation en situation de travail comme méthode clé d'identification des compétences de leurs employés. Cependant, l'entreprise **NOUARA** utilise également l'évaluation des postes comme complément

à cette approche, tandis que l'entreprise l'**ORAC** semble se concentrer exclusivement sur l'observation en situation de travail.

### 4.5. Le développement des compétences dans les PME :

D'après les réponses des deux gérants, **NOUARA** et **ORAC**, il est clair que le développement des compétences au sein des petites et moyennes entreprises (PME) est largement associé à "la formation et l'acquisition de nouvelles compétences par les employés". Cette définition met en évidence l'importance de la formation continue et du renforcement des compétences pour les employés dans ce contexte.

#### 4.5.1. La politique de développement des compétences :

Pour l'entreprise **NOUARA**, il ressort que sa politique de développement des compétences repose principalement sur la formation professionnelle, citée par 57,1% des répondants comme une méthode clé. De plus, 28,6% des répondants mentionnent l'apprentissage comme une méthode de développement des compétences, tandis que 14,3% évoquent le coaching. La collaboration avec les partenaires du secteur n'est pas mentionnée. Cela suggère que la PME **NOUARA** accorde une grande importance à la formation professionnelle pour le développement des compétences de ses employés.

En ce qui concerne l'entreprise **ORAC**, la formation professionnelle est également citée par une majorité écrasante, soit 83,3% des répondants. De plus, 16,7% des répondants mentionnent l'apprentissage comme une méthode de développement des compétences. Le coaching et la collaboration avec les partenaires du secteur ne sont pas signalés. Il est donc clair que l'entreprise **ORAC** considère également la formation comme un élément essentiel du développement des compétences au sein de l'entreprise.

Les cadres des deux PME **NOUARA** et **ORAC**, indiquent qu'ils partagent la conviction que la formation est une composante nécessaire pour le développement des compétences au sein de leurs organisations. La formation professionnelle est la méthode prédominante dans les deux cas, soulignant ainsi l'importance accordée à cette approche pour renforcer les compétences des employés au sein des PME.

### 4.5.2 Le développement des compétences dans les PME peut être renforcé :

D'après les réponses des deux gérants, il est clair que leurs entreprises mettent en place des initiatives de développement des compétences pour leurs employés actuels, principalement par le biais de la "formation interne". Cela signifie que ces entreprises investissent dans des programmes de formation au sein de l'entreprise, permettant ainsi à leurs employés d'acquérir de nouvelles compétences et de se perfectionner dans leur domaine de travail tout en restant au sein de l'organisation. De plus, le gérant de l'entreprise **NOUARA** a mentionné que son entreprise encourage également la "participation à des formations externes", ce qui implique que la PME **NOUARA** encourage ses employés à suivre des formations dispensées par des organismes externes ou des institutions spécialisées en complément des formations internes.

### 4.5.3. L'efficacité de programme de développement des compétences dans les PME:

Il est également important de noter que les deux gérants ont indiqué que leurs entreprises mesurent l'efficacité de leurs programmes de développement des compétences par le biais d'"évaluations post-formation". Cette méthode signifie qu'après que les employés ont suivi les programmes de développement des compétences, une évaluation est réalisée pour évaluer les résultats et l'impact de la formation sur les employés. Cette approche permet de s'assurer que les programmes de formation sont pertinents et bénéfiques pour les employés, ce qui est essentiel pour améliorer continuellement les initiatives de développement des compétences au sein des entreprises

## 4.6. Les avantages et obstacles

### 4.6.1 Les avantages de la gestion des compétences dans les PME:

Les deux PME **NOUARA** et **ORAC**, ont clairement identifié deux avantages essentiels de la gestion des compétences au sein de leur organisation :

- **Augmentation des bénéfices à long terme :** La gestion des compétences permet aux PME d'investir dans le développement de leur personnel, ce qui se traduit par une main-d'œuvre plus qualifiée et compétente. Cette amélioration des compétences peut avoir un impact positif sur la productivité, l'efficacité et la qualité du travail. À long terme, cela peut se traduire par une augmentation des bénéfices, car des employés plus compétents sont plus à même de contribuer de manière significative à la croissance et à la rentabilité de l'entreprise.

- **Meilleure adaptation aux évolutions du marché :** Les marchés évoluent constamment, que ce soit en raison de nouvelles technologies, de changements dans les préférences des clients ou de la concurrence accrue. La gestion des compétences permet aux PME de s'assurer que leur personnel est capable de s'adapter à ces évolutions. En investissant dans le développement des compétences, les entreprises peuvent s'assurer que leur personnel est prêt à relever les défis du marché en constante évolution, ce qui renforce leur capacité à rester compétitives et à saisir de nouvelles opportunités.

En combinant ces avantages, les PME comme **NOUARA** et **ORAC** peuvent non seulement améliorer leur rentabilité à long terme, mais aussi renforcer leur résilience et leur agilité face aux défis du marché. La gestion des compétences devient ainsi un élément essentiel de leur stratégie globale de réussite.

### 4.6.2. Les obstacles de la gestion des compétences dans les PME :

Il est important de noter que les deux entreprises **NOUARA** et **ORAC**, partagent la reconnaissance d'obstacles similaires.

- **Perte de compétitivité :** La gestion des compétences peut devenir un défi dans les PME, car il peut être difficile de rivaliser avec des entreprises plus grandes qui disposent de ressources et de budgets de formation plus importants. Lorsque les employés ne sont pas suffisamment formés ou compétents, cela peut entraîner une perte de compétitivité sur le marché.
- **Baisse de la satisfaction des clients :** Les compétences et la qualité du service sont souvent étroitement liées. Si les employés ne sont pas correctement formés ou compétents, cela peut se traduire par une baisse de la satisfaction des clients, ce qui peut avoir un impact négatif sur la réputation de l'entreprise et sa fidélisation client.
- **Manque de ressources :** Les PME peuvent rencontrer des contraintes de ressources, qu'il s'agisse de ressources humaines, matérielles ou financières. Cela peut limiter leur capacité à mettre en place des programmes de formation et de développement des compétences efficaces.

Ces obstacles soulignent l'importance pour les PME de mettre en place des stratégies efficaces de gestion des compétences afin de surmonter ces défis. Cela peut inclure des investissements ciblés dans le développement des compétences, la gestion des ressources de manière efficace et la recherche de solutions créatives pour maintenir la compétitivité tout en respectant les contraintes de ressources.

### Conclusion

La gestion des compétences joue un rôle clé dans les petites et moyennes entreprises (PME), qu'elles soient du secteur privé, comme **NOUARA**, ou du secteur public, comme **l'ORAC**. Face aux nombreux défis actuels, tels que la satisfaction des clients, la concurrence accrue et l'adaptation aux fluctuations économiques, les PME doivent adopter une approche globale intégrant la gestion des ressources humaines.

Elle permet d'acquérir les compétences nécessaires, de stimuler la motivation des employés et d'améliorer la productivité globale. Grâce à l'utilisation d'outils tels que les référentiels de compétences, les descriptions de postes et les bilans de compétences, les PME peuvent identifier les compétences requises pour atteindre leurs objectifs et mettre en œuvre des actions de développement adaptées. Cela contribue à optimiser les performances individuelles et collectives, ainsi qu'à favoriser l'innovation et l'adaptabilité aux fluctuations du marché.

Il est essentiel de souligner que, malgré leurs ressources limitées, les PME ne sont pas moins compétitives que les grandes entreprises. Au contraire, elles possèdent des compétences spécifiques qui, lorsqu'elles sont exploitées efficacement, peuvent constituer un avantage concurrentiel majeur. Par exemple, **NOUARA**, en tant que PME privée, a su capitaliser sur son agilité, son innovation et son approche personnalisée pour se démarquer sur le marché. Les PME ont la capacité de concilier leurs contraintes avec leur potentiel, ce qui les pousse à trouver des solutions alternatives et créatives pour prospérer.

# *Conclusion générale*

## Conclusion générale

---

Le premier chapitre de notre exploration a été fondamental pour établir une base solide en vue d'une meilleure compréhension de la gestion des ressources humaines et du concept complexe de compétence. Nous nous sommes plongés au cœur de cette discipline, reconnaissant son rôle central au sein des structures organisationnelles contemporaines. En examinant les divers aspects de la GRH, nous avons déduit qu'elle est une discipline complexe et essentielle au sein de toute organisation. La notion de compétence joue un rôle central dans cette gestion, car elle permet de s'assurer que les individus contribuent de manière efficace à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Toutefois, il est important de reconnaître que la GRH ne peut pas être généralisée de manière uniforme, car chaque entreprise a ses propres besoins, cultures et contextes spécifiques.

Au cours de notre quête pour comprendre la compétence, il est devenu évident que ce concept est multidimensionnel et en constante évolution. Nous avons exploré diverses définitions et approches qui ont contribué à sa nature polysémique, ce qui permet différentes interprétations. La compétence englobe un ensemble complexe de connaissances, de compétences techniques et de traits personnels nécessaires à l'exercice des responsabilités individuelles. En ce qui concerne les types de compétences, il est évident que nous sommes confrontés à une diversité considérable. Les compétences techniques, comportementales et transversales se complètent mutuellement et sont toutes essentielles à la réussite d'un individu dans son travail.

L'évaluation des compétences est un processus complexe qui demande une approche systématique et objective. Il existe diverses méthodes, allant des entretiens de performance aux évaluations à 360 degrés en passant par les tests de compétences spécifiques. L'objectif de ces évaluations est d'identifier les forces et les faiblesses des employés, de les aider à s'améliorer et de les orienter vers des formations ou des postes plus appropriés.

La GRH et la notion de compétence sont étroitement liées, et leur gestion adéquate est cruciale pour la viabilité et la compétitivité des organisations. En s'engageant dans une planification stratégique des compétences, en reconnaissant la diversité des types de compétences et en mettant en place des processus d'évaluation efficaces, les entreprises peuvent maximiser le potentiel de leurs employés et atteindre leurs objectifs de manière plus efficace.

Le deuxième chapitre a apporté une illumination essentielle sur la gestion et le développement des compétences au sein des petites et moyennes entreprises (PME) dans divers

pays revêtent une importance cruciale pour leur succès à long terme. Tout d'abord, il est essentiel de définir les PME comme des entités économiques de taille modeste, qui jouent un rôle central dans la création d'emplois, la croissance économique et l'innovation.

La gestion et le développement des compétences dans les PME peuvent être définis comme un processus stratégique visant à identifier, développer, mobiliser et aligner les compétences des employés avec les objectifs et les besoins de l'entreprise. Cela inclut non seulement l'identification des compétences actuelles, mais aussi la planification des compétences futures, afin de s'adapter aux évolutions du marché et de rester compétitif.

Le développement des compétences dans les PME constitue un élément clé de leur succès à long terme. Cela permet non seulement d'améliorer la performance individuelle et collective des employés, mais aussi de renforcer la compétitivité de l'entreprise sur le marché mondial. Les PME qui investissent dans la gestion et le développement des compétences sont mieux préparées à relever les défis actuels et futurs et à contribuer à la croissance économique durable de leur pays.

La mise en œuvre réussie de la gestion et du développement des compétences dans les PME nécessite une approche adaptée à leur taille, leurs ressources et leur contexte local. Cela peut impliquer la création de plans de formation ciblés, l'utilisation de méthodes d'évaluation des compétences appropriées, et la promotion d'une culture d'apprentissage continu au sein de l'entreprise.

Il est important de noter que les PME dans divers pays peuvent rencontrer des défis spécifiques liés à la gestion et au développement des compétences. Dans certains pays, des programmes gouvernementaux peuvent soutenir ces initiatives, tandis que dans d'autres, les ressources peuvent être plus limitées. Cependant, quelle que soit la situation, la reconnaissance de l'importance du développement des compétences est essentielle pour stimuler la croissance économique et la compétitivité des PME.

Que ce soit dans les pays développés, comme les USA, le Canada et la Suisse, ou en développement comme, l'Algérie et le Côte-d'Ivoire, la gestion des compétences dans les PME est un élément essentiel pour stimuler la croissance économique, favoriser l'emploi et renforcer la compétitivité sur la scène internationale. Il est impératif de reconnaître cette réalité et de soutenir

les PME dans leurs efforts pour gérer efficacement les compétences de leurs employés afin d'assurer leur succès continu.

A travers cette recherche, nous avons tenté de répondre à notre problématique « **Quels sont les processus de développement et les outils d'évaluation des compétences au sein des petites et moyennes entreprises (PME) ?** » Dans cette perspective, et afin d'apporter des éléments de réponse à cette problématique centrale, nous avons étudié deux PME : la première est du secteur privé ((NOUARA) et la deuxième est une PME publique (l'ORAC).

Les compétences dans le contexte des PME englobent les connaissances, les savoir-faire et les comportements individuels nécessaires pour répondre aux exigences spécifiques de l'activité de l'entreprise. La gestion des compétences consiste à identifier, développer et optimiser les compétences afin d'améliorer la performance globale de l'entreprise et de renforcer sa compétitivité sur le marché.

Dans ce cadre, la gestion des compétences joue un rôle crucial au sein des PME en leur permettant d'acquérir les compétences appropriées pour relever les défis actuels et futurs. L'utilisation d'outils tels que les référentiels de compétences et les descriptions de postes facilite l'identification des compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Cela permet de mettre en place des actions de développement ciblées, optimisant ainsi les performances individuelles et collectives, tout en favorisant l'innovation et la flexibilité face aux évolutions du marché.

L'évaluation des compétences est un élément essentiel pour mesurer et améliorer la performance des employés. Les PME ont utilisé deux outils principaux pour cette tâche : l'évaluation de performance et l'évaluation à 360 degrés. L'évaluation de performance est un processus où les superviseurs évaluent les compétences et le travail d'un employé de manière régulière, généralement une fois par an, pour fournir des commentaires et des conseils. Cela permet de mesurer la conformité aux objectifs et de fixer de nouveaux objectifs pour l'avenir.

Cependant, NOURA a apporté une innovation en ajoutant l'évaluation à 360 degrés. Cette méthode implique que les employés reçoivent des commentaires de leurs collègues, supérieurs hiérarchiques, subordonnés, et même des clients ou partenaires externes. Cette approche plus holistique permet une vision plus complète des compétences d'un individu, car elle prend en

compte une variété de perspectives. L'évaluation à 360 degrés peut aider à identifier des domaines d'amélioration qui pourraient ne pas être apparents dans une évaluation de performance traditionnelle. Ainsi, dans ces PME, l'évaluation des compétences s'articule désormais autour de ces deux outils essentiels, avec l'ajout innovant de l'évaluation à 360 degrés par NOUARA pour favoriser un développement plus complet des talents au sein de l'organisation

Le processus de développement des compétences dans les PME repose sur plusieurs piliers clés. Tout d'abord, la politique de développement des compétences se concentre sur la formation professionnelle et l'apprentissage, offrant aux employés des opportunités d'acquérir de nouvelles compétences et de se perfectionner dans leurs domaines d'expertise. Cela peut se faire à travers des cours en ligne, des ateliers, des sessions de formation en personne, ou d'autres méthodes éducatives adaptées aux besoins de l'entreprise.

Un autre élément important est le coaching, où les employés peuvent bénéficier d'un mentorat personnalisé pour les guider dans leur développement professionnel. Cette approche individuelle peut être particulièrement efficace pour cibler les besoins spécifiques de chaque employé.

En outre, le développement des compétences dans les PME peut être renforcé grâce à la combinaison de formations internes et externes. Les PME peuvent organiser des programmes de formation en interne pour répondre aux besoins spécifiques de leur personnel, tout en encourageant également les employés à participer à des formations externes pour élargir leurs compétences et leurs connaissances.

Enfin, l'évaluation post-formation joue un rôle majeur. Après avoir suivi une formation ou un programme de développement des compétences, les employés devraient être évalués pour déterminer dans quelle mesure ils ont acquis de nouvelles compétences et comment ils peuvent les appliquer dans leur travail quotidien. Cette évaluation post-formation permet d'ajuster les stratégies de développement des compétences pour maximiser leur efficacité.

Nos investigations empiriques au sein des deux PME privée (NOUARA) et publique (ORAC) nous ont permis de confirmer que la formation est l'un des éléments essentiels du développement des compétences et du développement professionnel. Elle joue un rôle central dans l'amélioration des compétences des employés, tout en les préparant à relever les défis de leur

poste actuel et à de futures opportunités au sein de l'entreprise. **Ces résultats apportent une confirmation à notre hypothèse de recherche.**

Bien que ce travail présente des avantages tant sur le plan théorique que pratique, il comporte néanmoins des limitations qu'il est essentiel de mentionner. La première limitation concerne la rareté des études abordant sur le sujet « gestion des compétences dans les PME ».

La deuxième limite est relative à la taille de l'échantillon d'enquête. Cette dimension demeure assez restreinte, ce qui, selon notre point de vue, rend toute tentative de généralisation des résultats difficile.

Lorsqu'on affirme que les résultats de la recherche ne peuvent pas être généralisés, cela signifie que les conclusions de l'étude ne peuvent pas être étendues à l'ensemble des PME ou à d'autres contextes que ceux spécifiquement étudiés.

Nous avons examiné des orientations pour des investigations ultérieures qui pourraient contribuer à aborder les limitations identifiées. Nous estimons qu'une enquête menée avec un échantillon plus vaste pourrait conduire à des conclusions non seulement plus captivantes, mais aussi plus applicables de manière générale. De plus, l'utilisation des méthodes statistiques les plus récentes et les plus fiables ne pourrait que rehausser la validité des résultats obtenus pour ce domaine d'étude fascinant, qui mérite assurément d'être approfondi.

# *Bibliographie*

### Ouvrages

- **ARGYRIS C, SCHON D**, « Apprentissage organisationnel : théories, méthode, pratique », Edition de Boeck université, Paris, Bruxelles, traduction de la première édition, par Marianne Aussanaire et Pierre Garcia-Melgares, 1996.
  - **ASTIER PH ; CONJARD P; DEVIN B ; OLRYS P**, « Acquérir et transmettre des compétences »,2006.
  - **AUTES M**, « les paradoxes du travail social », Dunod, paris, 2013.
  - **BALICCO C**, « Les méthodes d'évaluations en ressources humaines: la fin des marchands de certitude », édition organisation, 1999.
  - **BARET C, OIRY E**, « La gestion des compétences : quatre leçons pour surmonter les difficultés de la mise en œuvre dans le secteur public Dans Gestion 2014/2 (Vol. 39), pages 94 à 103.  
**BEIRENDONCK Lou Van**, 2006.
  - Le management des compétences dans les entreprises, 2006.
  - **BERNIER P, GRESILLON A**, La GPEC : construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, édition DUNOD, Paris, 2009.
  - **BOLTON JE**, « Report of the Committee of inquiry on smallfirms, citée par Wtterwulgher, R., dans La PME, une entreprise humaine ».
  - **BENGUERNA M**, Gestion des entreprises nouvelles compétences sociales et défis interculturels, Alger, 2011
  - **BOTERF G**, « De la démarche à la navigation » éditions d'Organisation, 1997.  
« Repenser la compétence : Pour dépasser les idées reçues : quinze propositions», Edition d'Organisation, 2008.
- Définition cité par S. Jacquet, « manager les compétences : approche, enjeux, et développement». CREG de Publié le mercredi 27 janvier 2010.  
«Construite des compétences et réussir la professionnalisation», 1998, (<http://172.23.198/RICTRAVAIL/diagnostiquer/diagnostiquer.htm>).
- **BROCHIER D**. La gestion des compétences, Acteurs et pratiques ,2002.  
La gestion des compétences acteurs et pratiques, Ed Economica, paris, 2002.

## Bibliographie

---

- **BRUNETAUX J-B**, « Gestion des Ressources Humaines et Communication », 4eme édition, Yaoundé, 2007.
- **CADIN L, GUERIN F, PIGEYREF**, « Gestion des ressources humaines pratiques et élément de la théorie, édition DUNOD, paris, 1997 ».
- **CARRE P et CASPAP P**, Traité des Sciences et des Techniques de formation, DUNOD, 1990.
- **CERDIN. J-L**, « Gérer les carrières. Edition EMS, Paris, 2000 ».
- **CHELIL, A, AYAD, S.** « PME en Algérie : réalité et perspectives » dans Revue économie management n°9 Octobre 2009.
- **DEJOUX, C** « Gestion des compétences et gpec », Dunod, Paris, Edition, 2013, « Gestion des compétences et GPEC », Dunod, Paris, 2009.  
«Gestion des compétences et GPEC», Dunod, Paris, 2eme édition, 2013.
  
- **DIETRICH A, PIGEYRE F, GILBERT P, AUBRET J**, « Management des compétences Enjeux, modèles et perspectives »,3ème édition Dunod, Paris, 2010.  
Dans Management des compétences (2018).  
Développement des compétences : les situations formatives en question « Dans Management des compétences » (2010).  
« Le management des compétences », 2ème édition Vuibert, Paris, 2010.
- **DURAND T**, savoir, savoir-faire et savoir-être, repenser les compétences de l'entreprise, Paris,  
Gérer les compétences et les talents (2eme édition) 2015.
- **EMERY.Y ET GONIN.F**, « Dynamiser les ressources humaines », 2eme Ed, PPUR, 2006.
- **FERRARY M**, dans Management des ressources humaines (2014).
- **FILOL C**, « L'entreprise apprenante : le knowledge management en question ? » préface de BERNARD MONTMORILLON, Edition le Harmattan, Paris, 2009.
- **GERIN G. WILLST**, « La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels », revue de gestion des ressources humaines, 1993, N° 5/6.

## Bibliographie

---

- **GILBERT P**, Le poste désigne un ensemble d'activités déterminant l'affectation du personnel au sein d'une structure (Patrick GILBERT, la gestion prévisionnelle des ressources humaines, édition la DECOUVERTE, Paris, 2006,).
- **GUERRERRO S.** « Les outils des RH : les savoir-faire essentiels en GRH », édition Dunod, 2009.
- **GUITTET A**, Développer les compétences par une ingénierie de la formation, 2<sup>eme</sup> édition, ESF, paris, 1988.  
« Développer les compétences par une ingénierie de la formation », ESF Editeur, Paris, 1998.
- **ISAFFO J.R**, « La gestion des ressources humaines : un nouveau défi pour l'entreprise zaïroise » ; éd CADICEC, Kinshasa, 1990.
- **JACQUET S** : « Manager les compétences : approche, enjeux, et développement ». CREG de Publié le mercredi 27 janvier 2010.  
« Fonction formation », 3<sup>ème</sup> édition, organisation, c group EYrelles, paris, 2003.
- **KERLAN F**, « La gestion prévisionnelle des emplois et compétences », 4<sup>eme</sup> édition, Eyrolles 2012.
- **LECOEUR E** : Gestion des compétences, Boeck, Paris, juin 2008, Gérer les compétences et les talents (2<sup>eme</sup> édition) 2015.  
Gestion des compétences, boeck, Paris, juin 2008.
- **LELARGE G**, « La gestion des ressources humaines : nouveaux objets, nouveaux outils, 2<sup>eme</sup> Edition Séfi, Paris, 2006 ».
- **LOUARTP**, « gestion des ressources humaines », édition Eyrolles, paris, 1994).
- **LOUFRANI S ET SAGLIETTO**, 2016.  
Les acteurs du management des compétences dans les organisations par projets. Dans Management & Avenir 2012/8 (N° 58).
- **LEVY-LEBOYERC**, « La gestion des compétences », édition d'organisation, groupe Eyrolles, 2009).
- **MERCIER E**, Schmidt G, « gestion des ressources humaines », Pearson, 2004.
- **MORIN G**, éditeur, ST-ONGE. S. Relever les défis de la gestion des ressources humaine. 2<sup>eme</sup> édition, Montréal, 2004.

## Bibliographie

---

- **MARBACH V**, Évaluer et rémunérer les compétences Laurent Bélanger Volume 55, N° 4, 2000.
- **MARIE-DP** Ressources humaines : la boîte à outils de l'entrepreneur, Edition d'organisation, Paris, mars 2003.
- **MERCK B, SUTTER P-E**, Gestion des compétences : pratiques organisationnelles. Dans Gestion des compétences, la grande illusion (2009).
- **MAURICE T, DEJOUX C. ELEONORE M**, « Fonction ressources humaines : politiques, métiers et outils des ressources humaines », Pearson Education, 2012.  
« Impliquer les personnes dans l'organisation », Edition liaisons, 1992.
- **MARTORY B, CROZET D**, « GRH pilotage social et performances », 7ème édition Dunod, paris, 2008.  
« Tableau de bord sociaux », édition, liaisons, 2004.
- **OUARET AB** : Management de la qualité « comprendre les exigences des normes ISO 9000 »2001.
- **PENNAFORTE A, GUIGNARD J.L, HERBINIER J.P.** Dans les fondamentaux de la GRH (2018).  
Les fondamentaux de la GRH (100 défis RH illustrés), France, 2022
- **PERETTY J- M**, "RH", édition dunod, Paris 2006.  
Gestion des ressources humaines, 10ème édition, édition Vuibert, Belgique, 2003.  
Ressources humaines et gestion des personnes, 6eme Édition, Édition Vuibert, France, 2007.
- **PUJOL M-D**, ressources humaines : la boîte à outils de l'entrepreneur, Edition d'organisation, Paris, mars 2003.
- **ROMAN B**, « Dans Bâtir une stratégie de rémunération (2016) »
- **RUMELT R**, livre "Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters" publié en 2011.
- **SEKIOU L** : " gestion des personnel" les éditions d'organisation Paris 1986.
- **ST-ONGE S**:Relever les défis de la gestion des ressources humaine. 2eme édition Gaétan Morin éditeur, Montréal, 2004.
- **TAIBI G, AMARI S.** « les PME algériennes dans 1ère de la mondialisation : étude de cas des PME de la région oranise » les cahiers du CREAD n° 90,2009.

## Bibliographie

---

- **THEVENET, M.** « Impliquer les personnes dans l'organisation », édition Liaison, 1992.
- **THIERRY C, GRASSER B** Dans Les relations sociales en entreprise (2008).
- **TORRES O.**, PME de nouvelles approches, édition Economica, Paris, 1998.
- **WAXIN MF. BARMeyer C**, « Gestion des ressources humaines international », édition liaison, 2008.
- **WEISS D.** Ressources Humaines, 2 Emme édition d'organisation, paris, 2003.
- **WITTERWULGHE R.** Définition de la CONFEDERATION GENERALE DES PETITE ET MOYENNES ENTREPRISES, La PME, une entreprise humaine, De Boeck Université, Paris 1998.
- **ZARIFIAN P.** « Le modèle de la compétence », Edition LIAISONS, 2004.)  
Objectif compétence, Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons, (Entreprises et carrières), 1999.

### Revue et articles

- **AFNOR X50-750**, « Terminologie de la formation professionnelle, 2015) »  
NF EN ISO 9000 version 2000, « Système de management de la qualité-principes essentiels .et vocabulaire » Afnor, France, (P 9-11).
- **AMHERDT.** « Relever les défis de la gestion des ressources. 2ème édition, édition Gaétan Morin Itée, 1999, (P 77-82) ».
- **RUMELT R:** «livre "Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters" publié en 2011 (p 54-77) ».
- **Article Download** full-text PDF Project Management integer Date April 2005, (p 3-5).
- **Article publié par :** Jérémy CICERO sur la gestion des compétences [http:// : www. qualiblog. Fr/ author/admin](http://www.qualiblog.fr/author/admin).
- **Article de La loi** de 01-18 du 12 décembre 2001, portant la loi d'orientation sur la promotion de la PME.
- **Guide fiscal de l'investisseur**, Ministère des finances, direction générale des impôts, direction des relations publiques et de la communication, 2011, (P 12-15).
- **Article en ligne :** **BEN MERZOUGA O, DAHMANI B** « **E-learning et développement des compétences** », **Université Sidi Bel Abbès**. Consulté le 06 /05 /2023  
ROGER A, E-learning et développement des compétences, édition 1983, (p 11-16).  
SILVER, E-learning et développement des compétences, édition 1998, (p9-13).

## Bibliographie

---

- **CANDAU P, Pr. JAMEL, CHEKIR** : Gestion et développement des compétences in Revue Economie et Management N°3 Mars 2004, (p76-93)
- Développer ses compétences relationnelles 50 fiches pour mieux communiquer, édition, mars 2006.

### Thèses et Mémoires

- **M AMARI, S** « le développement des compétences au sien de l'entreprise algérienne » Thèse de doctorat soutenue à l'université ORAN 2 l'année 2015-2016
- **BOUDJELLABA, N.DELLYS, F** « La démarche de la gestion des compétences » mémoire de magister en Gestion des ressources humaines à l'université d'ABDERRAHMANE MIRA de BEJAIA année 2016-2017 P 34.
- **BOUIRA N, «Développement et perspectives des PME algériennes» mémoire de magister en management .GUILHON A, 1998.**
- **DARNE.M,** mémoire sur « comment mettre en place une stratégie de formation et en optimiser le budget ? ».Institut de Gestion Social, Formation Continue, édition2010 2011.

### Sites web

- [-https://www.droit-compta-gestion.fr/management/gestion-rh-grh/grh-definition-historique-et-enjeux/](https://www.droit-compta-gestion.fr/management/gestion-rh-grh/grh-definition-historique-et-enjeux/) 11/08/2023
  - <https://xn--apprendreconomie-jqb.com/petites-et-moyennes-entreprises/> 13/08/2023
  - [https://www.memoireonline.com/12/13/8288/m\\_Financement-bancaire-des-petites-et-moyennes-entreprises-pme5.html](https://www.memoireonline.com/12/13/8288/m_Financement-bancaire-des-petites-et-moyennes-entreprises-pme5.html) 21/08/2023
  - <https://www.petite-entreprise.net/P-3249-81-G1-la-gestion-des-ressources-humaines-dans-les-tpe-pme.html>. 15/07/2023
  - <https://recrutee.com/fr-articles/gestion-des-competenceshttps://www.legalplace.fr/guides/start-up-definition/> 24/07/2023
  - <http://www.guyleboterf-conseil.com/images/Soins%20cadres.PDF> 15/06/2023
  - [www.deboeck.com](http://www.deboeck.com) 02/07/2023
- [Le recrutement par les compétences, est-ce fait pour mon entreprise ? |Pôle emploi \(pole-emploi.fr\)](#) 21/06/2023 11h

- [Chapitre 3. Compétence et choix stratégiques de l'entreprise | Cairn.info](#) 30/06/2023

### **Dictionnaires**

- N'GAHANE.P : Dictionnaires de gestion. Edition Armand colin, Paris, 1996.
- Petit Larousse : « facilité à se mouvoir, à être mise en mouvement, à se changer et à se déplacer. Et la mobilité d'un salarié c'est le passage d'une région d'emploi à une autre, changement de professions ou de qualification. »
- Dictionnaire des ressources humaines, 7ème édition, Vuibert, 2015.

# *Annexes*

### Annexe 01: Un questionnaire

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'étude en Gestion des Ressources Humaines pour l'obtention d'un Master au sein de l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, dont le thème porte sur « La gestion des compétences dans les petites et moyennes entreprises (PME) ».

Ce questionnaire est destiné aux cadres de l'entreprise pour nous permettre d'effectuer notre étude empirique. Afin de nous aider, nous vous demandons de bien vouloir renseigner ce questionnaire. Par ailleurs, nous vous garantissons que les résultats de cette enquête seront utilisés strictement que pour nos travaux de recherche académiques. Nous tenons à vous remercier à l'avance pour votre précieuse collaboration apportée à la réalisation de cette enquête.

Date : .....

Heure : ..... Lieu : .....

-Quelle est votre responsabilité au sein de l'entreprise ?

.....

#### I. Les données personnelles

- **01:** Genre

Homme  Femme

- **02:** Quel est le niveau d'instruction le plus élevé que vous avez atteint ?

BTS  DEUA

Licence  Ingénieur

Magister  Master

- **03:** Age

30-35  35-40

40-45  45 et plus

- **04:** Nombre d'année d'expérience

- De 0-8 ans



- .....
- **13** : Dans quel secteur d'activité œuvre votre entreprise ?

- Services                       -Manufactures
- Agriculture                       -Pêche
- Bâtiments et travaux publics                       - Services liés aux industries
- Mixte (deux ou plusieurs activités)                       - Activités artisanales

Autres .....

- **14** : Le chiffre d'affaire de l'entreprise est-il satisfaisant ? .....

## II. La compétence

- **01**: Que signifie d'après vous la compétence ?

- Savoir (connaissance)
- Savoir-faire (pratiques professionnels)
- Savoir-être (aptitude)

- **02**: Quelle sont les types de compétence qui se présente dans votre entreprise ?

- Compétences individuelles
- Compétences collectives
- Compétences organisationnelles

Autres.....

- **03**: A votre avis les compétences sont ?

Innées     Construites

- **04**: Si les compétences sont construites, elles le sont par ?

- La formation     - La gestion des RH
- L'évaluation     - Les initiations                       - La communication

- Comment votre entreprise évalue-t-elle les compétences actuelles de ses employés ?

- Évaluations de performance
- Évaluations par les pairs
- Évaluations à 360 degrés

**III. La gestion des compétences et le développement des compétences**

- **01:** Avez- vous connaissance de ce qu'est la gestion des compétences ?

Oui  Non

- **02 :** Votre entreprise dispose telle des outils d'identification des compétences ?

Oui  Non

- **03:** Si c'est oui lesquels ?

- Observation en situation de travail
- Référentiel de carrières métiers
- Evaluation des postes

- **04:** Votre entreprise a-t-elle élaboré un bilan individuel des compétences ?

Oui  Non

- **05:** Existe-il une description des fonctions pour chaque métier ?

Oui  Non

- **06:** Comment votre entreprise évalue-t-elle les compétences actuelles de ses employés ?

- Évaluations de performance
- Évaluations par les pairs
- Évaluations à 360 degrés

- **07 :** Quelle est la politique de développement des compétences ?

- Formation professionnel
- Apprentissage
- Coaching
- Collaboration avec les partenaires du secteur

- **08 :** Existe –t-il un plan de formation au sein de votre entreprise ?

Oui  Non

- **09:** D'après vous, la formation est-elle nécessaire pour le développement de vos compétences ?

Oui  Non

- **10:** Avez-vous ressenti le besoin d'être formé ?

Oui  Non

**Annexe 02 : Un guide d'entretien**

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'étude en Gestion des Ressources Humaines pour l'obtention d'un Master au sein de l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, dont le thème porte sur « La gestion des compétences dans les petites et moyennes entreprises (PME) ».

Ce questionnaire est destiné aux cadres de l'entreprise pour nous permettre d'effectuer notre étude empirique. Afin de nous aider, nous vous demandons de bien vouloir renseigner ce questionnaire. Par ailleurs, nous vous garantissons que les résultats de cette enquête seront utilisés strictement que pour nos travaux de recherche académiques. Nous tenons à vous remercier à l'avance pour votre précieuse collaboration apportée à la réalisation de cette enquête.

Date : .....

Heure : ..... Lieu : .....

-Quelle est votre responsabilité au sein de l'entreprise ?

.....

**I. Gestion des ressources humaines (GRH) :**

- **01** : Avez-vous un département dédié aux ressources humaines dans votre entreprise ?

.....

- **02** : Comment recrutez-vous généralement de nouveaux employés ?

.....

- **03** : Comment motivez-vous vos employés à atteindre leurs objectifs ?

.....

- **04** : Comment gérez-vous les conflits ou les problèmes de performance des employés ?

.....

**II. Gestion des compétences :**

- **01** : Que-est-ce que la gestion des compétences dans les PME ?

## Annexes

---

- .....
- **02** : Pourquoi la gestion des compétences est-elle importante dans les PME ?

- .....
- **03** : Quel est le rôle du gérant dans la gestion des compétences dans les PME ?

- .....
- **04** : Quels sont les outils de gestion des compétences que vous utilisez déjà ?

- .....
- **05** : Encouragez-vous vos salariés à développer de réelles compétences et une carrière à long terme? .....

- **06** : C'est si oui, comment ? .....

- .....
- **07** : Que-est-ce que le développement des compétences dans les PME ?

- .....
- **08**: Comment votre entreprise développe-t-elle les compétences de ses employés actuels ?

- .....
- **9** : Comment votre entreprise mesure-t-elle l'efficacité de son programme de développement des compétences ? .....

- .....
- **10** : Quelles sont les conséquences de la gestion inadéquate des compétences dans les PME ?

- .....
- **11** : Quels sont les avantages de la gestion des compétences dans les PME ?
- .....

## Annexes

---

- **12** : Quelle sont les principaux obstacles liés à la gestion des compétences au niveau de votre organisation ?

.....

# *Table de matières*

# *Table de matières*

<i>Remerciement</i> .....	<i>I</i>
<i>Dédicaces</i> .....	<i>II</i>
<i>Liste des abréviations</i> .....	<i>III</i>
<i>Liste des tableaux</i> .....	<i>IV</i>
<i>Liste des figures</i> .....	<i>V</i>
<i>Sommaire</i> .....	<i>VI</i>
<i>Introduction générale</i> .....	<i>01</i>

## ***Chapitre I : Généralités sur la GRH et la notion compétence***

<b>Introduction</b> .....	<b>06</b>
<b>Section 01 : Aperçu sur la gestion des ressources humaines</b> .....	<b>07</b>
1.1.Évolution de la gestion des ressources humaines (GRH) .....	<b>07</b>
1.2. Définition de la GRH .....	<b>08</b>
1.3. Les objectifs de la GRH .....	<b>09</b>
1.4. Les activités de la GRH.....	<b>10</b>
1.5. Les acteurs de la GRH.....	<b>13</b>
<b>Section 02 : La notion de compétence</b> .....	<b>14</b>
2.1. Les origines de la pensée compétence.....	<b>14</b>
2.2. Les approches théoriques de la notion compétences .....	<b>16</b>
2.3. Définition de la notion compétence .....	<b>18</b>
2.4. Les compétences réelles et compétences requises.....	<b>20</b>

## Table de matières

---

2.5. Les caractéristiques de la compétence.....	21
2.6. Les approches de la compétence .....	21
<b>Section 03 : Dimensions et typologies de la compétence.....</b>	<b>22</b>
3.1. Les démentions de la compétence.....	22
3.2. Les autres éléments de la compétence.....	24
3.3. Typologie de la notion compétence .....	27
3.3.1. La compétence individuelle (professionnelle) .....	27
3.3.2. La compétence collective .....	28
3.3.3. La compétence organisationnelle .....	29
<b>Section 04 : L'évaluation de la compétence et ses enjeux.....</b>	<b>32</b>
4.1. Définition de l'évaluation de la compétence .....	32
4.1.1. Hard skills (savoir-faire).....	33
4.1.2. Soft skills (savoir-être .....	33
4.2. Les objectifs de l'évaluation des compétences .....	35
4.3. Typologie d'évaluation des compétences .....	35
4.4. Les enjeux de l'évaluation.....	36
4.5. Les méthodes de l'évaluation des compétences.....	38
<b>Conclusion .....</b>	<b>42</b>

### *Chapitre II : la gestion des compétences dans les PME*

<b>Introduction.....</b>	<b>44</b>
<b>Section 01 : GRH et la gestion des compétences des PME.....</b>	<b>45</b>
1.1. Définition et classification des PME.....	45
1.1.1. La PME selon l'approche quantitative descriptive .....	45
1.1.2. La PME selon l'approche analytique qualitative .....	49
1.2. De la GRH à la gestion des compétences dans les PME .....	53

## Table de matières

---

1.2.1. La réalité de la GRH dans les PME.....	54
1.2.2. Les différentes pratiques .....	55
1.2.3. L'intégration de la gestion des compétences dans les PME.....	55
<b>Section 02 : La démarche des compétences .....</b>	<b>57</b>
2.1. Définition de la gestion et le management des compétences.....	57
2.1.1. La gestion des compétences.....	57
2.1.2. Le management des compétences .....	58
2.2. La démarche de compétence (gestion par compétence) .....	59
2.2.1. Définition de la démarche de compétence .....	59
2.2.2. Les étapes de la démarche de gestion des compétences.....	60
2.2.2.1. Etape 01 : Identification des compétences requises .....	60
2.2.2.2. Etape 02 : Identification des compétences disponibles (acquise) .....	61
2.2.2.3. Etape 03 : Evaluation des écarts.....	61
2.2.2.4. Etape 04 : les décisions fondées sur l'évaluation des compétences.....	62
2.3. Les outils de la gestion des compétences .....	64
2.3.1. La description de poste.....	64
2.3.2. Le profil de poste.....	65
2.3.3. Le référentiel métier .....	65
2.3.4. Les référentiels de compétence .....	66
2.3.5. L'entretien annuel d'évaluation .....	66
2.3.6. L'entretien professionnel.....	66
<b>Section 03 : Le développement de la compétence.....</b>	<b>67</b>
3.1. Le développement des compétences .....	67
3.1.1. Définition de développement .....	67
3.1.2. Définition de développement des compétences .....	67
3.2. Les outils de développement des compétences.....	68

## Table de matières

---

3.2.1. La formation.....	68
3.2.1.1 Définitions de la formation .....	68
3.2.1.2. Les type de la formation .....	69
3.2.1.3 Le rôle de la formation.....	71
3.2.2 E-learning.....	71
3.2.2.1 Le e-learning : une innovation pour le développement des compétences.....	72
3.2.3 L'apprentissage (l'organisation apprenante.....	73
3.2.3.1 Définition de l'apprentissage .....	73
3.2.3.2 Les types d'apprentissage.....	73
3.2.4 La gestion des carrières.....	74
3.2.4.1 Définition de la gestion des carrières .....	74
3.2.4.2. Les objectifs de la carrière .....	75
3.2.4.3. L'importance de la gestion des carrières.....	75
3.2.5 La cartographie.....	76
3.2.5.1 Définition de la cartographie.....	76
3.2.4.2 Le rôle de la cartographie.....	77
<b>Section 04 : La mise en place de la gestion des compétences ; ses enjeux et ses difficultés .....</b>	<b>77</b>
4.1. La mise en œuvre de la gestion des compétences dans les PME.....	77
4.1.1. La mise en œuvre de la gestion des compétences .....	77
4.1.2. Gestion des compétences et structure organisationnelle .....	79
4.1.3 Une gestion des compétences efficace dans les PME.....	79
4.1.3.1 Le recrutement et la compétence.....	79
4.3.1.2. La motivation et compétences.....	81
4.1.3.3. La rémunération et la compétence .....	82
4.1.3.4 Le management de qualité et la compétence.....	83

## Table de matières

---

4.1.3.5. La stratégie et la compétence .....	84
4.2. Les avantages et les inconvénients de la gestion des compétences.....	85
4.2.1. Les acteurs de la gestion des compétences .....	85
4.2.2. Les avantages et les inconvénients de la gestion des compétences.....	86
4.3. Les limites et les risques de la gestion des compétences .....	87
4.4. Les enjeux et les difficultés dans les PME.....	88
4.4.1. Les enjeux de la gestion des compétences dans les PME .....	88
4.4.2. Les difficultés de la gestion des compétences.....	89
4.4.2.1. Les difficultés de la gestion des compétences.....	89
4.4.2.2. La gestion des compétences dans les PME algériennes peut être confrontée à plusieurs difficultés, notamment .....	90
4.4.2.3. La gestion des compétences comme solution à multiples problèmes .....	92
<b>Conclusion.....</b>	<b>93</b>

### ***Chapitre III : La gestion des compétences au sein des PME algériennes***

<b>Introduction.....</b>	<b>95</b>
<b>Section 01 : Bref aperçu sur les PME .....</b>	<b>96</b>
1.1. Les PME en Algérie .....	96
<b>1.2. Les différents critères des PME .....</b>	<b>97</b>
1.2.1 Classification selon le secteur économique (déterminé par leur activité principale).....	97
1.2.2. Classification Selon la taille.....	97
1.2.3. Classification selon la branche et secteur d'activité .....	100
1.2.4. Classification selon le statut juridique .....	100
1.2.4.1. Les entreprises publiques .....	100
1.2.4.2 Les entreprises privées .....	101

## Table de matières

---

1.3. Evolution de la PME (2002-2020) .....	103
1.4. Les caractéristiques de la PME algérienne .....	105
1.5. L'importance des PME dans la croissance économique .....	106
1.5.1 Contribution de la PME à la création de l'emploi.....	106
1.5.2 La contribution de la PME à la création de la richesse .....	107
<b>Section 02 : Méthodologie de recherche.....</b>	<b>109</b>
2.1 Objectif de recherche .....	109
2.2 Choix des PME pour la recherche .....	109
2.3 Les outils de collecté les informations .....	110
2.3.1. Enquête par l'entretien : .....	110
2.3.2. Enquête par questionnaire.....	110
2.3.3. Le choix de l'échantillonnage: .....	110
<b>Section 03 : Analyse et interprétation des résultats.....</b>	<b>111</b>
3.1 Présentation des PME.....	111
3.2 Les résultats et leur interprétation .....	113
3.2.1. Une enquête par questionnaire adressé aux cadres .....	113
3.2.2. Une enquête par entretien adressé au gérant.....	127
<b>Section 04 : Synthèse des résultats.....</b>	<b>130</b>
4.1 La gestion des compétences .....	130
4.1.1 Définition de la compétence.....	130
4.1.2 La définition de la gestion des compétences.....	130
4.1.3 Les acteurs de la gestion des compétences dans les PME .....	131
4.2 Les outils de la gestion des compétences utilisés.....	132
4.3 Les outils d'identification les compétences dans les PME .....	132
4.4 Evaluation des compétences dans les PME.....	133
4.5 Le développement des compétences dans les PME .....	134

## **Table de matières**

---

4.5.1. La politique de développement des compétences .....	<i>134</i>
4.5.2 Le développement des compétences dans les PME peut être renforcé.....	<i>135</i>
4.5.3 L'efficacité de programme de développement des compétences dans les PME .....	<i>135</i>
4.6. Les avantages et obstacles.....	<i>135</i>
4.6.1 Les avantages de la gestion des compétences dans les PME: .....	<i>135</i>
4.6.2 Les obstacles de la gestion des compétences dans les PME : .....	<i>136</i>
<b>Conclusion</b> .....	<i>137</i>
<b>Conclusion générale</b> .....	<i>139</i>

### **Références bibliographiques.**

### **Annexe.**

### **Table des matières.**

### **Résumé.**

## **Résumé**

La gestion des compétences au sein des petites et moyennes entreprises (PME) revêt une importance cruciale pour la gestion des ressources humaines, pouvant fortement contribuer à la croissance et à la pérennité de ces entreprises. Adopter une approche stratégique et proactive de la gestion des compétences peut aider les PME à surmonter les défis inhérents à leur taille, tout en tirant pleinement parti de leur capital humain pour demeurer compétitifs sur le marché. De plus, en identifiant et en cultivant les compétences essentielles au sein de leur personnel, les PME sont en mesure d'anticiper plus efficacement leurs besoins futurs en matière de main-d'œuvre et d'ajuster leurs stratégies de recrutement et de formation en conséquence. Cette démarche permet non seulement d'améliorer l'efficacité opérationnelle, mais également de renforcer la culture d'entreprise et la loyauté des employés, favorisant ainsi une plus grande stabilité et continuité dans l'entreprise. Enfin de compte, la gestion proactive des compétences au sein des PME peut servir de fondation solide pour garantir leur succès à long terme.

### **Mots clés :**

**Gestion des compétences, Petites et moyennes entreprises (PME), Gestion des ressources humaines, Croissance, Pérennité, Compétitivité, Succès à long terme.**

## **Summary**

Managing skills within small and medium-sized enterprises (SMEs) is of crucial importance for human resource management and can significantly contribute to the growth and sustainability of these businesses. Adopting a strategic and proactive approach to skill management can help SMEs overcome the challenges inherent to their size while fully harnessing their human capital to remain competitive in the market. Furthermore, by identifying and nurturing essential skills within their workforce, SMEs can more effectively anticipate their future workforce needs and adjust their recruitment and training strategies accordingly. This approach not only enhances operational efficiency but also strengthens the corporate culture and employee loyalty, promoting greater stability and continuity within the company. Ultimately, proactive skill management within SMEs can serve as a solid foundation for ensuring their long-term success.

### **Keywords:**

**Skills management, Small and medium-sized enterprises (SMEs), Human resource management, Growth, Sustainability, Competitiveness , Long-term success.**