

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion
Département des Sciences Economiques



Thèse

Préparée par :
M^r BELHOCINE Hamid

En vue de l'obtention du Diplôme de Doctorat es Sciences Economiques

Thème

**De la gestion des compétences à la gestion par les
compétences, vers une lecture étendue et décloisonnée
du management des ressources humaines illustration
par le cas de l'entreprise SONELGAZ.**

Dirigée par :
Mme AISSAT Amina

Devant le jury composé de

Président : Mme RACHEDI Akila, Professeur, l'UMMTO

Rapporteur : Mme AISSAT Amina, Professeur, UMMTO

Examineurs

- Mr : CHITTI Mohand, Professeur, Université de Bejaia
- Mr.: MADOUCHE Yacine, MCA, UMMTO.
- Mme : LAMRANI Nassima, MCA, Université de Bordj Bou Arerridj
- Mme AMGHAR Malika, MCA. Université de Bejaia.

Année universitaire 2024/2025


Remerciements

Bien que cette œuvre est le fruit d'une seule personne, mais sa concrétisation et son enrichissement n'auraient pas été effectif sans la collaboration d'une équipe pédagogique que je tiens à remercier vivement.


Je tiens dans un premier temps à remercier Mme AISSAT Amina, Professeur à l'université de Mouloud MAMMARI, qui, en tant que Directrice de ma thèse, s'est toujours montrée à l'écoute et très disponible tout au long de la réalisation de cette recherche, ainsi pour l'inspiration, l'aide et le temps qu'elle a bien voulu me consacrer et sans qui cette thèse n'aurait jamais vu le jour.

Je remercie infiniment les membres de jury qui ont eu l'amabilité de lire et d'évaluer mon travail, trouveront ici l'expression de ma sincère gratitude.

Mes remerciements vont également à tous l'effectif de groupe SONELGAZ à Alger, et aux responsables de la direction des ressources humaines, de la direction de la distribution de la wilaya de Tizi-Ouzou et de la wilaya de Bouira qui ont accepté de m'accueillir et de me procurer l'information utile pour la réalisation de mon travail.



A ma famille
A mes amis



Liste des abréviations

Abréviations	Acronymes
ANI	Agence nationale d'investissement
AP	Adaptation Professionnelle
CEEG	Compagnie de l'engineering de l'électricité et du gaz
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CPC	Cours par Correspondance
DCH	Direction exécutive du capital humain et du développement de l'organisation
DD	Direction de Distribution
DRH	Direction DES Ressources Humaines
EDF	Electricité de France
EGA	Electricité et Gaz d'Algérie
EHS	Etablissement hospitalier spécialisé
EHU	Etablissement hospitalo-universitaire
ELIT	EL Djazair information technology
EPC	Engineering, Production and Construction
EPH	Etablissement public hospitalier
EPIC	Entreprise Publique à caractère Industriel et Commercial
FP	Formation Promotionnelle
FPC	Formation Professionnelle Continue
FPMT	Formation Professionnelle au Milieu de Travail
FPS	Formation Professionnelle Spécialisée
G.I.P	Gestion Informatisé du Personnel
GDF	Gaz de France
GEAT	General Electric Algérie Turbines
GEPP	Gestion Prévisionnelle des Parcours Professionnels
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRH	Gestion des Ressources humaines
GRTE	Gestionnaire des réseaux de transport d'électricité
GRTG	Gestionnaire de réseaux de transport du gaz
GSE	Groupe santé environnement
HYENCO	Hyuson Engineering & construction
ICH	Indice du capital humain

Liste des abréviations

IDH	Indice de Développement Humain
IFEG	Institut de Formation en Electricité et Gaz
IRP	Instances Représentatives Du Personnel
LMD	Licence, master et doctorat
MRC	Modèle des Ressources et Compétences
MRC	Management des ressources et des compétences
MRH	Management des Ressources Humaines
MSRH	Management Stratégique des Ressources Humaines
MUTEG	Mutuelle des Travailleurs des Industries Electriques et Gazières
OCDE	Organisation pour la coopération et le développement économique
ONS	Office national des statistiques
PDG	Président –directeur général
PF	Perfectionnement Professionnel
RBV	Resource Based View
REFEC	Référentiel des Emplois et des Compétences
RH	Ressources Humaines
SDA	Société de distribution de l'électricité et du gaz d'Algérie
SDC	Distribution de l'Electricité et du Gaz
SDC	Service des clients
SDC. Spa	Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz
SDE	Société de distribution de l'électricité et du gaz de l'Est
SDO	Société de distribution de l'électricité et du gaz de l'Ouest
SGT	Statut Général du Travailleur
SIRH	Systèmes d'Information Ressources Humaines
SOPIEG	Sociétés du patrimoine immobilier des industries électriques et gazières
SPA	Société par Actions
SPE	Société algérienne de production de l'électricité
STOS	Société de transport des opérateurs système
TO	Tizi-Ouzou
TRC	Théorie des Ressources et Compétences
VAE	Validation des Acquis de l'Expérience
VRIS	Valorisables, rares, non imitables et non substituables

Tableau N°	Désignation	Page
01	Branches constitutives de la TRC et prédictions qui en émanent. Un héritage commun : la théorie de la croissance de Penrose (1959)	24
02	Éléments contribuant à l'obtention d'un bassin de compétences RH	37
03	Éléments contribuant à la mobilisation des RH	38
04	Comparaison entre la logique de poste et la logique de compétences	64
05	Les niveaux de l'ingénierie en formation	122
06	L'articulation des pratiques du MRH et les actions de l'ingénierie de la formation	127
07	Les niveaux d'intervention des DRH dans les entreprises algériennes	141
08	Les illustrations pratiques du talent dans le contexte de l'entreprise Algérienne	146
09	L'indice du capital humain de l'Algérie	149
10	Les trois paradigmes épistémologiques de la recherche	177
11	Les impératifs de l'étude qualitative	181
12	Typologies des études de cas	185
13	La répartition de notre échantillon par catégorie de répondants	190
14	Déclinaison des thèmes de notre guide d'entretien	191
15	Protocole complet de notre recherche	194
16	Les attentes des parties prenantes du groupe SONELGAZ	209
17	Orientations stratégiques des sociétés de distribution de l'électricité et du gaz	210
18	Les écoles de formation de la SONELGAZ	213
18	L'évolution des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ	222
19	Le niveau de compétences des employés de la direction de distribution de la wilaya de Tizi-Ouzou	225
20	Synthèse des compétences fonctionnelles requises pour les projets de développement	227
21	Synthèse des compétences d'intégration et leurs usages dans nos organismes d'accueil.	230
22	Déclinaison des différentes capacités dynamiques au sein du Groupe SONELGAZ	233
23	Evaluation de rôle des cadres responsables de structures.	241
24	Les différentes formes de rémunération au niveau de la SONELGAZ (agence de Tizi-Ouzou)	249
25	Les recommandations de la démarche GPEC au niveau de groupe SONELGAZ	257
26	Les outils à l'élaboration d'une démarche de GPEC au niveau de la SONELGAZ	257

Figure N°	Désignation	Page
01	Modèle de l'avantage concurrentiel durable des ressources humaines	34
02	Modèle intégré du rôle des RH dans l'obtention d'un avantage concurrentiel	36
03	Le déploiement des compétences à l'égard de la rémunération	53
04	Architecture générale d'un système de gouvernance de management des compétences.	61
05	Émergence du management par les talents	74
06	La GPEC un processus interactif	88
07	L'articulation générale entre les référentiels des compétences et les conduites de changement organisationnel du management des ressources humaines	110
08	La formation et le processus de développement des compétences.	119
09	Articulation entre l'ingénierie de la formation et le management RH dans une perspective de gestion par les compétences.	125
10	La démarche de l'ingénierie de la formation	129
11	Le repositionnement du management des ressources humaines dans une approche d'ingénierie de compétences	132
12	Le passage d'une logique de poste à une logique de compétence, illustrée par le cas de l'entreprise SONELGAZ	167
13	Types de documents consultés	187
14	Notes d'observation	189
15	Le processus complet d'une analyse de contenu	193
16	L'organigramme du groupe SONELGAZ	204
17	L'organigramme de la direction de la wilaya de TO	205
18	L'organigramme de la direction RH de TO	207
19	Le système d'évaluation des programmes de la formation au niveau de la SONELGAZ	216
20	Instruction sur les cartes de compétences	237
21	Le recentrage sur les métiers de base au niveau de la SONELGAZ	250
22	L'évolution du système des qualifications liée à la maîtrise d'un poste du travail	253
23	La constitution d'un référentiel de compétences au niveau de l'entreprise SONELGAZ	260

Sommaire

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Sommaire	
Introduction générale	01
Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences, comme un nouveau paradigme organisationnel	
Introduction du chapitre 1.....	18
Section 1 : La théorie des ressources et compétences, en stratégie des entreprises et en gestion des ressources humaines	20
Section 2 : Le management des ressources et compétences, un incontournable au contexte stratégique	39
Section 3 : De la gestion des compétences à la gestion par les compétences, un impératif pour la redynamisation le management des ressources humaines	56
Conclusion du chapitre 1	76
Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables explicatives	
Introduction du chapitre 2.....	78
Section 1 : La GPEC, un instrument au service de la gouvernance des compétences en RH	80
Section 2 : Les référentiels de compétences, normes incontournables à l'évaluation des compétences.....	98
Section 3 : La formation, outil de capitalisation des nouveaux savoirs	114
Conclusion du chapitre 2	133
Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives	
Introduction du chapitre 3.....	135
Section 1 : Les pratiques de la gestion des compétences dans les entreprises Algériennes. Entre la nécessité de développer le capital humain et les contraintes de l'environnement socio-économique.	137
Section 2 : La gestion par les compétences dans le contexte Algérien, pratiques, processus et outils.	155
Section 3 : Positionnement épistémologique et méthodologie de la recherche	175
Conclusion du chapitre 3	195
Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le découplage des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONEGAS.	
Introduction du chapitre 4.....	198

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil, des aspects liés à la gouvernance de la performance et des modalités à l'optimisation des parcours de formation	200
Section 2 : Le management des ressources et compétences au niveau de l'entreprise SONELGAZ	218
Section 3 : L'apport de la gestion par les compétences dans l'émergence d'une nouvelle dynamique organisationnelle..	235
Conclusion du chapitre 4	267
Conclusion générale.....	269
Bibliographie.....	279
Annexes.....	291
Table des matières	328

Introduction générale

Introduction générale

Les réalités organisationnelles propres aux entreprises algériennes ont transformé les comportements professionnels. Cela a entraîné de nouvelles façons dans la gestion de leurs ressources humaines.

L'importance d'une gestion stratégique des ressources humaines en Algérie s'accroît avec la taille de l'entreprise et la complexité des objectifs assignés à la fonction RH. Ainsi, Une nouvelle approche en matière de la gestion des ressources humaines est mise en place pour favoriser l'appropriation des outils permettant le développement des compétences au travail¹.

Le concept de compétence occupe une place centrale en gestion stratégique des entreprises : il sert de support à une instrumentation de gestion et à une rationalisation des pratiques de management des ressources humaines, qui demandent un éclairage spécifiques en matière de compréhension.

Dès la fin des années quatre-vingt, beaucoup de contributions² ont été produites dans le champ de la gestion des entreprises, mettant l'accent sur la nécessaire convergence entre la stratégie d'entreprise et la gestion des ressources humaines. Cela pour permettre la création des organisations réactives et apprenantes, s'adaptant ainsi aux évolutions des facteurs de compétitivité, induites par les mutations technologiques, la globalisation et les instabilités sur le plan quantitatif et qualitatif.

Cette évolution du contexte économique et social a conduit les entreprises à mobiliser des ressources d'une part ; pour mettre en place les soubassements d'une organisation qualifiante et d'autre part ; aboutir à une gestion stratégique des ressources humaines.

La gestion stratégique des ressources humaines est une nouvelle approche systémique d'analyse : « permettant à l'entreprise ou à l'organisation de disposer à tout moment et dans l'avenir des ressources dont elle a besoin en quantité et en qualité pour atteindre ses objectifs »³.

Cette approche traduit clairement le fait que l'entreprise adopte une vision claire et dynamique des ressources dont elle dispose à gérer, ainsi que les objectifs à atteindre. Dans cette approche, le management des ressources humaines cesse d'être une variable proactive à considérer en amont de l'élaboration de toute stratégie. Toutefois, reconnaître l'évidence de l'importance stratégique de plus en plus centrale des ressources humaines, dans le

¹ Ben Khalfa « Algérie : évolution de la fonction personnel » revue ressource humaine au Maghreb N02/1992 p 14

² G. Trep, M. Ferary « gestion par les compétences pour une opérationnalisation de la convergence entre la stratégie d'entreprise et la GRH » revue interaction V 01 France 1998 P35

³ M. Benikkour et A. Ibenrissoul « gestion stratégique des ressources humaines dans les entreprises marocaines » publication de centre de recherche ISC cahier de ISC Casablanca Maroc 2005

développement de la compétitivité des entreprises entraîne automatiquement une insertion et une intégration efficace de celle-ci au cœur même de la dynamique stratégique des entreprises.

Pour une vraie gestion par les compétences

L'impératif de flexibilité et de réactivité des entreprises a sensiblement modifié la place accordée à la ressource humaine, contenu du travail évolue, mobilisant la subjectivité des salariés intelligents.

En effet, l'analyse se rapporte à des situations de travail contextualisées, dynamiques et décloisonnées,⁴ cette observation reconfigure les contenus du travail et transforme le management des ressources humaines en panier des compétences (savoirs, de savoirs faire et de savoirs être)

Ce dernier est appelé à changer de nature, le manager devrait ainsi moins réfléchir à l'arbitrage prévision des dépenses/performances prévisionnelles de la ressource humaine déployées, qu'à des questions liées entre autre sur la gestion des qualifications, des compétences et des talents.

« La gestion des compétences », « la gestion par les compétences », « logiques compétences » ou « démarche compétences », tous ces termes font partie désormais du langage des mondes de l'entreprise, de la formation et des recherches scientifiques, personne n'en peut douter de l'importance accordé à ces termes, cependant, les nuances et diversités qu'ils suscitent tant sur le plan terminologique que méthodologique créent parfois des confusion pour leurs utilisations.

La gestion des compétences, s'affirme comme une approche mécaniste de gestion disponible désormais dans toutes les entreprises, et dont les usages se référant à la gestion des ressources humaines, sous-entendant, implicitement que les ressources humaines s'assimilent à des « compétences ». Cet intérêt grandissant pour la compétence dans la gestion stratégique des entreprises se traduit par des multiples contributions scientifiques et pratiques s'intéressant ainsi à sa gestion.

La gestion des compétences est un outil opérationnel au service de la direction des ressources humaines, dont l'objectif est d'aboutir à une performance des espaces du travail à travers une gestion contextualisée des compétences individuelles. Toutefois cette approche demeure inappropriée pour capitaliser sur les compétences collectives, ainsi disposé d'une démarche compétence, qui pourrait conjuguer les enjeux sur le plan stratégique et prétendre à pérenniser la performance de l'entreprise dans sa globalité.

⁴ Kais Gannouni « pour une gestion stratégique des ressources humaine au Maghreb » extrait d'un mémoire DEA en gestion et internationalisation des économies Sfax 1999 p 16

Dans ce contexte la gestion par les compétences est présentée comme l'une de ces nouvelles pratiques qui soutient la flexibilité et l'adaptation continuelle de l'entreprise. Ces pratiques voient le jour dans des formes organisationnelles où le rapport au temps et à l'espace n'est plus celui qui prévalait dans des modèles traditionnels d'organisation

Passer de la gestion des compétences à la gestion par les compétences. De l'individu au collectif

Le passage de la gestion des compétences à la gestion par les compétences a donc été largement étudié par les auteurs (Gilbert et Thionville, 2003)⁵ qui ont démontré La gestion des compétences apparaît comme un premier niveau d'analyse à d'une démarche compétences complète. Il est important de mettre l'accent sur le caractère descriptif de la gestion des compétences, qui selon les auteurs cités ci-dessus, consiste à faire un état des lieux des compétences existantes, ainsi à répertorier l'ensemble des compétences requises par métier et les compétences détenues par les salariés afin de réaliser la meilleure adéquation entre les besoins des ressources

Un autre niveau d'analyse, recouvre le pilotage de l'entreprise dans un environnement mouvant et développe la dynamique collective (approche macroéconomique),⁶ le management des ressources est considéré dès lors comme un nouveau paradigme de gestion stratégique où le capital social (les principes de réciprocité et de partage) détermine les facteurs de compétitivité et de performance. En terme, de culture d'entreprise, l'entreprise qui gère par les compétences peut bénéficier d'une valorisation et d'une cohésion importante autour d'objectifs stratégiques.

La gestion par les compétences⁷, renvoie à des pratiques dans lesquelles, l'entreprise est conçue comme centre ouvert, décloisonnée et susceptible de créer, partager et capitaliser des compétences à long terme. C'est-à-dire transformer le management des ressources humaines, de telle manière à renforcer l'adaptation et la reconnaissance professionnelle, par l'intermédiaire de pratiques telles, que, l'ergonomie, qui se traduit par des relations et des schémas cognitifs généraux entre l'employé et les composantes de son espace du travail (collaborateurs, machines, outilsetc.), ainsi développer un système de qualification ou par des décisions qui visent à renforcer la motivation du personnel (la justice organisationnelle)

Ainsi le passage à une gestion par les compétences permet de gérer un double bénéfice tant sur le plan de l'individu que sur le plan de l'entreprise.

⁵ P.GILBER Thionville « la gestion de l'emploi et évaluation des compétences » Ed ESF Paris 2003

⁶ S. JACQUES « manager les compétences : approches, enjeux et développements » revue AGRH paris 2010 p 09

⁷ S. Jacques idem p 10

En effet, l'individu permet d'assurer son employabilité tout au long de la vie, ce qui fait l'objet de plusieurs dispositifs légaux aujourd'hui et correspond à la logique de valorisation des acquis de l'expérience. Il a également la possibilité d'assurer le développement des compétences au terme de programmes de formation qui deviennent plus adaptés aux exigences professionnelles. Au niveau de l'entreprise, cette approche entraîne un impact important et structurant sur l'entreprise qui permet plus simplement de réduire les écarts « l'acquis et le requis » en matière de compétences et aussi supprimer les inerties organisationnelles liées aux facteurs de création, d'évaluation et de développement des compétences (démarche complétée de compétence).

Le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines de quoi parle-t-on ?

Cette évolution de la conceptualisation autour de la compétence, implique un management des ressources humaines capable, d'accompagner les changements en matière de pratiques, d'approprier les outils nécessaires et d'assouplir les processus inhérents au développement des compétences. Ce dernier doit agir comme mode de gouvernance favorisant la création de la valeur et contribuant à accroître la performance, l'autonomie de la décision et l'harmonisation des rapports sociaux au sein de l'entreprise.

L'ambition de notre recherche s'inscrit dans une étude scientifique des retombées du passage d'une gestion des compétences à une gestion par les compétences, sur les pratiques du management des ressources humaines.

Le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines renvoie aux mutations organisationnelles qui affectent les outils de gestion en MRH. Dans le cas de notre recherche, nous avons identifié trois grandes pratiques qui exercent une influence directe sur les mécanismes de création, d'évaluation et de développement des compétences.

Le passage d'une gestion segmentée de compétences vers une gestion globale par compétences impacte automatiquement les usages sur le plan des instruments de gestion des ressources humaines. Ces impacts produisent des effets directs sur l'adaptation professionnelle, sur la reconnaissance au travail ainsi la mise en place des logiques compétences.

La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (désormais GPEC) est la première pratique choisie pour cet exercice, du fait, de son rôle reconnu dans la création de compétences en jouant sur les équilibres entre les compétences requises et celles acquises. La GPEC dispose d'une capacité à réguler et à coordonner entre les décisions stratégiques et le management des ressources humaines. Ce choix de pratique nous semble pertinent.

Les référentiels de compétences, malgré l'absence relative de littérature surtout dans les entreprises algériennes, sont conçus pour permettre une évaluation de compétences tant au niveau individuel, collectif, organisationnel ou stratégiques, cette évaluation repose sur un choix de critère très précis pour donner à chaque situation du travail la compétence dont il a besoin au moment opportun.

La formation est notre troisième pratique, parler de la gestion des compétences sans évoquer la formation nous semble impossible, la formation exerce une influence indélébile sur les développements des compétences offrant une opportunité aux responsables des ressources humaines d'adapter les programmes de formation en fonction des besoins en compétences. L'étude de ces pratiques nous permet de mieux saisir les changements sur la position du management des ressources, dans un contexte organisationnel décloisonné et marqué par une transversalité en matière de prise de décisions stratégiques.

Toutefois, dans la littérature en sciences de gestion, malgré la multitude de travaux consacrés au management des ressources humaines d'une part et à la gestion des compétences d'autre part, un nombre relativement limité d'études a été entrepris pour comprendre le passage d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences, et les conséquences managériales sur le management des ressources humaines.

En fait, pendant longtemps, ce passage a été éclairé par peu de littérature en GRH ; vu la complexité de traduire l'évolution des compétences individuelles en compétences collectives mobilisables pour répondre à un enjeu de flexibilité dans les entreprises. Le sujet que nous traitons, en dépit de la littérature foisonnante, peu de travaux de recherche avaient exploré cette dimension évolutive de la compétence dans les contextes organisationnels. D'un côté, les travaux sur le gestion des compétences ne s'intéressent que superficiellement aux dimensions organisationnels du travail, notamment en considérant que les entreprises doivent se constituer de paniers de compétences individuelles pour mieux fixer les objectifs en terme de performance. D'un autre côté, le management des ressources humaines ne met pas en valeur une structure d'accompagnement pour faciliter l'acquisition des compétences collective et organisationnelles.

Les recherches sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines n'ont pas connu de développement notable dans l'entreprise algérienne⁸, notamment l'entreprise publique, du fait, de la structure hiérarchique adoptant un mode de gestion

⁸ M. Mebarki « l'encadrement, acteur de la formation dans les entreprises innovantes » ed Maghtech, Rabat 1998 p 189

autoritaire, qui freinerait les initiatives individuelle et qui réduit les instruments du développement des compétences aux simples programmes de formation.

Si, en France, les questions sur la gestion des compétences sont traduites dans des travaux de recherche de haute qualité. Cela reste peu exploré pour le cas Algérien.

Le nombre réduit de thèses doctorat ou de travaux académiques traitant les questions de compétences est expliqué par plusieurs raisons, notamment, l'absence d'informations pertinentes pour mesurer l'intervention de la gestion des compétences dans les pratiques de management des ressources humaines dans les entreprises algériennes, la centralisation des niveaux de décisions, qui bloque le décloisonnement des espaces du travail.

Enfin, les inerties organisationnelles qui ne favorisent pas la création de mémoires organisationnelles pour stocker les contenus en connaissances et en compétences, ainsi la non prise en compte de routines organisationnelles, comme phénomène collectifs dans la démarche globale de compétences.

Cependant, nous avons recensé une série non exhaustive de travaux⁹ dont l'intérêt est grandissant à la compréhension des enjeux qui structurent la gestion stratégique des ressources humaines. Les travaux de (FERHAOUI Mustapha, 2014) sur les pratiques de la gestion des ressources humaines et les emplois atypique, nous permet de mieux cerner les logiques métiers dans les PME algériennes, il faut rappeler que les logiques métiers constituent les bases à la mise en place d'une gestion des compétences. (OUSSIDHOUM Souhila02021) dans son travail de thèse a mis l'accent sur les mutations opérées au niveau de la fonction des ressources humaines et les effets produits sur la construction des avantages concurrentiels, ce travail nous conduit) conclure que le concept compétence demeure l'élément majeure pour pouvoir assurer ces mutations. A qui s'ajoutent les travaux de (SOUKI Hakima, 2016), traitant le capital humain, comme dimension irréfutable dans une économie de la connaissance. (SEGUINI Fadhila, 2019) quant à elle, a évoqué la déperdition des connaissances, comme problèmes structurels pour les entreprises algériennes, illustrée par le cas de la SONATRACH. .

En France, il est notamment intéressant de noter les travaux s (Ben Mahmoud-Jouini, 1998 ; Paraponaris, 2000 ; Charue-Duboc, 2000 ; Frame, 2000 ; Gareis & Huemann, 2000 ; Charue-Duboc & Midler, 2001 ; Danneels, 2002 ; Musca, 2005)¹⁰ qui ont tous montré l'importance d'une articulation entre le management des ressources humaines et la gestion des compétences, dans le but de créer des organisations qualifiante au travail.

⁹ Travaux de recherche recensés pour élaborer notre revue de littérature

¹⁰ S. LOUFRANI « gestion des compétences et management par projet » thèse doctorat université Nice 2006 p 12

En Tunisie, les travaux sur la gestion des compétences sont structurés et organisé de sorte à fournir des cadres d'analyse pertinents, nous citons entre autre, les travaux (Amina Amar Chérif 2008, Sabrina LOUFRANI 2005)¹¹, si la première avait tenté une exploration des réalités de la gestion des compétences dans les entreprises publiques tunisiennes, la seconde a mis en articulation le management des compétences et le management par projet.

L'objet de recherche

L'approche par compétence suppose une approche transversale de management des ressources humaines à des niveaux d'analyse différents et dans des perspectives distinctes.

La gestion des ressources humaines s'est ainsi intéressée à la gestion par les compétences individuelles (niveau micro), et dans une moindre mesure collective (niveau méso); le management quant à lui intéressé à la gestion stratégique des compétences organisationnelles (niveau macro), et entre les deux, une articulation de triptyque « organisation/stratégie /performance » permet d'agir sur les processus trifonctionnels résultant d'une action collective garant de la construction des compétences organisationnelles, qui représentent des actifs stratégiques pour l'entreprise, provenant d'une combinaison inter niveaux et inter rythmes des ressources de l'entreprise (l'approche systémique); combinaison propre à l'entreprise (principe de spécificité).

Elles permettent la réponse à un besoin du marché, et de ce fait, elles sont évaluées en termes de performance (principe de visibilité et de reconnaissance), supposant une accumulation de savoir et d'apprentissage collectif (principe dynamique et cumulatif).

En Algérie, Le management des ressources humaines a connu une série d'évolution qui se sont soldées par des réaménagements dans les structures organisationnelles, ces dernières ont favorisé la mise en place de nouvelles logiques de gestion des effectifs en accordant un rôle majeur à l'homme dans l'orientation des schémas cognitifs. Certaines entreprises notamment celles disposant soit d'une structure transversale, plate ou bien celles structurées par projet ou filiale, regroupent leurs fonction RH autour d'un ensemble de pratiques qui favorise les démarche innovante en matière de création de compétences (dimension individuelle), renforce les intégrations de nouvelles technologies pour assurer une flexibilité accrue au travail (dimension collective), et enfin, valorise les voies de développement professionnel (adaptation et reconnaissances professionnelles)

Dans ce contexte, l'objet de notre thèse est d'explorer les conséquences du passage d'une gestion des compétences à une gestion par les compétences dans le contexte des

¹¹ *Idem p 13*

entreprises algériennes et expliquer le décloisonnement qui en résulte en matière des pratiques du management des ressources humaines. Nous supposons que la gestion par les compétences témoigne d'une articulation rigoureuse de ces principes fondamentaux, cela nous incite à nous s'interroger sur la refonte du concept de management des ressources humaines à l'aune de l'approche par les compétences. Notre problématique est conçue autour d'un questionnement général, structuré autour d'une question fondamentale ;

Comment le passage d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences permet-il un décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines ?

Pour mieux étayer et cerner l'enjeu de cette question principales, deux questions subsidiaires s'ajoutent à notre interrogation essentielle, et qui sont formulées comme suit ;

Les pratiques telles que la GPEC, la formation ou les référentiels de compétences constituent-ils des atouts stratégiques et opérationnels à la mise en place d'une démarche de compétences ?

L'entreprise Algérienne recouvre-t-il un management de ressources humaines susceptibles de générer des logiques de compétences ?

Pour élargir notre champs d'étude et débattre de tous les concepts liés à la thématique en question, il est impératif de formuler des propositions de recherche qui encadreront la problématique de notre recherche, et qui feront objet d'objectivation empirique.

Cadre théorique et propositions de recherche

Notre thèse s'inspire dans son cadre théorique de plusieurs référentiels en raison des différentes dimensions qui structurent le concept de la compétence, qui est à la fois, microéconomique (compétences individuelle), macroéconomique (compétences collective) et méso économique (compétences organisationnelle).

En effet, la compétence est abordé dans la littérature en sciences de gestion¹² sous plusieurs aspects, la rattachant respectivement à l'individu (savoirs et connaissance), au collectif (socialisation, combinaison), stratégique (ressources et compétences principales pour la démarche stratégique) et organisationnelle (capacités, routines et mémoire organisationnelle).

L'approche microéconomique renvoie à la gestion des compétences qui s'inscrit dans les prescriptions de la gestion des ressources humaines (DIETRICH, DEJOUX, GILBERT)¹³

¹² Zarifian P, (2004) « Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions », Editions Liaisons P 42

¹³ A. DIETRICH « management des compétences » ed Vuibert Paris 2006 p 38

qui considèrent la compétence comme une ressource individuelle que les entreprises doivent mobiliser avec la création des profils de compétences. Cette approche se manifeste également en sociologie du travail (Hamel, Prahalad) qui ont montré que la compétence n'est valable que lorsqu'elle est mobilisable pour faire face aux situations du travail, cette acception est confirmée dans le cadre des études sur l'apprentissage organisationnel (Argyris et Schon) ¹⁴

La gestion des compétences, est un niveau d'analyse rigide qui s'appuie principalement sur une identification de compétences valables pour la formulation de la stratégie de ressources humaines. Cependant, l'étude de la gestion des compétences nous permet de comprendre au mieux les différentes articulations entre les niveaux de compétences en entreprise, que nous avons pu appréhender à la lumière de la théorie des ressources (Barney et Wernerfelt 1984)¹⁵ qui se sont appuyés par les approches en termes de capital humain, pour saisir les contextes d'évolution de la compétence individuelle.

L'approche macroéconomique de la compétence, est traduite par l'expression « la gestion par les compétences » qui voit la firme comme un panier de compétences collectives se diffusant sur les démarches stratégiques et reconfigurant les enjeux professionnels.

La gestion par les compétences, ou bien démarche de compétences se réfère à un cadre qui légitime la rationalisation des pratiques en matière de partage de compétences (GPEC, formation ou référentiels de compétences). Cette légitimation est étudiée notamment par les tenants de la théorie du capital social (Shultz, Judge), qui s'inspirent des principes de réciprocité, des interconnexions et de réseaux, dans le partage de compétences. Cette théorie est récemment utilisée en gestion des ressources humaines notamment pour saisir l'impact des parcours professionnels sur la qualité de recrutement et sur la réduction des turnovers.

Dans notre thèse, la gestion par les compétences est abordée à travers une démarche globale (Perreti, Dejoux, Dietrich), qui repose sur un ensemble d'étapes cohérentes et susceptible de converger avec les objectifs assignés en matière de compétences. Cette démarche nous permet de nous approprier le choix des variables explicatives ayant été mobilisés dans le cadre du chapitre 2 et qui feront objet de vérification empirique. Cette démarche s'appuie sur une lecture à quatre étapes structurées autour de logiques complémentaires et des outils appropriés.

Les profils compétences renvoient aux capacités de l'entreprise à identifier les compétences clés, et ce, à travers une GPEC dynamique et participative. L'évaluation des compétences se distingue comme une étape, qui filtre et qui sélectionne les compétences à

¹⁴ P. Argyris et D. Shoen « l'apprentissage organisation dans les entreprise » ed economica paris 2010 p 5

¹⁵ WERNERFELT B., (1984), A Resource Based View of the Firm, Strategic Management Journal, Vol 5, pp. 171-180

mobiliser au travail, par l'intermédiaire de la mise en place des référentiels des compétences. Le développement des compétences consolide les stratégies de l'entreprise, en matière de perfectionnement, via des programmes de formation adaptés. Enfin, la rémunération des compétences permet de créer un système d'intéressement collectif qui favorise la motivation professionnelle

Avant d'explorer la troisième approche de notre étude, il est question d'aborder le passage de la gestion des compétences à la gestion par les compétences, qui reste le point le plus important de notre recherche, cette évolution est abordée en littérature à travers les travaux (Parlier 2005, Pichault 2007, Cohen et Soulier, 2004)¹⁶, permettant de souligner le pilotage de l'entreprise, en décloisonnant les pratiques du management des ressources humaines dans un environnement turbulent et développe l'intelligence collective de l'entreprise,

Enfin, l'approche méso économique renvoie à la compétence organisationnelle, qui est le pivot central d'un management des ressources humaines évolutif. Pour cela, nous avons eu recours à deux théories. La première est la théorie des capacités dynamiques (Teece, Pisano Shuen)¹⁷ qui montrent que les changements dans les structures du management des ressources humaines dépendent de l'intégration d'activités dans lesquelles l'organisation possède des capacités dynamiques. La seconde est la théorie des routines organisationnelles qui est le prolongement de la théorie évolutionniste (Nelson et Winter 1982), qui affirment que les routines organisationnelles sont des phénomènes collectifs qui se développent dans les organisations favorisant ainsi les dynamiques d'apprentissage.

La posture épistémologique interprétative et le mode de raisonnement abductif rattachés à notre recherche nous oblige de balayer le champ de l'hypothèse (ALBARELO)¹⁸ « *l'hypothèse est une conjecture douteuse mais vraisemblable, par laquelle l'imagination anticipe sur la connaissance, et qui est destinée à être ultérieurement vérifiée* ». Il nous est important pour mieux opérationnaliser notre recherche en offrant un cadre précis à notre projet de recherche, de procéder par proposition de recherche. Une proposition de recherche est un aperçu et une vue d'ensemble de la recherche que le chercheur a l'intention de mener. Son objectif est d'établir une expertise et soutenir le domaine de recherche proposé, de contribuer à l'évaluation des développements empiriques de la recherche.

Dans le cas de notre recherche et en fonction de notre analyse documentaire, des entretiens semi directifs réalisés avec les différents responsables RH, ainsi les recherches

¹⁶ D. Bouteiller et P. Gilbert « qu'a-t-on appris de la gestion des compétences » AGRH paris 2008 p 14

¹⁷ C. Defelix « nouveaux regards sur la gestion des compétences » ed Vuibert paris 2001 p 28

¹⁸ ALBARELO M ; (2007) ; Apprendre à chercher, Paris ; Economica, P.85.

précédentes sur le sujet, nous avons émis une série de propositions de recherche réparties sur des observations réelles et objectives.

- Les travaux antérieurs sur la gestion des compétences soutiennent, le fait, que cette approche renvoie presque à la mobilisation de compétences individuelles, cela détermine notre première proposition de recherche et qui est formulée comme suit :

La gestion des compétences constitue un vivier à la mobilisation de compétences individuelles

- Le contexte actuel du management des ressources humaines, impose une gestion stratégique des compétences, en s'appuyant sur l'importance de la démarche compétence, comme processus de capitalisation des compétences collectives (niveau méso) et organisationnelles (niveau macro). Cette démarche ne peut réussir si, la gestion individuelle des compétences ne converge pas vers une gestion globale par les compétences. Notre deuxième proposition de recherche est conçue comme suit :

Le passage d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences favorise l'émergence de nouvelles dynamiques organisationnelles.

- La dimension opératoire de la GPEC se traduit par une littérature abondante, qui place cette dernière dans une orientation stratégique liée à l'identification des compétences et au maintien des équilibres professionnels, cela conduit à la rédaction de notre seconde proposition de recherche

La GPEC dispose d'un rôle majeur à l'identification de compétences susceptibles de renforcer l'employabilité

- La littérature réalisée sur les référentiels de compétences, peu foisonnante que les autres pratiques de notre recherche, soulignent toutes, l'importance de l'évaluation des compétences avant n'importe quel usage, pour permettre une meilleure appropriation du contexte du travail, cela nous amène à poser notre troisième proposition de recherche

Les référentiels de compétences recouvrent des pratiques d'évaluation et de sélection de compétences pour une meilleure contextualisation des situations du travail.

- La formation dans les entreprises constitue un levier au développement de la fonction RH, les études très nombreuses sur ce sujet, ont mis l'accent sur l'appropriation des programmes axés sur les compétences pour mieux rentabiliser les efforts et les budgets colossaux déployés à cet effet notre quatrième proposition de recherche s'efforce de vérifier cet aspect

Les programmes et les outils de formation mis en place sont adaptés pour développer des compétences pratiques.

- Les pratiques du management des ressources se veulent désormais étendues et décloisonnées, cela se traduit par la mise en place d'une logique compétence, qui transforme les espaces de travail, et renforce la flexibilité, l'information et le talent managérial. A travers ce développement, notre dernière proposition de recherche renvoie à la validation de ce constat

Le management des ressources humaines se décloisonne dans un contexte de gestion par les compétences en assurant une flexibilité accrue au travail, une circulation fluide de l'information, convergeant ainsi, vers une expression du talent managérial

Motivations et intérêts de la recherche

Notre thèse s'inscrit dans le courant des ressources et compétences, qui se traduisent par une analyse critiques de réalités organisationnelles, cette analyse met l'accent sur une nouvelle d'organisation dans lesquelles, les rapports de gouvernance se concilient par la force de la logique compétence

L'ambition de notre recherche est d'alimenter cette réflexion théorique sur le concept de compétence et d'apporter un éclairage particulier sur les effets produits sur les pratiques du management des ressources humaines. Notre objectif est double : appréhender de façon globale les mécanismes d'appropriation de la compétence à travers l'étude de son évolution individuelle, collective, organisationnelle et stratégique, ainsi vérifier, les retombées sur les pratiques du management des ressources humaines.

Pour réussir à rendre notre recherche originale et la peindre d'une analyse critique, il est question de prendre du recul par rapport au discours qui anime l'emploi des concepts tels « la gestion des compétences » « la gestion par les compétences » « le management des ressources humaines » au sein des entreprises Algériennes.

En effet, pour nous faire, nous avons opté pour un ensemble d'arguments sur le plan didactique académique et empirique

L'argument didactique : vise à associer des éclairages théoriques sur des concepts tels, la gestion des compétences, la gestion par les compétences, le décloisonnement des pratiques du management des ressources

L'argument académique : conçoit la démarche compétences comme un ressort aux développements de la fonction RH

L'argument empirique : démontrer que la démarche de compétences en dépit des efforts consentis et les outils déployés tant sur le plan quantitatifs que qualitatifs, demeure

insuffisante pour répondre aux besoins en ressources et en compétences au sein de l'entreprise Algérienne, et que le management des ressources humaines n'est qu'une utopie au service de la direction générale.

Démarche épistémologique et méthodologie de recherche

La position épistémologique renvoie aux mécanismes à travers lesquels, le chercheur oriente et guide ses recherches pour produire de la connaissance. (Perret et Seville 2003¹⁹), affirment que « *la réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse, car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité de la recherche* ». Ainsi, l'épistémologie permet au chercheur d'affiner ses observations et de refléter sa position dans l'interprétation des faits et de données auxquels, il est confronté dans la réalisation de sa thèse. La posture épistémologique retenue dans le cadre de notre recherche est l'interprétativisme. Ce paradigme propose un positionnement intermédiaire entre positivisme et constructivisme. « *Dans le cadre de l'interprétativisme, il [le chercheur] va chercher à comprendre comment les acteurs construisent le sens qu'ils donnent à la réalité sociale* » (Séville et Perret, 1999)²⁰. Il s'agit du mécanisme intellectuel par lequel le chercheur est capable de se mettre à la place des acteurs observés.

Cette posture est soutenue par un mode de raisonnement de type abductif. Peirce lui-même affirmait que « *l'abduction est la seule forme de raisonnement qui puisse générer des idées nouvelles, la seule qui soit, en ce sens, synthétique. [...] Sa seule justification réside dans le fait qu'elle constitue le seul chemin qui puisse permettre d'une explication rationnelle* ».

Notre recherche correspond au paradigme interprétativiste, qui déploie trois critères dans sa formulation, la connaissance, l'empathie et la compréhension. Cette posture épistémologique va nous permettre d'interpréter (principe de connaissance) le discours des acteurs sur le phénomène de l'étude et de construire une connaissance empirique sur les déterminants de la gestion des compétences dans l'entreprise algérienne. De saisir l'opportunité de décoder (principe de l'empathie) la face cachée d'une gestion stratégique des RH, et enfin comprendre (principe de compréhension) la portée du discours sur les nouvelles orientations (gestion par les compétences) en termes d'instruments (pratiques et outils) de management des ressources humaines

L'intérêt de notre recherche s'inscrit dans un double enjeu, d'une part : le passage d'une gestion des compétences à une gestion par les compétences permet de mettre en place une

¹⁹ Perret et Séville « épistémologies et méthodologies de recherche en sciences de gestion » laboratoire EMMES France 2003 P 13

²⁰ *Idem* 1999 P17

logique compétence, de renforcer l'adaptation au travail, ainsi de créer une équité professionnelle (reconnaissance professionnelles, et par conséquent permettre de décloisonner les pratiques du management des ressources humaines (GPEC, formation et les référentiels de compétences), d'autre part.

Le pôle empirique de notre recherche

Dans le but d'objectiver les propositions de recherche, que nous avons émises et pour répondre au questionnement global posé au préalable, nous avons adopté une démarche d'accès au réel organisée autour d'une stratégie de recherche mise en œuvre à travers des outils et des techniques qui ont donné lieu à une interprétation des données et des résultats.

Notre investigation empirique est abordée via une étude qualitative, qui correspond parfaitement avec la posture interprétativiste, Pour Wacheux (1996)²¹, « *la mise en œuvre d'un processus de recherche qualitatif, c'est avant tout vouloir comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes* ». Il est donc bien adapté dans le cadre de cette recherche. Ce type de recherche met l'accent sur des données qualitatives existantes sous la forme de mots basés sur l'observation, sur des entretiens et/ou des documents (Miles et Huberman, 2003).²²

Dans le contexte de notre thèse, nous avons choisi la méthode du cas unique pour pallier aux difficultés liées à la compréhension du management des compétences notamment dans l'entreprise publique, que nous avons choisi comme terrain d'enquête. La décision d'opter pour un cas unique est expliquée particulièrement par la complexité de notre recherche dans son aspect empirique, et aussi par les difficultés qui structurent les stratégies de déploiement des ressources humaines dans les entreprises publiques.

Pour opérationnaliser nos propos théorique et répondre à la problématique notre choix est porté sur la société nationale du gaz et de l'électricité (SONELGAZ) à travers l'étude au niveau du groupe ainsi deux directions de la distribution, respectivement celle de Tizi-Ouzou et celle de Bouira. Ce choix est motivé par plusieurs raisons :

- L'importance accordée par cette entreprise au développement de sa ressource humaine ;
- La disponibilité de programmes de formation axés compétences qui traduisent la volonté de l'entreprise pour perfectionner les espaces du travail ;
- L'existence d'une structure qualifiée qui prend en charge les compagnes de recrutement ;

²¹ F. Wacheux « méthodes qualitatives et recherches en gestion » ed Economica paris 1996 p 08

²² Miles et Huberman « analyse de données qualitatives » ed de Boeck paris 2003 P 142

- La mise en place des cellules visant à identifier les profils susceptibles d'être intégrés dans l'entreprise.

Le choix d'une méthodologie de type qualitative, nous a poussés à mobiliser les techniques (outils) de collecte d'informations suivantes :

L'analyse documentaire : l'objectif est de collecter des informations disponibles, qui nous permettent de nous imprégner des réalités managériales, sur le phénomène de notre étude, au niveau de notre organisme d'accueil, les organigrammes, les rapports d'activité de la DRH, les plans et programmes de formations, procédure de mise en œuvre d'une GPEC sont toutes des informations qui nous donnent une visibilité très claires sur la volonté stratégique de l'entreprise SONELGAZ dans le but de transformer sa fonction RH.

Les entretiens semi directifs : cette source d'information prisée dans les études qualitative permet d'explorer la face cachée du discours à travers des questionnements précis. Dans le cas de notre recherche, nous avons mis en place un guide d'entretiens structurés autour de six thèmes, dont l'objectif est de retracer les vérités sur les réalités de notre sujet. Pour cela une série d'entretiens (12 au total) a été réalisée avec des responsables RH (DRH, responsable de formation, chargé de projets RH, directeur de recrutement, chargé de communication, ingénieurs conseil...etc.).

L'observation non participante. Cette forme de collecte d'informations est considérée comme mineure, par rapport à l'analyse documentaire et aux entretiens semi-directifs, cette technique vise à observer des faits et établir des remarques. En effet, dans notre recherche, nous avons choisi l'observation non participante, on a eu recours à une observation passive des lieux, des attitudes des responsables, du climat qui régné dans l'entreprise, de la nature des interactions entre les individus à l'intérieur de l'entreprise, ainsi l'écoute prêté aux différents questionnements posés lors des entretiens Toutes ces observations nous ont autorisées une description plus précise du contexte dans lequel est déroulée l'étude de cas. L'encadré suivant présente nos notes d'observation effectué au sein de notre organisme d'accueil, dans ses différents sites que nous avons consulté.

Pour le traitement de nos données, nous avons choisi d'opter pour une analyse du contenu thématique ; une méthode réputée pour ses capacités à donner du sens aux différentes représentations individuelles et collectives des acteurs.

Cette méthode est largement mobilisée dans les recherches qualitatives, entretiens et analyses documentaires. Bardin (2003 : 47) la définit comme «Selon (BARDIN, L 170), « *l'analyse de contenu est une technique d'analyse d'un discours (article, interview, document...etc.) fondée sur un ensemble de procédures structurées de qualifications* ». Cette

forme d'analyse identifie les perceptions individuelles des acteurs et permet de mettre en valeur les convergences ou divergence au sein de même projet. La mobilisation de l'analyse de contenu thématique est cohérente avec notre objectif de recherche et vise à interpréter le sens donné par les individus à leurs actions.

Structure de la thèse

Notre travail de thèse est organisé autour de quatre grands chapitres, et ce, pour répondre aux préoccupations de la problématique, ainsi que cerner les contours de notre sujet de recherche. Cette organisation émane d'une réflexion double, d'une part : l'originalité des sujets sur la gestion des compétences dans le contexte algérien impacte le nombre de contributions sur le thème, et d'autre part : les complexités liées à l'opérationnalisation, nous ont conduit à rétrécir le champ de l'analyse, notamment empirique.

Le premier chapitre est consacré à une analyse approfondie du contexte d'apparition de la compétence dans la littérature en sciences de gestion. Ce chapitre est réparti en trois sections dans lesquelles successivement, on a montré l'apport de la théorie des ressources et des compétences au contexte organisationnel, et aux usages comparés de l'emploi de la compétence en stratégie d'entreprise et en gestion des ressources humaines (section 1). Cela nous a permis d'analyser, en section 2, l'apparition d'un nouveau modèle du management stratégique autour de la gestion des compétences (étudiée à partir des différents niveaux de compétences et des articulations qui s'y réfèrent), ensuite d'analyser la gestion par les compétences comme démarche globale au service de la décision de la performance stratégique et organisationnelle. La dernière section est consacrée au passage de la gestion des compétences à la gestion par les compétences, en mettant l'accent sur les enjeux et les conséquences de cette évolution.

Au terme du premier chapitre, une préoccupation majeure nous est imposée et tend à discuter de décloisonnement des pratiques de management des ressources humaines. Pour nous faire, un chapitre 2 a été construit à cet effet.

Le chapitre 2 en question traite d'une façon structurée, les pratiques du management des ressources humaines dans une perspective de gestion par les compétences. Cela a donné naissance à trois sections, respectivement divisées d'une manière à explorer les déterminants stratégiques liés à la création et à l'identification des compétences à travers l'emploi de la pratique de la GPEC et ses outils (section 1). Ensuite, la section 2, renvoie à une autre pratique dont l'objectif est de comprendre les mécanismes d'évaluation des compétences, et ce, en étudiant les référentiels de compétences. La formation, à travers son apport dans le développement des compétences, a complété ce processus, (section 3). Ce chapitre nous a

permis de mieux comprendre le repositionnement du management des ressources humaines dans une approche basée sur les instruments de gestion par les compétences.

Le contexte algérien de notre étude et les aspects métrologiques de notre recherche, sont étudiés dans le troisième chapitre, qui a pour objectif de fournir une documentation non exhaustive sur les pratiques de la gestion des compétences dans le contexte algérien.

Ce chapitre est composé de trois sections. Dans la section 1, nous avons explicité les logiques liées à la gestion des compétences dans les entreprises algériennes, en optant pour une analyse à partir du concept du capital humain. La section 2, quant à elle, a été consacrée à l'étude de la gestion par les compétences, dans laquelle, nous avons discuté de l'évolution des logiques de compétences dans le contexte algérien, ainsi que des modèles de compétences inhérents à l'entreprise algérienne.

La section 3 a abordé le cheminement méthodologique et épistémologique de notre recherche, où nous avons mis la lumière sur les adéquations entre les spécificités de notre recherche et les instruments de construction de connaissance appropriés aux contours de notre sujet.

Le dernier chapitre est consacré à l'étude empirique, réalisée auprès de l'entreprise Sonelgaz, auprès du groupe et deux directions de la distribution (Tizi-Ouzou, Bouira). Ce chapitre est composé de trois sections, successivement organisées, autour d'une analyse empirique, pour opérationnaliser, notre revue de littérature. La première section est consacrée à la présentation du groupe Sonelgaz, ainsi qu'aux deux directions de distribution du gaz et de l'électricité. La seconde section porte sur les pratiques du management des compétences au niveau du groupe Sonelgaz et enfin, une troisième section est dédiée à l'interprétation et aux discussions de nos résultats empiriques.

Chapitre 1

**Le modèle des ressources et
compétences (TRC), comme un
nouveau paradigme organisationnel**

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences (TRC), comme un nouveau paradigme organisationnel

Introduction du chapitre 1

Depuis maintenant plus d'une vingtaine d'années, la gestion des compétences occupe une place importante au sein de la fonction ressource humaine. De nombreuses contributions ont permis progressivement de définir et d'instrumentaliser la gestion des compétences au sein des entreprises, notamment au plan de la gestion des compétences individuelles.

Mais les apports théoriques et pratiques ne se limitent pas à la dimension individuelle de la gestion des compétences. Ainsi, progressivement, à la suite des travaux fondateurs de Penrose (1965), puis de Wenerfelt (1984), de Prahalad & Hamel (1990), Barney (1991), Colbert (2004), Collis & Montgomery (1995), Grant (1991), etc., le lien entre stratégie et compétences a été étudié. L'approche « *Resource Based View* » (RBV) qui incarne en particulier cette volonté, indique clairement que le capital des compétences détenues par une entreprise peut être à la source d'un avantage concurrentiel et devrait dès lors être pris en considération lors de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.

Quelle est la réalité du lien entre GRH et stratégie ? Quelle forme prend le management stratégique des ressources humaines ? Plus précisément, quelle est la relation réelle entre la gestion des entreprises et sa gestion des compétences ? Lorsqu'elle existe, quelle est sa contribution et sa relation à la performance de l'entreprise ?

Deux facteurs principaux justifient la diversité du concept de compétence. Tout d'abord, la notion de compétence est naturellement pluridisciplinaire. elle est de plus en plus répandue dans des secteurs aussi divers que la linguistique, la psychologie du travail, l'ergonomie, les sciences de l'éducation et de la formation, la sociologie (*disciplines qui ont considéré la compétence comme un aspect crucial de l'homme au travail*), mais aussi l'économie (principalement grâce à l'approche évolutionniste de l'entreprise) et la gestion (*où la compétence est particulièrement présente dans le domaine de la recherche en matière de gestion des ressources humaines et de stratégie*).

Deuxièmement, on peut examiner le concept de compétence sous trois aspects distincts : personnel, collectif et organisationnel (Nordhaug, 1994, 1996 ; Dejoux, 2001 ; Sanchez, 2001).

Bien que le concept de compétence n'ait pas été clairement défini dans la communauté scientifique, notre objectif est d'en offrir une définition exhaustive et pragmatique, une synthèse des recherches sur le sujet.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences (TRC), comme un nouveau paradigme organisationnel

A la lumière des développements précédents, ma gestion des compétences bascule dans une dimension collective, mettant ainsi, l'accent sur une démarche cohérente d'analyse, qui se traduit par une articulation logique et systémique entre les ressorts organisationnels qui en résultent. Les travaux sur la gestion par les compétences sont l'émanation d'une série d'articulations, notamment entre les compétences stratégiques et organisationnelles. La théorie des ressources dans ce contexte, constitue le soubassement à la compréhension de ce lien.

La compétence collective se définit par sa capacité à fédérer les espaces du travail dans une perspective basée sur le partage des valeurs. Les principes de la théorie du capital social, nous permettent d'appréhender les contours de cette compétence, ainsi que son rôle dans la mise en place d'une véritable démarche des compétences.

Dans ce chapitre, nous nous focalisons sur l'émergence des approches sur les compétences dans les domaines de la stratégie des entreprises, mais aussi, comprendre les modèles inhérents à l'utilisation de la compétence en gestion des ressources humaines.

Ce chapitre se veut une insertion des fondements théoriques sur la gestion des compétences à travers l'étude de la théorie des ressources et compétences comme cadre de référence, ainsi les déclinaisons sur la stratégie d'entreprise ainsi, sur la gestion des ressources humaines.

Ce chapitre nous propose aussi, une analyse du passage d'une gestion segmentée des compétences vers une gestion par les compétences, en explorant les enjeux pour l'entreprise ainsi, les conséquences pour les différentes parties prenantes.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences (TRC), comme un nouveau paradigme organisationnel

Section 1 : La théorie des ressources et compétences en stratégie des entreprises et en gestion des ressources humaines

Depuis les années 1980, la pensée stratégique des entreprises a connu un changement de paradigme significatif,²³ marqué par une transition de la gestion par poste à la gestion par compétences. Ce changement a été largement documenté dans la littérature scientifique et concerne principalement les domaines de la stratégie d'entreprise et de la gestion des ressources humaines (GRH).

En stratégie d'entreprise, ce nouveau paradigme a modifié les mécanismes d'allocation des ressources, transformant la manière dont la performance des entreprises est conçue. Désormais, cette performance repose largement sur la valeur du capital humain au sein de l'organisation. Parallèlement, les nouvelles orientations en matière de relations de travail ont favorisé la capitalisation de nouvelles ressources et compétences, désormais considérées comme des facteurs clés pour construire un avantage concurrentiel.

Cette section vise à comprendre les enjeux stratégiques liés à cette nouvelle cartographie du modèle des ressources et compétences, en essayant de décliner les différents niveaux de raisonnement en stratégie des entreprises et en gestion des ressources humaines.

1.1 – La théorie des ressources et compétences (la TRC), vers une nouvelle frontière pour les entreprises.

L'analyse stratégique, un domaine clé des sciences de gestion, aide les entreprises à répondre aux questions sur leur performance et leur développement stratégique face à la concurrence. Ces interrogations sont étroitement liées à la gestion des ressources, car les entreprises incapables d'acquérir des ressources stratégiques et de développer des compétences distinctives ne peuvent pas s'adapter aux transformations de leur environnement.²⁴

Les compétences, qu'elles soient individuelles, collectives ou stratégiques, sont des ressources essentielles pour le développement des domaines d'activités stratégiques et l'adaptation aux changements du milieu de travail. Les entreprises doivent comprendre et intégrer ces compétences pour adopter des pratiques au sein de structures apprenantes, favorisant ainsi des améliorations significatives en matière de performance.

Cette perspective nous conduit à proposer une analyse comparative et argumentée de la pertinence de la stratégie d'entreprise et de la gestion des ressources humaines (GRH) comme deux domaines où la notion de compétence joue un rôle crucial.

²³ DIETRICH A « *management des compétences* » ed Vuibert paris 2006 P.79.

²⁴ *Idem.* P.80.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences (TRC), comme un nouveau paradigme organisationnel

1.1.1 - Les fondements théoriques de l'approche par ressources en stratégie

Face aux questions récurrentes de performance et de développement stratégique, la littérature stratégique a développé divers modèles d'action. Dans les années 1990, ces modèles ont évolué pour accorder plus d'importance à l'entreprise elle-même plutôt qu'à son environnement. Initialement, les théories stratégiques mettaient l'accent sur l'identification des couples produits/marchés et la considération de l'entreprise comme un ensemble d'activités interconnectées au sein d'une chaîne de valeur. Par la suite, l'accent s'est déplacé vers les caractéristiques et les capacités intrinsèques de l'entreprise.

Au lieu de se focaliser sur la maîtrise de l'environnement, les approches théoriques ont commencé à se concentrer sur les ressources internes de l'entreprise. La réussite n'était plus définie par la conquête du marché, mais par la capacité de l'entreprise à identifier et développer ses propres ressources. Avec un environnement de plus en plus complexe à appréhender, ces modèles ont marqué une rupture, introduisant une vision stratégique globale qui intègre objectifs, stratégies et plans d'action dans une image future cohérente de l'entreprise.

Cette nouvelle conception influence la manière dont l'entreprise envisage son avenir et ses capacités à se maintenir et à se développer. La vision de l'organisation future découle ainsi des ressources et compétences nécessaires à l'entreprise.

Le modèle des ressources et compétences (MRC)²⁵, également connu sous le nom d'« *approche par ressources* », ou « *resource-based view of the firm* » en anglais, s'est alors imposé comme le modèle théorique explicatif en stratégie d'entreprise et en gestion des ressources humaines (GRH).²⁶

1.1.2 - La genèse de l'approche des ressources et compétences

Les ressources deviennent des actifs stratégiques, jouant un rôle crucial dans le processus global de production de biens et de services au sein de l'entreprise. Elles sont considérées comme des éléments déterminants dans la construction d'avantages concurrentiels et peuvent prendre plusieurs formes :

- Les ressources en capital physique ;
- Les ressources en capital humain ;
- Les ressources en capital organisationnel.

²⁵ a « Resource-Based-Vue » est antérieure aux années 90, et date plutôt du milieu des années 80 et son inspiration (Penrose) est encore plus ancienne. Mais c'est véritablement au cours des années 90 que les études empiriques se multiplient.

²⁶ H. Houda « *L'approche par les ressources et les compétences, comme théorie de la firme, apports, limites et aménagements nécessaires* » centre de recherche en management des organisations CREPA, université Paris Dauphine paris 2010 P 03

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences (TRC), comme un nouveau paradigme organisationnel

Certaines de ces ressources sont qualifiées par certains auteurs de compétences clés ou cardinales, ou « *core competencies* ». Les compétences cardinales représentent l'apprentissage collectif au sein de l'organisation, impliquant la coordination des divers savoir-faire productifs et l'intégration de multiples technologies.

1.1.3 - De la théorie de l'avantage concurrentiel à une théorie de la firme : apports conceptuels de la TRC

Les contributions de la Théorie des Ressources et Compétences (TRC) à la question des frontières de la firme proviennent à la fois de travaux initiaux, qui y font référence de manière indirecte, et de recherches spécifiques sur ce sujet. La première partie examinera les premiers travaux conceptuels de la TRC et leurs apports à la problématique des frontières de la firme. La seconde partie mettra en lumière les prédictions et analyses explicitement centrées sur cette question.

1.1.3.1 - Des apports conceptuels de la Théorie des ressources au développement des logiques compétences dans les entreprises.

La Resource-Based View (*RBV*) conteste l'idée que les seules propriétés de l'industrie déterminent la performance des entreprises, mettant en avant l'importance des ressources et compétences spécifiques à chaque entreprise. La *RBV* a pris forme autour de l'article de Wernerfelt (1984)²⁷, et des études de Barney (1986)²⁸, Peteraf (1993)²⁹. Ainsi que Dierickx et Cool (1989)³⁰, qui ont toutes contribué à la consolidation de cette approche. Connue sous le nom de théorie des ressources et compétences (*TRC*), cette perspective s'est initialement focalisée sur l'avantage concurrentiel, ou ce qu'Argyres et Zenger (2007)³¹ appellent la théorie de la performance de la firme.

Les questions clés abordées dans cette forme première de la *TRC* étaient :

- Comment mettre en place les ressources et compétences créatrices d'un avantage concurrentiel soutenable ?
- Quel type de ressources crée le plus de valeur ?
- Quels sont les effets des capacités sur la performance ?

²⁷ WERNERFELT B., (1984), « *A Resource Based View of the Firm* », *Strategic Management Journal*, Vol 5, pp. 171-180.

²⁸ BARNEY J.B., (1986), « *Strategic Factor Markets : Expectations Luck and Business Strategy* », *Management Science*, Vol 32, pp. 1231-1241

²⁹ PETERAF M.A., (1993), « *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View* », *Strategic Management Journal*, Vol 12, pp. 179-191

³⁰ DIERICKX L., COOL K., (1989), « *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage* », *Management Science*, Vol 35, pp. 1504-1511

³¹ .GHOUZI H . *Op.cit.* P 03

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences (TRC), comme un nouveau paradigme organisationnel

La TRC ne se limite pas aux seuls apports de la RBV, mais englobe l'ensemble des cadres théoriques qui placent les ressources et compétences de la firme au cœur de la stratégie. Comme le montre le tableau de synthèse suivant, la « *théorie des ressources et des compétences* » couvre plusieurs branches.

La Théorie des Ressources et Compétences (*TRC*) se divise en plusieurs branches, chacune avec ses propres unités d'analyse et prédictions variées. Ces prédictions se concentrent principalement sur la nécessité pour l'entreprise d'internaliser les activités « stratégiques », c'est-à-dire celles pour lesquelles elle possède des ressources, des compétences clés ou des compétences dynamiques qui lui confèrent un avantage concurrentiel.

Cependant, ces contributions n'abordent pas directement la question du choix entre produire en interne ou acheter à l'externe. Les premières études empiriques de la TRC³² se sont focalisées sur les raisons des différences de performance entre les entreprises et sur les caractéristiques des ressources qui contribuent à l'établissement d'un avantage concurrentiel durable.

Chacune avec ses propres unités d'analyse et prédictions spécifiques. Pour clarifier les principaux enseignements de ces branches, une synthèse basée sur la catégorisation de Koenig (1999 : 2003)³³ est utilisée. Pour chaque branche identifiée par Koenig, les prédictions générales en sont extraites et appliquées à la question des frontières de la firme.

³² Pour évaluer la validité de la Resource based view, Priem et Butler (1991) ont listé les 18 thèmes les plus étudiés dans les programmes de recherche en stratégie. Il en ressort que depuis 1991, 13 de ces 18 thèmes ont été abordés par la TRC (*notamment la Resource Based View*).

³³ Koenig G., « *De Nouvelles Théories pour gérer l'Entreprise du 21ème siècle* », Economica, Paris, 1999, pp.199-239.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences (TRC), comme un nouveau paradigme organisationnel

Tableau N°01 : Branches constitutives de la TRC et prédictions qui en émanent. Un héritage commun : la théorie de la croissance de Penrose (1959)

Principales approches	Resource Based View	Théorie des compétences centrales	Théorie des capacités dynamiques	Théorie évolutionniste
Principaux auteurs	Barney, Wernerfelt	Hamel et Prahalad Amit et Shoemaker	Teece, Pisano Shuen	Nelson et Winter
Unité d'analyse	Ressources	Compétences centrales	Capacités dynamiques	Sentier de dépendance routines
Prescriptions générales que nous pouvons formuler	Identifier les ressources vérifiant les critères VRIS (Barney, 1986) pour mettre en place des rentes rocardiennes et un avantage concurrentiel soutenable.	La firme doit identifier et exploiter les compétences clés puis : - doit décliner les compétences clés en produits centraux puis en produits finaux ; - doit mettre en place des objectifs ambitieux pour créer un stress et une motivation, stimulant ainsi la créativité dans l'entreprise.	La firme doit décider quelle compétence il faut développer afin d'affronter l'évolution rapide du marché, des produits et de la technologie	Pas de prescriptions claires : La théorie a plus un but descriptif, visant à articuler ce qui se passe au niveau individuel avec ce qui se passe à un niveau plus agrégé. Ainsi la firme est sélectionnée sur la base de ses routines. La survie de l'entreprise dépend de son aptitude à modifier ses routines et à en inventer de nouvelles.
Logiques pouvant servir de base pour le test de la TRC en tant que théorie de la firme	- Vérifier que les activités respectant les critères VRIS permettent la mise en place d'un avantage concurrentiel ; - Puis vérifier si ces activités sont intégrées.	Vérifier que la firme intègre les activités où elle pense pouvoir décliner ses compétences clés.	Vérifier que la firme intègre les activités où elle pense détenir des capacités «dynamiques» lui permettant de faire face au changement du marché et de la technologie.	Il n'existe pas de prédictions claires. C'est une branche qui explique que les structures en place sont le résultat des inerties. Elle introduit la notion de « sentier de dépendance ».

Source : GHOZZI Houda « *L'approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme : Apports, limites et aménagements nécessaires* » centre de recherche en management des organisations CREPA paris Dauphine Page 06.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences (TRC), comme un nouveau paradigme organisationnel

Ce tableau renvoie aux différents usages de la théorie des ressources et compétences, comme nouvelle théorie de la firme. L'analyse de ce tableau fait ressortir quatre branches distinctes issues de la première forme de la TRC, (*Penrose 1959*), qui a marqué une rupture avec les modèles traditionnels, considérant la firme comme un nœud de contrats, et la seule performance fut obtenue grâce aux opportunités que les contrats peuvent profiter.

1.1.3.2- De la TRC à la logique compétence, comme modèle d'analyse des situations du travail.

Ce changement de paradigme opéré dans la littérature en stratégie des entreprises s'est prolongé aux branches traitant de la gestion des ressources humaines.

En GRH, les approches ressources et compétences ont transformé les espaces du travail, à partir de la fin des années 1990, et ce, principalement avec l'introduction de nouvelles méthodes de travail, qui visent à développer le potentiel humain, comme véritable ressource, que toutes les entreprises doivent impérativement mobiliser, pour faire face aux mutations organisationnelles.

L'approche par les ressources de Wernerfelt et Barney, a considéré que les entreprises comme des viviers de ressources à développer, cela se traduit par un investissement sur les ressources répondant aux critères VRIS (*valorisables, rares, non imitables et non substituables*). Dans cette logique, l'entreprise s'efforce à mettre en place des moyens pour capter toutes ressources susceptibles d'être transformées en compétences distinctives, Dès lors, les chaînes de valeurs marquent une reconfiguration structurelles, dont laquelle des activités telles, les ressources humaines ou la recherche et développement deviennent l'essence de la performance des entreprise.

La théorie des compétences centrales ou principales , développée essentiellement par Hamel et Prahalad, témoignent un enjeu stratégique pour un investissement en ressources humaines, cette théorie explique que la démarche stratégiques des ressources humaine ne peut se mettre en place, sans compétences principales, c'est-à-dire, les leviers de la réussite d'une gestion stratégique des ressources humaines, repose sur l'identification préalable de compétences principales,

Cette approche a donné naissance par la suite à une gestion par métier dans laquelle, chaque employé se voit se développer dans les compétences qu'il maîtrise le mieux. Cela a conduit les entreprises aux principes de la flexibilité au travail.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences (TRC), comme un nouveau paradigme organisationnel

Tecce et Pisano à travers la théorie des capacités dynamiques ont jeté un nouveau regard sur la gestion des compétences³⁴ dans les entreprises, cette théorie repose sur les interactions qui se naissent dans les contextes organisationnels et qui se transforment en compétences via des mécanismes d'internalisation que les entreprises mettent en place.

Dans ce sens, les capacités dynamiques peuvent être définies, comme une réaction organisationnelle collective pour répondre à un dysfonctionnement interne au travail, cette capacité à gérer les imprévus et faire recours à l'initiative individuelle dans le traitement des conflits sociaux, a littéralement développé la compétence organisationnelle. L'enjeu est majeur pour la GRH, du fait, l'importance de cette compétence dans le décloisonnement des espaces du travail à travers l'insertion de nouvelles logiques, inspirés par la volonté des travailleurs à mettre collectivement pour gérer les situations professionnelles qui s'y imposent.

Enfin, la théorie évolutionniste, de Winter et Nelson, nous semble la plus adaptée pour répondre à la problématique de la gestion collective du travail, et cela, l'importance qu'elle accorde aux phénomènes de l'apprentissage organisationnel³⁵, comme résultat d'un ensemble d'interaction aux niveaux individuel et collectif. La notion de routines organisationnelle permet aux entreprises de développer et d'internaliser des pré-nommés susceptibles de consolider les collectifs du travail, ainsi renforcer les unités d'appartenance organisationnelles.

1.2 - Gestion des compétences, stratégie et performances : quelles relations ?

La gestion des compétences, à travers ses divers déterminants et approches, cherche à explorer les relations entre la stratégie d'entreprise, en tant que mode efficace d'allocation des ressources, et la performance organisationnelle, qui découle d'une dynamique structurelle.

1.2.1 - Définitions de concepts clés

Pour examiner les relations entre compétence, gestion des compétences, stratégie, management stratégique des ressources humaines et performance, il est nécessaire de définir clairement chacun de ces concepts.

1.2.1.1 - Éclairage sur la notion de compétence

Selon Defelix (2003)³⁶, une compétence est définie comme « *une combinaison de ressources, dans une situation donnée, rendant capable de...* ». Cette définition est avantageuse

³⁴ M. Valery « *articuler les compétences individuelles, collectives, organisationnelles et stratégiques, un éclairage à travers la théorie des ressources et du capital social* » article paru dans un collectif d'auteurs coordonné par Christian DEFELIX « *nouveaux regards sur la gestion des compétences* » ed Vuibert paris 2001. p.10.

³⁵ Weinstein O et Azoulay N « *les compétences de la firme* » revue de l'économie industrielle N 02 du 4ème trimestre 2000. P. 120.

³⁶ Defelix, C. « *Ce que gérer les compétences veut dire* » ed Vuibert collectif d'auteurs in A.M. Guenette, M. Rossi et J.C paris 2003.p.124.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences (TRC), comme un nouveau paradigme organisationnel

par son caractère générique, applicable aussi bien à un individu qu'à un groupe de salariés (*compétence collective*) ou à une entreprise (*compétence clé ou stratégique*). La notion de combinaison de ressources implique que ces ressources peuvent être variées, comprenant des données ou informations, des outils, des systèmes d'aide à la décision, des routines organisationnelles, des connaissances acquises par la formation ou l'expérience, ainsi que des attitudes, traits de personnalité, motivations, et éléments culturels.³⁷

La compétence est toujours contextualisée, dépendant d'une situation donnée et de conditions favorables ou non, avec des marges de manœuvre temporelles plus ou moins flexibles. L'expression « *rendant capable de* » souligne son caractère tangible, opérationnel et mesurable.

Sur la base de cette définition, la gestion des compétences peut être vue comme l'ensemble des actions, démarches et outils permettant à une entreprise d'acquérir, de stimuler et de réguler les compétences nécessaires, tant au niveau individuel que collectif, en tenant compte de sa mission, de ses objectifs, de sa stratégie, de sa structure, de ses moyens techniques et de sa culture.

Acquérir renvoie aux actions de recrutement et aux efforts déployés par l'entreprise pour attirer les candidats nécessaires

Stimuler fait référence aux processus de motivation des employés dans la direction souhaitée, notamment par le biais de méthodes de classification, de rémunération et d'évaluation.

Réguler concerne les moyens de garantir l'adéquation continue entre les besoins de l'entreprise et ses ressources disponibles, via des actions de formation, la gestion des carrières, la mobilité interne et externe, et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Cette gestion des compétences doit être spécifiquement adaptée à la vocation, aux buts, aux objectifs et à la stratégie de l'entreprise.

1.2.1.2 - Le concept de stratégie d'entreprise, un concept polysémique

Tout comme le concept de compétence, le terme stratégie a été défini de multiples façons. Selon les auteurs de Strategor, « *élaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe* ». Cela signifie définir les couples produits/marchés (*stratégie de groupe ou stratégie corporate*) et allouer les ressources de

³⁷ Le Boulaire M et Retour D « *Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ?* » AGRH Paris 2010 P03

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences (TRC), comme un nouveau paradigme organisationnel

manière à assurer un développement et une présence durable (*stratégie concurrentielle ou business strategy*). L'objectif de la stratégie concurrentielle est de garantir un avantage compétitif durable dans un domaine spécifique en situation de libre concurrence. Les deux principaux types de stratégie concurrentielle sont la stratégie de coûts et la stratégie de différenciation.³⁸

En outre, il est important de distinguer les stratégies de groupe et concurrentielles des stratégies fonctionnelles. Les stratégies fonctionnelles déterminent la contribution de chaque fonction à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et à la construction d'avantages concurrentiels. Elles traduisent les choix majeurs concernant l'obtention, l'agencement et la gestion des ressources financières, matérielles, technologiques et humaines de l'entreprise.³⁹

1.2.1.3 - La stratégie fonctionnelle en gestion des ressources humaines

La stratégie fonctionnelle en matière de ressources humaines est désignée sous le terme de management stratégique des ressources humaines (MSRH), qui lui-même a été défini de plusieurs façons. D. Miller décrit le MSRH comme « *toutes les décisions et actions relatives au management des salariés, à tous les niveaux de l'organisation, et dirigées vers la création d'un avantage concurrentiel durable* »⁴⁰. De son côté, G. Dessler (2008)⁴¹ définit le MSRH comme « *la formulation et l'exécution de politiques et de pratiques en matière de ressources humaines qui produisent les compétences et comportements nécessaires pour que l'entreprise atteigne ses objectifs stratégiques* ». D. Ulrich propose une définition concise : « *le processus de liaison des pratiques RH à la stratégie d'entreprise* ».

Cette perspective, similaire à celle d'A. Roger (2007)⁴², souligne le rôle de partenaire stratégique du DRH, qui doit « *contribuer à l'élaboration de la stratégie business tout en facilitant sa mise en œuvre de manière à ce qu'elle soit comprise et relayée par tous les acteurs concernés* ». Ainsi, le MSRH joue deux rôles principaux : mettre en œuvre les stratégies de groupe et concurrentielles sur le plan humain, et participer à la définition de ces stratégies.

1.2.1.4 - La notion de performance d'entreprise dans une approche basée sur les ressources et compétences

Définir le concept de performance est une tâche aussi complexe que les précédentes, car le terme est lui aussi polysémique.

³⁸ Strategor, 15ème édition, Dalloz, chapitre sur l'analyse stratégique, p.175.

³⁹ Desreumaux, A « *la stratégie des entreprises* » ed Dalloz paris 2000.

⁴⁰ Le Boulaire et Retour D AGRH p 4

⁴¹ Dessler, G. « *les pratiques du management des ressources humaines* » ed Pearson Hall 11ème Edition. France p 14

⁴² Roger A et Igalens J « *master RH* » ed ESKA Paris. p .459.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences (TRC), comme un nouveau paradigme organisationnel

Selon A. Bourguignon (1996)⁴³, trois sens sont associés au mot performance :

- La performance est un succès, variable selon les entreprises et les acteurs ;
- La performance est le résultat de l'action, une évaluation ex post des résultats obtenus ;
- La performance est une action, le processus qui mène au succès.

Ainsi, la performance peut être mesurée selon différents repères : économiques (*rentabilité, productivité*), juridiques (*conformité légale, solvabilité*), organisationnels (*compétence, cohérence, efficacité*) ou sociaux (*synergie, implication, satisfaction des salariés, développement des potentiels, qualité de vie au travail*) (Louart, 1996⁴⁴). Le défi réside dans la détermination du niveau d'analyse, que ce soit en restreignant la performance RH à des enjeux sociaux ou en la considérant comme un processus qui influence les choix stratégiques.

1.2.2- Modèles de relation entre stratégie et gestion des compétences

La notion de stratégie d'entreprise est complexe et polyvalente, ce qui en fait un élément privilégié pour l'analyse de la performance dans la littérature en sciences de gestion. En gestion des compétences, la stratégie d'entreprise est souvent expliquée à travers la notion de portefeuille de compétences.

1.2.2.1- De la stratégie aux compétences requises : l'approche « top-down »

Ce modèle est basique dans sa configuration, le point de départ est la mise en œuvre d'une stratégie de groupe ou de stratégies concurrentielles, une fois ces deux stratégies sont formulées, il est demandé à la fonction des ressources humaines d'identifier les compétences requises pour ces deux choix stratégiques. Dans ce contexte la direction des ressources humaines définit son propre plan stratégique (*management stratégiques des ressources humaines*) lui permettant de s'assurer que les compétences requises sont disponibles au bon moment lors de la mise en place de la stratégie de l'entreprise.⁴⁵

Cette approche est aussi appelée « *alignement vertical* » explique que la gestion des ressources humaines n'est qu'une activité de soutien dans la chaîne de valeur de l'entreprise (*l'approche Porterienne de la chaîne de valeur*)⁴⁶ et que sa finalité est de permettre une stratégie concurrentielle décidée ailleurs. Beaucoup d'auteurs ont proposé une formulation à ce modèle d'une manière à traduire à priori les choix de mobilisation des compétences et des outils de GRH en fonction de différentes stratégies concurrentielles.

⁴³ Bourguignon, A. « *Définir la performance : une simple question de vocabulaire ?* » éd., Paris 1996, Economica, p.18- 31.

⁴⁴ Louart, P. (1996), « *Enjeux et mesures d'une GRH performante* » éd., Paris, Economica, p. 1-15.

⁴⁵ Retour D « *gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction Rh ?* » AGRH paris 2011 P.91.

⁴⁶ Porter, M.E. (1986), « *L'avantage concurrentiel* », Paris, Inter Editions.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences (TRC), comme un nouveau paradigme organisationnel

En somme, cette approche a mis en évidence l'importance de l'alignement entre la stratégie globale de l'entreprise et les pratiques de GRH. Elle suppose que les décisions en matière de gestion des compétences et des outils RH doivent être cohérentes avec la stratégie concurrentielle⁴⁷ choisie, afin de renforcer l'efficacité et la performance de l'entreprise dans son environnement concurrentiel.

1.2.2.2- Des compétences détenues à la stratégie : l'approche « *bottom-up* » ou Resource Based View (RBV)

La théorie des ressources, également connue sous le nom de RBV, cherche à expliquer l'avantage concurrentiel des entreprises en se concentrant sur les facteurs internes plutôt que sur l'analyse sectorielle et les couples produits-marchés. Cette approche est motivée par le constat que les écarts de performance au sein d'un même secteur sont souvent plus significatifs que les écarts entre les secteurs. Les chercheurs de ce courant estiment que cette diversité entre les entreprises concurrentes suggère que c'est la détection et l'organisation des ressources internes, à la fois physiques et humaines, qui permettent aux entreprises de développer leur unicité et de garantir un avantage concurrentiel durable.⁴⁸

Le principe fondamental de cette analyse est le suivant : l'identification, la protection, l'exploitation et la création de ressources rares (*telles que les compétences clés*) au sein de l'entreprise peuvent conduire à la création d'avantages concurrentiels sur ses marchés. Les terminologies utilisées dans ce contexte varient. Par exemple, Hamel et Prahalad (1990)⁴⁹ parlent de « *cœur de compétence* » ou de « *pôles de compétences* » pour désigner un apprentissage collectif dans l'organisation, spécifiquement dans la coordination des expertises liées à la production et à l'intégration des technologies. De même, le BCG utilise le terme de « *plate-forme stratégique* » pour décrire un ensemble cohérent de compétences métier et de capacités organisationnelles qui assurent la compétitivité de l'entreprise.

Plusieurs auteurs, dont M. Javidan (1998) et Grant (1991)⁵⁰, ont tenté de clarifier ces concepts et de fournir des méthodologies d'analyse permettant d'identifier les compétences clés au sein d'une entreprise. Ces ressources clés se caractérisent par le fait qu'elles sont propres à l'entreprise, résultent d'une combinaison de ressources, capacités et compétences, sont en

⁴⁷ Gilbert, P. (2007), « *Evaluation et pilotage de la performance RH, Etude Entreprise & Personnel* », in Didier RETOUR p 92

⁴⁸ Arcimoles d', C.H « *Diagnostic financier, ressources humaines et création de valeur, in Encyclopédie des Ressources Humaines* » ed Vuibert, Paris 2005 p. 234-243.

⁴⁹ Retour D, idem AGRH P93

⁵⁰ Javidan, M. (1998) « *compétences centrales, qu'est-ce que cela veut dire en pratique* » Long Range Planning, vol. 31, n°1, p. 60-71.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences (TRC), comme un nouveau paradigme organisationnel

nombre limité, et sont difficiles à imiter, à substituer et à échanger. Bien que l'approche RBV mette en avant l'analyse des compétences internes, elle doit également être confrontée aux éléments clés de l'environnement, comme le soulignent Collis & Montgomery (1995)⁵¹.

1.2.2.3- Stratégie et gestion des compétences : un double processus ?

Selon des auteurs tels que Guérin et Wils (2006)⁵², la relation entre stratégie et compétences repose en réalité sur un double processus d'alignement et d'investissement. Le premier processus consiste à aligner les ressources humaines sur les besoins en RH découlant de la stratégie. Dans cette approche, la stratégie RH est réactive, c'est-à-dire qu'elle découle de la déclinaison de la stratégie en compétences requises. Selon les tenants de cette vision, les liens entre stratégie et compétences sont expliqués en réalité par un double processus d'alignement et d'investissement.

Le premier processus renvoie à aligner les ressources humaines sur les besoins RH résultant de la stratégie, ici la stratégie RH est réactive car, elle découle de la déclinaison de la stratégie en compétences requise (*top down*). Le second processus met l'accent sur les capacités dont disposent les entreprises à investir dans les ressources actuelles pour garantir des stratégies futures, la stratégie RH dans ce cas, est proactive, en s'appuyant sur les compétences détenues. La véritable stratégie se compose donc simultanément de décisions à court terme visant à aligner les ressources sur les grandes orientations stratégiques, et de décisions à long terme concernant l'investissement dans les capacités RH de l'organisation.

1.3- La compétence en management des ressources humaines, une articulation inachevée

Les approches sur la compétence se sont développées dans les travaux sur la gestion des ressources humaines, notamment pour apporter des vérifications sur l'évolution des métiers RH à l'aune des mutations professionnelles. Dans ce point, nous allons présenter les logiques inhérents au développement de la compétence en management des ressources humaines, ainsi le rôle que joue les compétences ; dans la performance RH.

1.3.1-La compétence en MSRHR : de l'approche comptable à l'approche par les compétences

La notion de compétence en MSRHR a connu différentes étapes dans son évolution. Selon Bayad (2001)⁵³, elle a été vue comme une variable comptable pour être assimilée à la stratégie

⁵¹ Collis, D.J., Montgomery, C.A. « *en concurrence sur les ressources* » Harvard Business Review, juillet-août 1995 p. 118-128.

⁵² Guérin, G. et Wils, T. (2006), « *La gestion stratégique des ressources humaines : la perspective nord-américaine*, Encyclopédie des ressources humaines », 2ème édition, 2006, p. 41-52.

⁵³ Bayad M. (2001), « *Gestion stratégique des ressources humaines : fondements et modèles* » Communication ESA-Grenoble p.147.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences (TRC), comme un nouveau paradigme organisationnel

globale ensuite, et enfin, pour prendre sa forme actuelle, celle d'un ensemble de connaissances et de savoir-faire liés à la compétitivité des entreprises.

1.3.1.1- L'évolution de la compétence en MRH

Les premières réflexions sur les liens entre la compétence et le management des ressources humaines remontent aux travaux de Likert⁵⁴, qui affirme, que dans les entreprises, la valorisation des compétences se fait par la mesure de sa valeur et par l'évaluation de son évolution (une compétence pertinente est une compétence qui dispose d'une capacité à se développer). Cette approche tend à assimiler la fonction RH à une fonction comptable, qui identifier le nombre de compétences, en fonction de mise en œuvre d'un système d'information RH, qui fait jusque ici, l'indicateur de la performance RH, le plus indiqué.

Ces systèmes d'informations permettront aux dirigeants de considérer les RH dans le processus de planification, par conséquent, mobiliser des ressources à leur développement. Toutefois, ces systèmes à caractère comptable ont été jugés inappropriés en matière d'application à l'individu. En effet, comme le souligne Capron (1995) : « *utiliser le cadre conceptuel comptable ne revient-il pas à vouloir faire entrer une matière dans un système qui ne lui convient pas par nature et de là, à rencontrer assez rapidement des limites difficilement surmontables, parce que les méthodes de valorisation ont été conçues pour s'appliquer à du capital-argent [ressource matérielle et cessible] et non à du capital humain [ressource immatérielle et non cessible] ?* »⁵⁵

L'approche comptable a été critiquée par une approche basée sur la planification, dans laquelle les tenants de cette approche considèrent que l'alignement des ressources humaines sur les orientations stratégiques des entreprises, constituent les nouvelles visions d'un MSRHR intégrateur de dynamiques organisationnelles. La réflexion est centrée désormais, sur la prévision des besoins et l'évaluation des disponibilités en RH nécessaires à la réalisation de leurs objectifs. Mais cette vision n'est pas à l'abri des reproches. Deux critiques majeures ont été dressées à son encontre :

- Focalisation sur les aspects techniques de la prévision au détriment de la dimension socio-politique des organisations ;
- Echec de l'intégration des RH aux objectifs des organisations : privilège de la stratégie externe (*stratégies d'affaires*) aux dépens de la stratégie interne (*stratégies RH*) ;

⁵⁴ Likert R. (1967), « *The Human Organization, McGraw-Hill* », New York, NY. In GRH & Transfert de compétences : Impact sur la performance Communication au Congrès de l'AGRHR - septembre 2005 p.05 .

⁵⁵ Capron M. (1995), « *Vers un renouveau de la comptabilité des ressources humaines ?* » Revue Française de Gestion, p. 46-54.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences (TRC), comme un nouveau paradigme organisationnel

Contrairement aux modèles précédents qui sont accés davantage sur les contraintes extérieures, le modèle de la compétence s'est plutôt penché sur les capacités internes des organisations, notamment sur les compétences organisationnelles (*Lado & Wilson, 1994*) Ces auteurs considèrent que la compétitivité des organisations peut être expliquée par les compétences RH.

1.3.1.2- La place de la notion de compétence dans le MRH

Dans les courants de la littérature en sciences de gestion, le management stratégique des ressources humaines est lié à la compétitivité, la compétence quant à elle est souvent assimilée à un actif stratégique que les entreprises doivent impérativement acquérir, pour assurer leurs compétitivités à travers le développement d'un avantage concurrentiel soutenable et durable.

Les tenants de la théorie des ressources affirment que les ressources internes sont le seul moyen qui permet de relever le défi de la concurrence. Ils ajoutent que ces ressources, en étant de valeur et difficilement transférables, permettent de créer un avantage compétitif durable. Autrement dit, les entreprises qui souhaitent se démarquer de leurs concurrents actuels ou potentiels ne doivent plus compter sur leurs ressources traditionnelles, telles que la finance ou la technologie au risque d'être imitées.

Dans ce domaines, de multiples approches se sont succédés pour montrer la place qu'occupe la compétence dans la littérature en management des ressources humaines, notamment en France, où le courant sur les compétences individuelles (*Guy Le Boterf*) s'affirme comme le plus répandu et le plus complet considérant, ainsi Le management des ressources humaines, comme une capacité à agir individuellement en fonction des savoirs disposés. Dans ce sens la compétence se définit comme une combinaison de ressources, pour produire une performance, elle est construite par l'individu (*savoir agir dans le champ des contraintes des ressources*).

Le rôle de la compétence en MRH peut être analysé à la lumière de la tryptique (*savoir-agir/vouloir agir et pouvoir agir*) autrement dit, la compétence en MRH peut avoir trois dimensions, individuel (*savoir agir*), relationnelle (*vouloir agir*) et collective (*pouvoir agir*).

Le savoir agir compos toutes les connaissances dépendantes du contexte de l'activité professionnelle. Elles s'acquièrent par la combinaison des programmes de formation et les systèmes d'information RH (*SIRH*) ou par l'expérience. Il permet de contextualiser les espaces du travail, en offrant plus de capacités dynamiques aux employés dans l'exercice de leurs fonctions.

Le vouloir agir correspond à l'engagement comportemental qui tend aux respects des valeurs professionnelles et à la sauvegarde d'une bonne image de soi. Enfin le pouvoir agir

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences (TRC), comme un nouveau paradigme organisationnel

renvoie à l'approche instrumentalisée des ressources humaines, qui consiste à mettre en place des moyens et des instruments pour capitaliser sur les compétences.

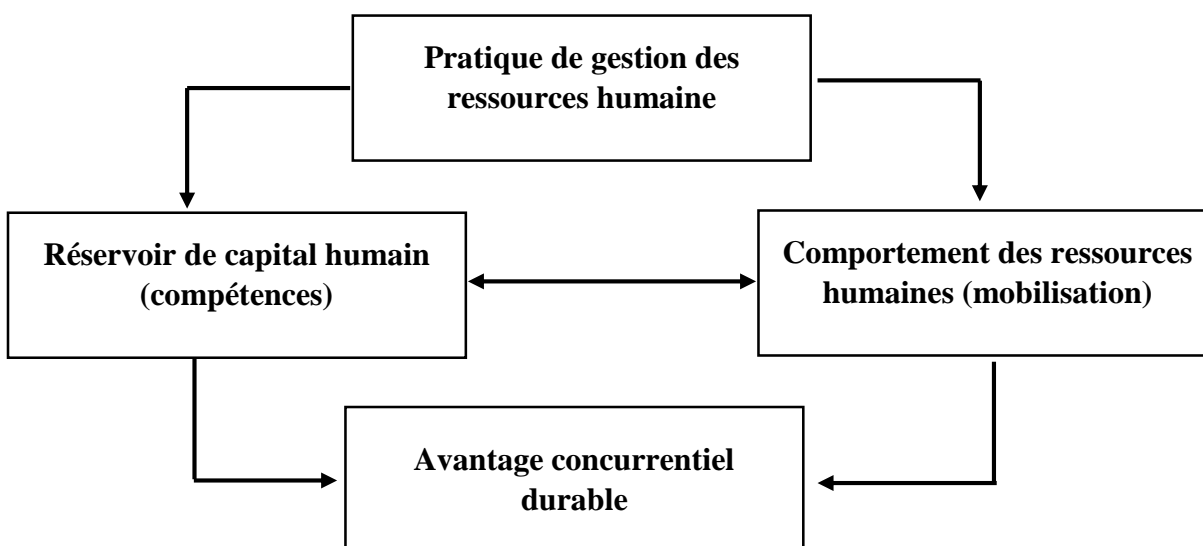
1.3.2- Les modèles d'analyse de la compétence en MRH

Dans un contexte économique de plus en plus compétitif, la différenciation par rapport aux concurrents est cruciale pour la durabilité et la réussite d'une entreprise. Les ressources humaines jouent un rôle central dans cette quête d'avantage concurrentiel en tant que gardiennes du capital humain de l'entreprise. En examinant des modèles théoriques, nous pouvons mieux comprendre comment les ressources humaines peuvent contribuer à la différenciation stratégique dans cette dynamique concurrentielle. Ces perspectives offrent des outils précieux pour analyser et développer les compétences nécessaires à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

1.3.2.1- Le modèle de Wright et Mc Williams

Selon Wright et McWilliams (1994)⁵⁶, les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) ne constituent pas intrinsèquement une source d'avantage concurrentiel, mais elles contribuent de manière significative à sa création en facilitant le développement du capital humain. Ils proposent ainsi un modèle qui met en lumière la relation entre les ressources humaines et la création d'un avantage concurrentiel, en mettant particulièrement l'accent sur le rôle des pratiques de GRH.

Figure N°01 : Modèle de l'avantage concurrentiel durable des ressources humaines



Source : Grisé J. et al. (1997), « Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable », document de travail, Université Laval, Québec, Canada, p5

⁵⁶ Wright P., et al. (1994), « Human Resources as a Source of Sustained Competitive Advantage », The International Journal of Human Resource Management, 5, 2.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences (TRC), comme un nouveau paradigme organisationnel

Le rôle des ressources humaines dans l'obtention d'un avantage concurrentiel est crucial pour toute entreprise. Selon le modèle de détention proposé par Wright et McWilliams, cet avantage découle de deux éléments fondamentaux : un bassin de ressources humaines qualifiées et un comportement approprié de l'ensemble des employés.

Pour débiter, il est vital que l'entreprise cultive et maintienne un bassin de ressources humaines compétentes. Cela implique la mise en place de pratiques de gestion des ressources humaines telles qu'un processus de sélection et de recrutement efficace, ainsi qu'un système d'évaluation permettant d'identifier les individus compétents et hautement qualifiés. De plus, il est essentiel d'offrir une rémunération attrayante afin d'attirer et de retenir les meilleurs talents.

Ensuite, pour exploiter ce bassin de ressources humaines, l'entreprise doit investir dans le développement continu de ses employés. Cela se traduit par la mise en œuvre de programmes de formation visant à accroître et à maintenir les compétences professionnelles de chaque individu, offrant ainsi des opportunités de développement aux employés désireux d'améliorer leurs compétences.

Une entreprise qui parvient à développer un bassin de ressources humaines et à mettre en œuvre des pratiques de GRH efficaces bénéficie d'un avantage concurrentiel. Bien que ces pratiques puissent être copiées, la possession d'un capital humain hautement qualifié distingue l'entreprise de ses concurrents.

Cependant, il ne suffit pas d'avoir un bassin de ressources humaines qualifiées. Il est également crucial de mobiliser et d'encourager l'ensemble des employés à agir en accord avec les objectifs de l'entreprise⁵⁷. Pour ce faire, il est nécessaire de mettre en place un système de communication et de socialisation permettant de faire converger les intérêts individuels des employés avec les objectifs organisationnels.

En conclusion, le rôle des ressources humaines dans la création d'un avantage concurrentiel repose sur la création, le développement et la mobilisation d'un bassin de ressources humaines efficaces. Cela exige la mise en place de pratiques de GRH appropriées, ainsi qu'une gestion proactive du capital humain de l'entreprise. En combinant ces éléments, une entreprise peut acquérir un avantage concurrentiel durable basé sur ses ressources humaines qualifiées.

⁵⁷ Wright P., et al. (1994), p.7

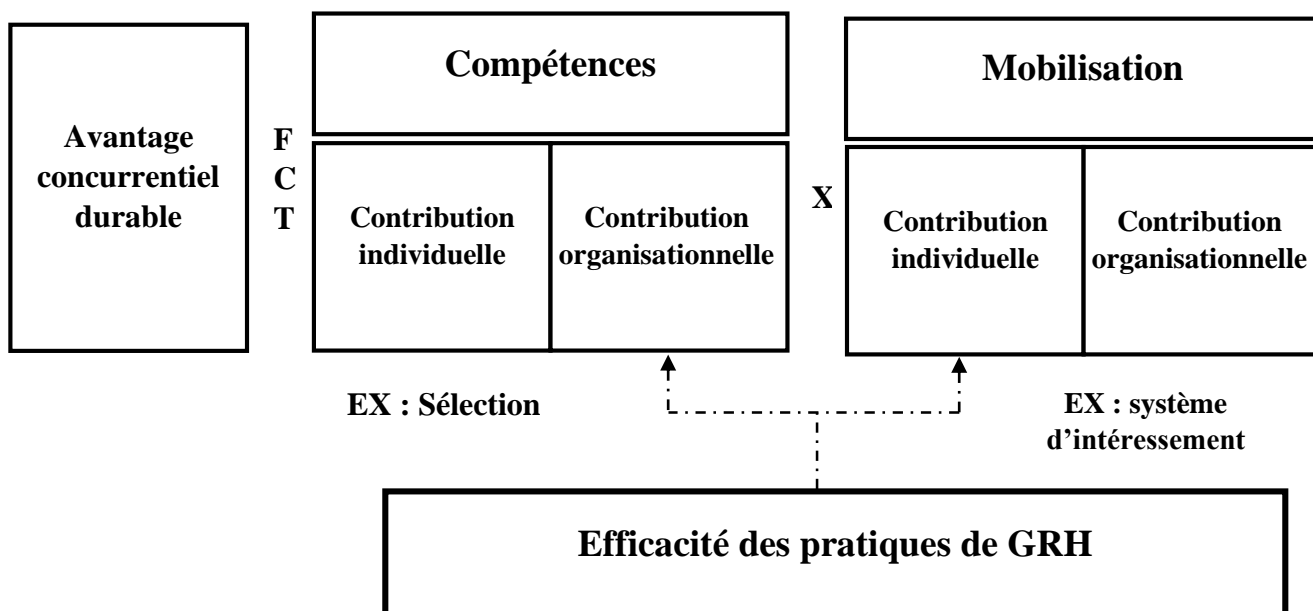
Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences (TRC), comme un nouveau paradigme organisationnel

1.3.2.2- Le modèle de Grise et al (1997)

Le modèle de Grise et al. (1997), qui suit la même approche que celui de Wright et McWilliams (1994), intègre la contribution des ressources humaines ainsi que celle des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) de l'entreprise à la création d'un avantage concurrentiel. Ils soutiennent que ces deux composantes sont étroitement liées et indissociables.

De plus, ils soulignent l'importance de prendre en compte le rôle de l'individu et de l'organisation pour comprendre ce phénomène⁵⁸ complexe de création d'avantage concurrentiel. Leur modèle se présente comme suit : [Insérer la description ou le schéma du modèle ici.

Figure N°02 : Modèle intégré du rôle des RH dans l'obtention d'un avantage concurrentiel



Source : Grise J. et al. (1997), *Op.cit.*, p 8.

1.3.2.3- La création d'un bassin de compétences ressources humaines

La mise en place d'un bassin de compétences en ressources humaines implique deux aspects distincts : la contribution organisationnelle et la contribution individuelle.

La contribution organisationnelle se matérialise à travers diverses pratiques de gestion des ressources humaines telles que la planification, le recrutement et la sélection, ainsi que la formation. Ces pratiques jouent un rôle crucial dans l'établissement et l'essor d'un bassin de compétences au sein de l'entreprise.

D'autre part, la contribution individuelle vise à enrichir le capital de compétences des

⁵⁸ OUSIDHOUM Souhila, «La valorisation des ressources humaines comme facteur stratégique de création d'avantage concurrentiel : Cas d'entreprises algériennes. », thèse doctorat, UMMTO.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences (TRC), comme un nouveau paradigme organisationnel

individus. Cela peut se traduire par une augmentation du niveau d'éducation et d'expérience professionnelle, la capacité à exécuter diverses tâches (*polyvalence*) et la certification des compétences par des organismes externes renommés.

En combinant ces deux aspects, l'entreprise peut créer un bassin de compétences robuste et évolutif. Les pratiques de gestion des ressources humaines contribuent à créer un environnement propice à l'acquisition, au développement et à la valorisation des compétences, tandis que les individus investissent dans leur propre progression professionnelle pour renforcer leur capital de compétences.

Tableau N°02 : Eléments contribuant à l'obtention d'un bassin de compétences RH

Organisation	Individu
✓ Planification des effectifs.	✓ Scolarité.
✓ Processus de recrutement.	✓ Expérience de travail.
✓ Processus de sélection.	✓ Niveau de polyvalence.
✓ Programmes de formation.	✓ Certification des qualifications par des organismes externes.

Source : Grisé J. et al. (1997), *Op.cit.*, p 8.

Ce processus de création d'un bassin de compétences en ressources humaines est crucial pour garantir la compétitivité et la durabilité de l'entreprise. Il permet à l'organisation de disposer des compétences nécessaires pour relever les défis du marché et se démarquer de la concurrence.

1.3.2.4- La mobilisation du bassin de compétences ressources humaine

Une fois que le bassin de compétences en ressources humaines a été créé et développé, il devient essentiel pour l'entreprise de le mobiliser afin de bénéficier d'un avantage concurrentiel.

Grisé et al. (1997) définissent la mobilisation comme les efforts déployés par l'organisation et les individus pour exploiter les capacités du réservoir de capital humain. Ils soulignent que permettre aux ressources humaines de trouver leur place au sein de l'entreprise favorise leur épanouissement professionnel et les motive à contribuer pleinement à la création de richesse et à la compétitivité de l'entreprise. Tout comme la création et le développement du bassin de compétences en ressources humaines, la mobilisation peut être induite à travers deux types de contributions : la contribution organisationnelle et la contribution individuelle.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences (TRC), comme un nouveau paradigme organisationnel

La contribution individuelle se manifeste à travers un ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines visant à améliorer la mobilisation des individus au sein de l'organisation. Cela comprend des systèmes de participation aux résultats, des pratiques de reconnaissance des efforts, ainsi que des pratiques de développement de carrière. L'objectif de ces pratiques est d'encourager l'engagement et la motivation des employés.

Tableau N°03 : Eléments contribuant à la mobilisation des RH

<i>Organisation</i>	<i>Individu</i>
✓ Système d'intéressement.	▪ Volonté à fournir les efforts.
✓ Pratiques de rétribution des efforts.	▪ Perception de la sécurité de l'emploi.
✓ Pratiques d'appropriation.	▪ Sentiment de responsabilisation et d'implication.
✓ Pratiques de développement de carrières.	▪ Climat des relations de travail.
✓ Pratiques d'information.	
✓ Pratiques d'identification.	

Source : Grisé J. et al. (1997), *Op.cit.* p.10.

Selon ces auteurs, la contribution individuelle est déterminée par des facteurs externes à l'organisation qui peuvent influencer la mobilisation de l'individu. Elle englobe la volonté de fournir des efforts lors de l'exécution des tâches, la création d'un climat social favorable grâce au maintien de bonnes relations de travail, ainsi que le développement d'un sentiment de responsabilité, d'implication et d'appartenance à l'entreprise.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences, comme un nouveau paradigme organisationnel

Section 2 : Le management des ressources et compétences, un incontournable au contexte stratégique.

Le management des Ressources et des Compétences (*MRC*) apparaît comme une innovation théorique prometteuse au milieu des années 1980, et suscite depuis un intérêt croissant, auprès des chercheurs, consultants et praticiens, au point d'être présenté au milieu des années 1990 comme le futur modèle théorique dominant du management stratégique des ressources et compétences.

A ce titre, il justifie un examen critique et approfondi de deux grandes orientations, qui s'imbriquent l'une dans l'autre.

Premièrement, l'orientation centrée sur une approche segmentée (*micro compétences*) souligne l'importance d'un découpage systémique de la démarche compétence, dont l'objectif est de mieux répertorier celles fonctionnelles, cette logique est connue sous le vocable « *gestion des compétences* », le sens que revêt cette logique s'inscrit délibérément dans les comportements inhérents au développement des compétences, la clé de voûte de la définition de la compétence serait de mobiliser des attitudes adéquates.

Deuxièmement, une orientation globale (*macro compétences*), qui s'interroge sur le caractère stratégique de la compétence, dans cette lignée, nous retrouvons la critique et le repositionnement des instruments d'analyse en termes de modèle de ressources et compétences, cette lecture est connue sous le terme « *gestion par les compétences* ».

L'enjeu de cette section est double, d'une part, nous focalisons notre intérêt sur la genèse de la gestion segmentée des compétences, ainsi examiner les déterminants et les processus

D'une autre part, une revue de littérature sera abordée de telle manière, à dessiner les contours des logiques compétences dans son développement macroéconomique.

2.1 - La gestion segmentée des compétences : de quoi parle-t-on ?

La gestion segmentée des compétences s'inscrit dans un cadre très structuré. Parler de compétences implique de considérer les différentes interrelations entre les compétences individuelles, collectives, stratégiques et organisationnelles.

Pour appréhender cette multiplicité d'articulations, nous utilisons deux approches distinctes mais complémentaires. La théorie des ressources nous aide à comprendre l'importance des compétences stratégiques et leur conversion en compétences organisationnelles. Parallèlement, les théories du capital humain et du capital social fournissent un cadre pour articuler les compétences individuelles et collectives. Avant d'explorer ces développements, nous allons introduire les différents niveaux de compétences.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences, comme un nouveau paradigme organisationnel

2.1.1 - La notion de compétence individuelle

Le concept de compétence individuelle a été progressivement exploré, principalement dans les domaines de la gestion des ressources humaines et de la sociologie du travail, dès les années 1980, avec l'émergence de ce que l'on appelle la « *logique compétence* ». Aujourd'hui, un vaste corpus théorique et empirique permet de bien cerner ce concept à l'échelle internationale. De plus, les applications pratiques de ce concept sont désormais courantes au sein des entreprises, incluant l'évaluation par les compétences, les référentiels de compétences et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (*GPEC*).

Cependant, de manière générale, le domaine de la compétence individuelle n'est pas toujours relié à celui de la compétence collective.

2.1.2 - La compétence collective en management

Le concept de compétence collective a d'abord été lié aux phénomènes sociocognitifs, étudiés principalement en psychologie, en psychosociologie et en ergonomie, dans le cadre des groupes et des équipes de travail. Ce concept s'est développé dans les sciences de gestion, particulièrement dans les pays francophones, durant les années 1990. En France, sa diffusion au cours des années 2000 dans divers domaines des sciences de gestion a révélé l'existence de plusieurs conceptions.

Au-delà de la vision dominante de la compétence collective comme un « *effet d'équipe* », ce concept est également associé à des phénomènes d'apprentissage collectif dans l'action, résultant de l'adaptation des groupes à divers changements, de la confrontation des pratiques professionnelles au sein de groupes de réflexion, ou encore de la mobilisation de compétences collectives transversales pour gérer les aléas quotidiens.

Dans un travail de recherche doctoral, nous avons démontré qu'il est plus pertinent de considérer des formes différenciées de compétences collectives en fonction de la nature du collectif et de la situation de travail. Par exemple, des compétences collectives spécifiques peuvent émerger au sein de communautés de pratiques ou de réseaux (*Michaux, 2003, 2005a, 2005b, 2007, 2008*)⁵⁹.

À ce jour, des recherches empiriques et théoriques continuent de se développer, permettant de mieux comprendre les phénomènes sociaux et cognitifs en jeu, leur lien avec la

⁵⁹ MICHAUX V « *articuler les compétences individuelles, collective, organisationnelles et stratégiques ; les éclairages de la théorie des ressources et du capital social* » AGRH publié dans un ouvrage collectif, coordonné par Didier Retour « *gestion des compétences, nouvelles relations, nouvelles dimensions* » ed Vuibert Paris 2009 pp.13-33.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences, comme un nouveau paradigme organisationnel

performance, et les moyens de les développer. On peut dire que ce concept n'est pas encore totalement stabilisé.

2.1.3 - La compétence stratégique comme partie intégrante du modèle ressources et compétences

La compétence stratégique est un concept développé dans le cadre de la théorie des ressources. Cette approche, apparue dans la seconde moitié des années 1980, a renouvelé le cadre théorique de l'analyse stratégique, qui était auparavant presque exclusivement centrée sur l'analyse de l'environnement. Selon cette perspective, l'avantage concurrentiel d'une entreprise ne réside plus uniquement dans l'exploitation d'une position dominante sur le marché, mais aussi dans la valorisation optimale de ses ressources internes, qu'elles soient tangibles ou intangibles.

C'est dans ce contexte que les notions de compétence organisationnelle et de compétence stratégique ont émergé dans la littérature stratégique internationale. Ces compétences sont vues comme des savoir-faire distinctifs permettant à une entreprise de se différencier de ses concurrents, devenant ainsi une source d'avantage concurrentiel. On parle également de l'approche des « *ressources et compétences* » (Tywoniak, 1998).⁶⁰

Cependant, ces concepts de compétences organisationnelles et stratégiques sont parfois critiqués pour leur nature théorique abstraite, rendant leur application empirique difficile. Actuellement, la notion de « *routines organisationnelles* » est l'une des plus approfondies pour expliquer les fondements des compétences organisationnelles ou stratégiques. En général, les liens entre compétences individuelles et compétences stratégiques sont peu étudiés dans le domaine de la stratégie, et la notion de compétence collective y est également sous-exploitée de façon générale.

2.1.4- La compétence organisationnelle comme conséquence des routines organisationnelles

La compétence organisationnelle peut être expliquée par le concept de routines organisationnelles. Dans le domaine de la gestion, cette notion apparaît d'abord dans la littérature stratégique, particulièrement dans le cadre de l'approche des ressources (*Resource-Based View*). Comme mentionné précédemment, cette approche a renouvelé le cadre théorique

⁶⁰ TYWONIAK S.A « *le modèle des ressources et compétence ; un nouveau paradigme pour le management stratégique* » in LAROCHE H et NIOCHE J-P *repenser la stratégie ; fondements et perspectives* » 1998 pp135-164.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences, comme un nouveau paradigme organisationnel

de l'analyse stratégique en examinant le lien entre la détention de compétences et de connaissances spécifiques et la performance sur un marché donné.

L'un des aspects frappants de la recherche internationale basée sur l'approche ressources/compétences est la diversité des termes et concepts utilisés, parfois de manière interchangeable. Bien que tous les chercheurs s'accordent à reconnaître que le savoir organisationnel (*organisational knowledge*) est une ressource cruciale pour l'entreprise et que certaines compétences spécifiques lui confèrent un avantage concurrentiel, les définitions proposées sont souvent floues.

En outre, la littérature comporte des travaux tant anglophones que francophones, et les problèmes de traduction entre l'anglais et le français amplifient la confusion entre les concepts, car un même terme peut être traduit de différentes façons (*par exemple, le terme « capabilities »*). C'est pourquoi il nous semble plus pertinent de conserver les termes anglais utilisés dans la littérature anglo-saxonne, ou de préciser, en plus de la traduction suggérée, le mot anglais correspondant.⁶¹

2.2 - La théorie des ressources pour mieux comprendre les articulations entre compétences individuelles, collectives, organisationnelles et stratégiques

Aborder les liens entre les différents niveaux de compétence est un exercice complexe, car la nature subjective de la compétence lui confère un caractère presque inachevé. La théorie des ressources offre un cadre d'analyse pertinent, où chaque niveau de compétence est illustré par sa propre dynamique et son propre contexte.

2.2.1—Eclairage sur la compétence organisationnelle, comme fondement de la performance RH

Cette première clarification ne permet cependant pas de saisir pleinement la réalité empirique que recouvre la notion de compétence organisationnelle. Quels phénomènes la théorie des ressources cherche-t-elle à expliquer ici ? L'objectif n'est pas de faire une revue exhaustive de la littérature sur ce concept, mais plutôt d'identifier, à travers les diverses conceptions évoquées dans le cadre de la théorie des ressources, un certain nombre de facteurs convergents et de fondements communs qui traduisent une réalité empirique.

2.2.1.1 - La notion de routines organisationnelles

Tous les auteurs de référence de la théorie des ressources se réfèrent à la notion de routine organisationnelle lorsqu'ils cherchent à comprendre la spécificité de la compétence

⁶¹ MICHAUX V. *Op.cit.* p.17.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences, comme un nouveau paradigme organisationnel

organisationnelle. Le courant évolutionniste (Nelson et Winter, 1992)⁶² a été particulièrement structurant pour les réflexions dans ce domaine. Historiquement, dans le modèle classique des analyses stratégiques, c'est la structure du secteur industriel qui détermine les potentialités d'avantages concurrentiels accessibles à l'entreprise. Cependant, des études empiriques des années 1980 montrent que les entreprises prospères au sein d'un même secteur diffèrent les unes des autres et qu'il existe une certaine inertie dans ces différences, un phénomène baptisé plus tard Path Dependency.

Pour expliquer ces phénomènes d'apprentissage cumulatif, le courant évolutionniste a approfondi, en économie comme en sciences de gestion, la notion de routine organisationnelle. La connaissance générée par l'apprentissage est intégrée dans des routines organisationnelles ou des modèles d'actions et d'interactions qui constituent des solutions efficaces à des problèmes spécifiques (Nelson et Winter, 1992). Ces routines organisationnelles représentent des phénomènes collectifs routiniers qui dotent les organisations de compétences organisationnelles, dont certaines se révèlent stratégiques.

2.2.1.2 - Le lien entre compétence organisationnelle, capacité à se coordonner et à agir collectivement et compétence individuelle

Le concept de routine organisationnelle établit un lien entre la dimension micro et macro des organisations en assurant à la fois une fonction de coordination et une fonction de cohésion (Reynaud, 1998)⁶³. Une routine organisationnelle repose sur la capacité à trouver la réponse adéquate dans un répertoire existant, sans nécessiter une réflexion prolongée (Coriat et Weinstein, 1995)⁶⁴. Ces routines reposent sur les connaissances et compétences individuelles, telles que la connaissance précise des tâches à effectuer dans un contexte collectif spécifique et la compréhension des actions des autres individus dans ce contexte, ainsi que l'interprétation correcte des messages échangés entre les individus impliqués dans une interaction.

Les routines organisationnelles permettent une coordination efficace entre individus en assurant la prévisibilité des comportements individuels, essentielle pour l'action collective (Thuderoz, 1996)⁶⁵. Nelson et Winter (1992) définissent les routines comme des modèles ou des scénarios d'interactions permettant aux acteurs d'interagir de manière pertinente et de coordonner leurs décisions individuelles. Ces routines sont mémorisées par les collectifs et

⁶² ARGYRIS C et SCHON D « *l'apprentissage organisationnel* » ed economica Paris 2004 p.142.

⁶³ REYNAUD B « *les propriétés des routines ; outils pragmatiques de décision et modes de codification collective* » sociologie de travail n°4 ? 1998 pp.465-477.

⁶⁴ CORIAT B et WEINSTEIN O « *les nouvelles théories de l'entreprise* » livre de poche Paris 1995 .

⁶⁵ THUDEROZ P « *sociologies des entreprises* » in DEFELIX C « *gestion des compétences, nouvelles relations, nouvelle dimension* » Vuibert Paris 2009. P.18.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences, comme un nouveau paradigme organisationnel

évoluent au fil de l'activité quotidienne par un processus de sélection permanente favorisant la mémorisation des modèles efficaces. Ainsi, des auteurs plus récents montrent que les routines constituent un ensemble de savoirs partagés, ne relevant pas des actions d'individus isolés (Dubuisson, 1998)⁶⁶.

2.2.1.3- Le lien entre compétence organisationnelle et la capacité à limiter les individualismes et à favoriser la coopération

Lorsque Nelson et Winter (1982)⁶⁷ cherchent à définir les "routines organisationnelles", ils abordent d'abord l'aspect "cognitif", c'est-à-dire ce que les membres d'une organisation savent pour agir et se coordonner, afin d'optimiser leurs tâches individuelles et obtenir une performance collective. Ils mettent initialement de côté l'aspect de la motivation des acteurs à respecter ou à déroger aux routines. Cependant, ils abordent ce sujet par la suite, montrant que malgré les divergences, les conflits et les stratégies individuelles, l'exécution des routines opérationnelles représente en quelque sorte une "trêve", limitant le comportement opportuniste des acteurs en établissant des normes pour les comportements collectifs.

Ainsi, selon Nelson et Winter, la construction des routines prend en compte à la fois les aspects opérationnels et la gestion anticipée des divergences entre individus. Les routines opérationnelles incluent donc des "règles du jeu" et des conventions, établies non seulement pour faciliter les interactions, mais aussi pour réguler les comportements individuels et garantir un certain niveau de coopération. Il existe donc dans la notion de routines organisationnelles à la fois un élément cognitif (*les connaissances et savoir-faire nécessaires à l'action*) et un élément coopératif (*les mécanismes limitant les comportements opportunistes individuels*), qui contribuent à la capacité à accomplir une tâche avec un niveau de performance donné.

2.2.2- La notion de capital humain, source d'une gestion des compétences efficace

La notion de capital humain a été introduite dans les années 1960 par Théodore Schultz (1961)⁶⁸ et Gary Becker (1964)⁶⁹ pour souligner l'importance cruciale des compétences et connaissances humaines dans la réussite économique. Elle met en avant la nécessité d'investir dans cette forme de capital par le biais de l'éducation et de la formation. Depuis lors, le concept de capital humain a suscité un intérêt croissant et a été l'objet de nombreuses recherches.

⁶⁶ DUBUISSON S « regard d'un sociologue sur la notion de routine dans la théorie évolutionniste » sociologie de travail N°4, 1998. pp.491-502.

⁶⁷ ARGYRIS C et SCHON D, *Op.cit.*

⁶⁸ SHULTZ T « *investment in human capital* » la revue américaine d'économie vol 51 n°1, pp.1-17.

⁶⁹ BECKER G « *human capital* » revue de référence et d'éducation new York

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences, comme un nouveau paradigme organisationnel

Dans les années 1980, marquées par l'incertitude, la complexité et l'adaptation à des changements fréquents, émerge le concept de capital social. Alors que le capital humain se trouve dans les individus, exprimant le besoin d'investir dans leurs compétences, le capital social réside dans les relations entre eux, soulignant l'importance d'investir dans ces relations. Au cours des dernières décennies, surtout aux États-Unis, de nombreuses publications académiques et empiriques ont été consacrées au concept de capital social.

Les promoteurs de ce concept, tant au niveau académique (*Coleman, 1988 ; Putnam, 1995 et 2000, etc.*)⁷⁰ Qu'au niveau opérationnel (*comme la Banque mondiale ou l'OCDE*), s'appuient sur l'idée que les réseaux sociaux, le partage de normes et de valeurs, ainsi que la confiance mutuelle facilitent la coordination et la collaboration entre individus et groupes⁷¹.

2.2.3- La notion de capital social, source d'une gestion par les compétences performante

Le concept de capital social offre un éclairage sur le rôle des relations et des réseaux sociaux dans le développement économique et social. Ce qui est nouveau, c'est la considération de la sociabilité, du partage de normes et de valeurs, ainsi que de la confiance, comme un capital à l'échelle macro-sociale, pouvant avoir des impacts divers tels que le bien-être, la croissance économique, la santé, l'efficacité gouvernementale et la sécurité. En d'autres termes, il s'agit de reconnaître que les relations sociales constituent un capital potentiellement productif. Schuller (2001) suggère de comparer le capital social au capital humain, soulignant leur coexistence indépendante.⁷²

2.2.3.1 - Le capital social en tant que ressource individuelle et forme collective

En général, les réseaux sociaux, les normes et la confiance sont les formes les plus couramment mentionnées du capital social aujourd'hui (*Judge, 2003*). Cependant, les approches des fondateurs mettent en évidence une ambiguïté entre deux perspectives :

Une perspective centrée sur le capital social en tant que bien public ou valeur commune visant des objectifs collectifs. Une perspective axée sur le capital social comme ressource permettant aux individus d'atteindre leurs objectifs personnels plus facilement.

Cette ambiguïté persiste aujourd'hui, comme le soulignent les rapports de l'OCDE (*OCDE, 2001, p. 13*)⁷³. L'OCDE note que le capital social peut être abordé d'un point de vue

⁷⁰ COLLEMAN J.S « *les fondements du capital social* » Harvard Business School

⁷¹ OCDE (2001) « *le capital social ; les défis internationaux* » conférence OCDE, LONDRES 26-27 septembre 2002

⁷² SHULLER T 2001 « *les complémentarités du capital humain et du capital social* » revue canadienne des recherches et des politiques, vol 02 n°1 pp .20-27.

⁷³ Conférence de l'OCDE sur le capital social 26-27 septembre 2001 .

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences, comme un nouveau paradigme organisationnel

sociologique ou économique. L'approche sociologique met l'accent sur les caractéristiques de l'organisation humaine telles que la confiance, les normes de réciprocité, ainsi que les règles et les sanctions régissant les comportements au sein des groupes. Le capital social permet ainsi aux individus, groupes et collectivités de résoudre plus efficacement les problèmes communs.

D'autre part, l'approche économique met l'accent sur l'idée que les individus maximisent leur utilité personnelle en interagissant avec d'autres et utilisent les ressources du capital social pour diverses activités. Par exemple, les travaux de Bourdieu (1980, 1986)⁷⁴ illustrent cette perspective en examinant comment les élites utilisent leurs réseaux sociaux pour maintenir, renforcer ou améliorer leur position sociale dans la hiérarchie.

2.2.3.2- Utilisation du concept de capital social en sciences de gestion : nouveau paradigme du management des ressources humaines

Le concept de capital social est de plus en plus mobilisé dans les sciences de gestion et le management pour aborder une variété de problématiques. Certaines concernent les ressources humaines, telles que l'impact du capital social sur les carrières, la recherche d'emploi, le recrutement et la rétention du personnel. D'autres touchent plutôt les aspects organisationnels ou stratégiques, comme son influence sur l'échange et l'innovation entre les unités organisationnelles, l'efficacité des équipes projet, les liens entre les entreprises et leurs fournisseurs, les alliances et la culture entrepreneuriale.

Dans le domaine des sciences de gestion, on observe une ambiguïté similaire à celle des approches économiques du capital social. L'approche axée sur la structure des réseaux est prédominante. Elle met en évidence la productivité des réseaux sociaux pour les individus ou les organisations dans la réalisation de leurs objectifs personnels, tels que l'accès à des informations ou à des ressources. Cette perspective externe explique comment le capital social confère un avantage compétitif à certains acteurs dans leur environnement concurrentiel.

En revanche, l'approche basée sur les phénomènes sociaux sous-jacents aux réseaux (*normes partagées, niveau de confiance*) est moins explorée. Elle démontre comment le capital social facilite l'action collective, la coopération et contribue à la performance collective. Cette perspective interne est plus centrée sur les caractéristiques internes du réseau social qui contribuent à la performance collective.

Adler et Kwon (2002)⁷⁵ tentent de synthétiser ces courants en proposant un cadre de référence unique pour enrichir la théorie des organisations. Ils concluent que le concept de

⁷⁴ BOURDIEU P « *le capital social, notes provisoires* » actes de la recherche en sciences sociales n°30, pp 2-6

⁷⁵ ADLER P S et KWON S.W 2002 « *le capital social, vers un nouveau concept* » revue de l'académie du management, vol 27, n°1, pp.17-40.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences, comme un nouveau paradigme organisationnel

capital social est un concept ombrelle utile, regroupant divers phénomènes sociaux déjà étudiés, tels que l'organisation informelle, la confiance, la culture, les ressources sociales et les réseaux. Ce concept facilite le dialogue entre différentes disciplines et met en évidence le caractère spécifique de ces actifs immatériels pour les organisations, au même titre que d'autres formes de capital.

2.2.4- Les liens entre la théorie des ressources et la théorie du capital social

Un nombre croissant de chercheurs, comme Nahapiet et Ghoshal (1998)⁷⁶, envisagent le capital social à travers trois dimensions principales : la dimension structurelle, la dimension cognitive et la dimension relationnelle. La dimension structurelle se réfère à la configuration des réseaux et aux connexions entre les individus, analysées dans le cadre de la sociologie des réseaux. La dimension cognitive englobe les représentations partagées et les modes d'interprétation nécessaires à l'action collective. Enfin, la dimension relationnelle concerne les normes, obligations et valeurs partagées, ainsi que les types de relations entre les individus au fil des interactions passées.

Dans cette analyse, nous avons choisi de décrire l'évolution initiale du concept de capital social en dehors des sciences de gestion. Cette approche historique économique révèle l'importance des normes collectives de réciprocité, transcendant l'aspect opérationnel propre aux sciences de gestion (*dimension relationnelle*). En revanche, les approches en gestion accordent plus d'importance aux aspects cognitifs partagés et structurels des réseaux sociaux. Cette perspective historique économique met également en évidence que le capital social est lié à une plus-value spécifique : la capacité à se coordonner pour agir et réagir collectivement. Cette valeur ajoutée rapproche le concept de capital social de celui de compétence collective.

2.3- La gestion par compétence, comme approche macroéconomique du modèle ressource et compétences

La notion de « *compétence* », est devenue un concept courant, une « monnaie courante » pour les responsables des entreprises, notamment les directeurs des ressources. Dans le champ des pratiques de management des ressources humaines en entreprise, cette logique compétence est potentiellement porteuse de progrès importants à trois niveaux.

D'abord, elle peut constituer un vecteur d'intégration des opérations de formation aux autres opérations de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail et en faire une composante centrale d'une gestion plus stratégique des ressources humaines. Ensuite, la logique

⁷⁶ NAHAPIET J et GHOSBAL S (1998) « *capital social, capital intellectuel et avantage organisationnel* » la revue de l'académie du management, vol 32, n°02, pp.242-266.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences, comme un nouveau paradigme organisationnel

compétence, en désenclavant les pratiques, telles que le recrutement, la rémunération et la motivation des salariés, a contribué largement à une diversification des situations et dispositifs reconnus comme propices au développement des compétences. Enfin, pour les professionnels, la notion de compétences apparaît comme un dénominateur commun susceptible de permettre l'articulation entre le champ de l'organisation du travail et de la gestion du personnel, d'une part, et le champ pratiques andragogiques (*approches liées à aux transmissions de connaissances*), d'autre part⁷⁷.

La gestion par les compétences permet de consolider ce maillon entre management des ressources humaines et développement des compétences en entreprises, en dressant un état des pratiques et orientations possibles en formation et développement du personnel dans le cadre d'une politique intégrée de capitalisation de compétences. Les enjeux en matières de compétences changent et se conjuguent désormais au collectif, le discours qui met l'accent sur le caractère individuel de la compétence est révolu, en entreprise, et notamment dans les structures décloisonnées, la compétence renvoie aux capacités de se développer collectivement.

En effet, l'approche macroéconomique de la compétence, se traduit par une gestion systémique des ressources humaines où le pivot central serait, la dynamique collective, les compétences acquises permettent d'alimenter la performance organisationnelle des entreprises, en favorisant par conséquent, la flexibilité du travail.

2.3.1- La gestion par les compétences, comme vecteur de dynamique collective

L'approche selon laquelle, la compétence est un déterminant collectif du travail est développée au milieu des années 80 avec les travaux de Tecce et de Pisano⁷⁸, qui considère les entreprises comme des espaces ouverts à l'expression des talents managériaux, ainsi des nouvelles relations du travail sont tissées entre les différents acteurs qui composent ces entreprises.

La forme horizontale du travail (*enrichissement de travail*) et de la description des tâches (*cartes de compétences*) ont considérablement développé les ressources des entreprises, désormais, nous parlons de capacités dynamiques en termes desquelles, les entreprises doivent déceler les compétences qui leur donnent une capacité à affronter des marchés changeants.

Cette capacité ne peut se développer sans une mise en place d'une dynamique collective au travail, qui dispose d'un ensemble d'outils (*référentiels de compétences, cartes de*

⁷⁷ Sylvie L et Duveau V « sans compétences, pas de performance ? in performance et innovation » ed DUNOD P.105 à 124.

⁷⁸ GHOZZI Houda. *Op.cit.* p .7.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences, comme un nouveau paradigme organisationnel

compétences) pour mieux répertorier les compétences principales, au développement d'un collectif solide et compacte.

2.3.2- La gestion par les compétences, une affaire de démarche tout d'abord !

La gestion par les compétences se définit comme « *un ensemble d'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* ».

En d'autres termes, l'objectif est d'utiliser et de développer au mieux les compétences existantes ou à recruter. Dans cette perspective, le développement de carrière, la formation, le recrutement et la sélection ou la gestion des performances ne sont donc pas des objectifs en soi, mais plutôt un moyen d'améliorer les performances de l'entreprise en tant qu'unité. En gestion des compétences, on parle d'intégration horizontale et verticale. La mise en œuvre réussie d'une gestion de compétences cohérente

Par intégration verticale, on entend l'adaptation des compétences humaines à la mission, la vision et la stratégie de l'entreprise. Ces compétences doivent donc être sélectionnées, organisées et développées de telle manière qu'elles contribuent à la réalisation de la mission de l'entreprise.⁷⁹

Par intégration horizontale, on entend l'adaptation entre elles des différentes activités de gestion des ressources humaines. Les compétences constituent un véhicule idéal pour cette adaptation.

2.3.2.1- L'élaboration de profils compétences

La première étape à la mise en place d'un management par les compétences (*démarche de compétences*) est la recherche de profils adéquats pour une meilleure performance organisationnelle possible, cela passe par une revue de compétences au niveau fonctionnel, de telle sorte à répertorier les actifs stratégiques disponibles.⁸⁰

Ces actifs stratégiques constituent des ressources pertinentes à l'élaboration de profils de compétences, le manager doit uniquement s'assurer que ces derniers, comportent les caractéristiques suivantes :

- une ressource se transforme en compétence si, elle est valorisable, dans un contexte de développement global pour l'entreprise ;

⁷⁹ Souilah S « *la gestion des compétences dans l'entreprise* » revue d'économie financière, bancaires et de management N 04 Décembre 2017 p.10.

⁸⁰ Celile Dejoux, « *Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences* » , www.strategie-aims.com/lille/com/1802.pdf (02/02/2007), pp.3-4. p5.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences, comme un nouveau paradigme organisationnel

- Une ressource devient compétence, si seulement, elle est rare ;
- Une ressource passe au statut de compétence, lorsqu'elle est non imitable, cela pose le critère de compétitivité, la compétence doit être référenciée pour qu'elle soit utilisable comme facteur clé de succès ;
- Une ressource est capable d'endosser le rôle de la compétence, quand elle est non substituable, et cela est déterminé par les mécanismes de protections inhérents, ainsi par les capacités dont disposent les entreprises à codifier leurs compétences, en leur donnant le caractère stratégique.

L'élaboration de profils de compétence, permet à l'entreprise de gérer au mieux son processus de développement, la notion du profil se présente comme un concept générique, qui explore les caractéristiques intrinsèques des employés (*talents, dons* ...), leurs attitudes et enfin leurs comportements et discipline au travail. Ils (*les profils*) forment, en fait, le point de référence pour l'évaluation des compétences, leur développement et leur rémunération⁸¹.

Il existe pleinement d'outils efficaces pour évaluer les profils, mais nous choisissons de mettre l'accent sur l'un des outils les plus développés durant ces dernières années, à savoir, les cartes de compétences.

Les cartes de compétences se substituent à la fiche de poste de par son efficacité à définir les compétences nécessaires pour chaque emploi, sa force à identifier les trajectoires d'évolution de compétences, ainsi les relations de transversalité qui peuvent être tissées entre elles.⁸²

Les cartes de compétences sont définies comme une jonction systématique entre les trois niveaux de savoirs, qui sont savoirs, savoir-faire et savoir être, décrivant ainsi le patrimoine de compétences individuelles qui doivent être coordonnées pour l'intérêt professionnel de l'entreprise.

2.3.2.2- L'évaluation des compétences

L'évaluation des compétences est un processus central de la démarche compétence qui traverse tous les sous-systèmes de GRH, offrant ainsi, une possibilité à l'entreprise de pouvoir hiérarchiser ses compétences, dans un contexte de responsabilisation des acquis et des potentialités.

⁸¹ Lou Van Beirendonck, « *Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise* », éd :de boeck, Belgique, 2006, pp.33-34.

⁸² Pierre- Xavier MESCHI, « *Le concept de compétence en stratégie : Perspectives et limites* », ed De Boeck Paris p.13.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences, comme un nouveau paradigme organisationnel

Le processus d'évaluation des compétences, dispose d'un enjeu opérationnel, l'entreprise doit connaître les profils sur lesquels, elle va agir pour élaborer les critères d'évaluation.

L'évaluation des compétences n'est pas neutre, elle propose une grille de lecture pour les entreprises, c'est seulement dans le cadre édicté par les règles de fonctionnement qu'on peut établir la question de l'objectivité de ce processus⁸³.

L'évaluation des compétences se fait d'une manière réfléchie et organisée dans un cadre bien établi par une critériologie précise, l'entreprise fournit les éléments à évaluer au centre d'analyse et ces derniers disposent d'une palette d'outils pour rendre cette analyse objective et porteuse d'intérêt stratégique et opérationnel à l'entreprise.

L'outil le plus utilisé pour évaluer les compétences est le référentiel métier compétences, qui est nourri par un double objectif, d'une part, il dispose d'une grille efficace pour pouvoir classer les compétences en fonction de leurs dimensions (*individuelles, collectives, stratégiques et organisationnelles*) et aussi permettre de mieux repérer les évolutions et les interconnexions possibles entre elles (*compétences combinatoires, tacites, explicites et transversales*). d'autre part.

Il est aussi utile de noter que les référentiels métiers et compétences, est un outil précis pour la mobilité professionnelle, car il détermine les trajectoires au travail, il imprime le rythme du travail et adosse les comportements des employés.

2.3.2.3- Le développement des compétences

Cette phase est trop compliquée à aborder, le développement se traduit par les capacités de l'entreprise à adopter une stratégie différente quant aux différents changements qui s'opèrent dans son environnement interne et/ou externe.

Les changements tant au niveau de l'organisation peuvent être porteurs de nouvelles dynamiques, tant sur le plan fonctionnel, culturel, mais aussi sur le plan de développement de compétences.

Le développement de compétences consiste à mettre en place un ensemble de mécanismes de surveillances, d'évaluation et de protection visant à donner aux compétences un caractère pérenne.⁸⁴

La performance de l'organisation est obtenue grâce à un développement de capacité dynamique qui se nourrit de logiques collectives.

⁸³ Valérie Marbach, « *évaluer et rémunérer les compétences* », Ed, d'organisation, Paris, p11.

⁸⁴ Lou Van Beirendonck, *Op.cit*, pp.128, 132.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences, comme un nouveau paradigme organisationnel

Au niveau des outils les plus évoqués, nous retenons l'outil qui correspond à notre problématique et qui est la formation axée sur les compétences.

Ce type de formation diffère de la version classique, principalement thématique. Dans une telle formation classique, on parlera par exemple de « *formation aux techniques d'entretien* », où l'accent résidera sur les modèles d'entretien, les capacités générales de communication et les règles de base. Dans la formation axée sur les compétences⁸⁵, l'accent réside plutôt sur les compétences comme, en référence à notre exemple des techniques d'entretien, l'analyse des problèmes, l'empathie, la flexibilité et la direction axée sur l'individu.

2.3.2.4- La rémunération des compétences

A l'aune de la modernisation des pratiques du management des ressources humaines, les responsables RH, s'attachent à enrôler les meilleurs profils possibles, disposant de capacités à développer, pour mieux correspondre avec les enjeux en matière de performance organisationnelle. La compétence étant, la capacité à agir, dont nous disposons tous en fonction des situations en face, devient l'argument premier, dans l'élaboration des schémas de rémunération dans les entreprises.

La rémunération des compétences est un thème crucial, que nombreux auteurs ont abordé d'une manière très outillée, la sensibilité de ce sujet réside dans le lien fusionnel qui existe entre la compétence, comme attribut de l'Homme et la rémunération, qui agit comme un support de rémunération

Traiter la rémunération en gestion des compétences, renvoie à délimiter les facteurs d'influences pour une meilleure équité professionnelle. Les employés les plus compétents se voient attribuer les salaires les plus importants et les intéressements les plus élevés, cette logique n'est pas incitatrice et qu'elle peut être interprétée comme une sorte d'individualisation de la rémunération, concept phare de l'organisation scientifique de travail.

La rémunération des compétences se décompose en plusieurs facteurs qui lui donnent une légitimité à associer la valeur monétaire aux valeurs cognitives, les facteurs que nous allons analyser ne sont pas exhaustifs et qui sont liés à des contextes différents de la démarche de compétences.

Une politique salariale bien équilibrée doit se fonder sur une principale d'équipe, tant interne qu'externe. Elle doit également tenir compte des possibilités et des limites de la fiscalité. Les facteurs d'influence sur la rémunération individuelle se résument comme suit :

⁸⁵ Daniel Held et Jean-Marc Riss, « *Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante* » ed Vuibert Paris 2012 p.06.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences, comme un nouveau paradigme organisationnel

La fonction ou le rôle qui suppose une hiérarchisation et une classification des métiers, le niveau hiérarchique est déterminants, plus le rôle et la fonction qu'assurent les employés est haute, plus la rémunération qui s'engage est élevée.

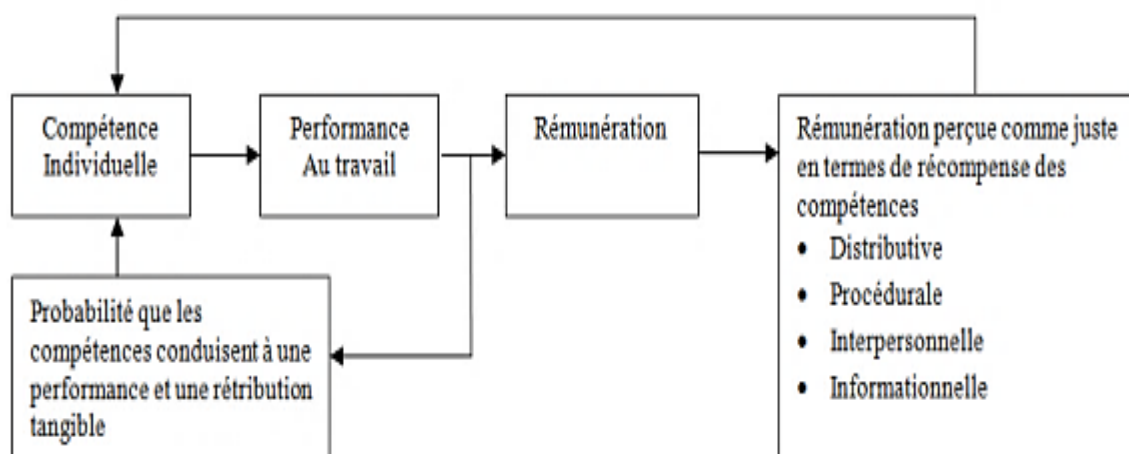
Les prestations des employés qui est expliquée par leurs apports au travail, leurs capacités à enrichir les activités auxquelles ils sont rattachées et enfin leur disponibilité quant au développement pérenne des acquis de l'entreprise.

Les compétences de l'individu ; qui traduisent ses connaissances, ses qualifications, et son degré d'implication au travail. Deux autres facteurs macroéconomiques sont définis comme responsables indirectes de la rémunération des compétences et qui sont, le marché de l'emploi, qui explique d'une manière générale, l'attractivité des offres de l'emploi. Les valeurs et la culture de l'organisation sont nourries par les styles de management et les mécanismes réglementaires inhérents à la gouvernance des organisations.

Ces facteurs doivent être intégrés dans un système équilibré, tant pour l'organisation que pour les collaborateurs. La transparence est un élément essentiel du système de rémunération : toutes les parties concernées doivent savoir clairement de quelle façon les facteurs influencent leur rémunération finale. Un bon équilibre entre ces facteurs attire et fidélise les collaborateurs et permet de rémunérer et de stimuler les comportements qui contribuent au succès de l'entreprise.⁸⁶

La figure ci-dessous, montre le déploiement des compétences à l'égard de la rémunération.

Figure N°03 : Le déploiement des compétences à l'égard de la rémunération



Source : HADJ KADDOUR N et KHIAT A » la rémunération liée aux compétences mobiliserait-elle, la compétence individuelle au service de la performance du travail ? » International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process-ESMB Vol.9 pp.20-27

⁸⁶ Guy Le Boterf, « Ingénierie et évaluation des compétences », 4ème édition, éd, d'organisation, Paris, 2002, p.529.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences, comme un nouveau paradigme organisationnel

Cette figure nous explique l'importance de la relation entre les compétences et le système de rémunération, en effet, le système de rémunération des compétences, démarce tout d'abord, de la valorisation de la compétence individuelle, cette forme de compétence est identifiée lors des entretiens de recrutement, qui combine entre autre, entre la qualification (*diplôme, niveau d'instruction*) et les savoirs détenus (*expériences, autonomie de gestion...etc.*). Le responsable RH doit confirmer que cette compétence peut-être palpable dans le contexte du travail et conduire vers des performances escomptées, cela se traduit par la socialisation des compétences qui entraîne, l'émergence des compétences collective (*performance au travail*), le système de rémunération des compétences ne peut être efficace si, les compétences individuelles ne se convertissent pas en compétences collectives.

La lecture de cette figure nous conduit à identifier cinq formes de rémunération des compétences, qui sont développées en littérature par Alain K et Saint-Onge S'2006⁸⁷, définissant ainsi les conditions d'une rémunération des compétences.

La rémunération des compétences collectives, qui consiste à attribuer des avantages en numéraires, pour valoriser l'expérience, la variété des compétences développer et favoriser par conséquent, la polyvalence et l'employabilité.

La rémunération des compétences individuelle, qui dépend du profil d'emploi développer en individuel, cette forme de rémunération favorise l'acquisition de compétences distinctives susceptibles d'être aménagées en avantages concurrentiel, le responsable RH examine chaque profil lors de l'exercice des fonctions pour pouvoir déterminer le système de rémunération correspondant. Cette forme de rémunération est la plus répandue dans le système de gestion par les compétences.

La rémunération des compétences spécifiques⁸⁸ ou techniques, cela renvoie à une grille de rémunération qui consiste à établir des liens entre le niveau de compétences acquise et le degré de son utilisation dans les situations du travail, la compétence tout d'abord est observable ensuite contextualisée, cela procure au responsable RH, une capacité d'évaluation des compétences très pertinente. Cette forme de rémunération se concentre sur les aspects professionnels que comportementaux.

La rémunération de la compétence stratégique, étant difficile à définir, cette compétence est reliée à l'expérience et à l'engagement affiché tout au long de la carrière professionnelle de

⁸⁷ Alain K et Saint-Onge S'2006 « *la rémunération des compétences, théories et pratiques* » ed Vuibert PP. 63-80

⁸⁸ HADJ KADDOUR N et KHIAT A « *la rémunération liée aux compétences mobiliserait-elle, la compétence individuelle au service de la performance du travail ?* » International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process-ESMB Vol.9 pp.20-27.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences, comme un nouveau paradigme organisationnel

l'individu. Ces compétences ont le privilège d'être prouvées et développées dans le passé et qui peuvent encore servir dans d'autres contextes, notamment en planification des stratégies ressources humaines⁸⁹.

Enfin, la rémunération des compétences organisationnelles susceptibles d'aider les responsables RH, dans l'organisation futures des milieux du travail, et dans la mise en place de nouvelles approches professionnelles (*approches par métiers, cartographie des compétences, référentiels des compétences relationnelles, ou encore mise en œuvre de GPEC*). Cette forme de rémunération consiste à identifier les potentialités futures en matière de compétences, ensuite convenir un système de salaire satisfaisant. Cette rémunération est la plus importante, puisqu'elle repose sur des visions proactives, et des analyses très précises quant au développement futures de l'entreprise.

⁸⁹ MARBACH V « rémunération des compétences, proposition de typologies » GREGOR, IAE de Paris 01-22.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences (TRC), comme un nouveau paradigme organisationnel

Section 3 : De la gestion des compétences à la gestion par les compétences, un impératif pour la redynamisation le management des ressources humaines

Le management des ressources humaines requiert un enjeu croissant pour son développement dans une perspective particulière, marquée par la dématérialisation du contenu de travail, des nouveaux modes d'allocation de ressources immatérielles, ainsi une nouvelle reconfiguration de l'espace de travail, qui met de plus en plus la compétence au centre de tous les débats dans l'entreprise.

Cette section va nous permettre de mettre en exergue, les multiples transformations qui ont contribué à la nouvelle dynamique de management des ressources humaines, une dynamique motivée par plusieurs phénomènes organisationnels.

Dans un premier temps, nous évoquons l'intérêt de passer d'une gestion « *segmentée* » des compétences à une gestion « *intégrée* » des compétences, quels sont les enjeux derrière ce passage, pourquoi est-il important et quels sont les acquis pour les entreprises ? Ce sont des questions qui nécessitent une interprétation profonde des concepts sous-jacents à cette transformation.

Dans un second temps, nous révélerons, les conséquences de ce passage à travers, une exposition de nouvelles exigences organisationnelles pour fournir un cadre transparent, et dynamique au management des Hommes dans les organisations.

3.1- De la gestion des compétences à la gestion par les compétences, quels en sont les enjeux ?

Les enjeux de ce passage sont multiples et qui peuvent être expliqués d'une manière très méthodologique, l'intérêt croissant de cette évolution réside dans la volonté qui anime les entreprise quant à l'inscription dans leurs activités dans une logique métiers, une logique qui a été révélée dans les sciences de gestion, notamment en gestion des ressources humaines comme en stratégie d'entreprise, cette logique se base sur une segmentation regroupant ainsi les métiers capables de présenter des effets de synergie en terme de création, de développement et de diffusion de compétence, ce regroupement crée une hiérarchisation de compétences allant des compétences opérationnelles vers les compétences inter fonctionnelles.

Cette hiérarchisation de compétences émerge d'un système basé entre autre sur une flexibilité dans l'affectation du contenu de travail, d'une équité organisationnelle où des comportements inadéquats au travail sont exclus, ainsi une mise en place d'une gouvernance équitable et efficace garantit une réelle gestion transversale et logique de la nouvelle dynamique organisationnelle.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences (TRC), comme un nouveau paradigme organisationnel

3.1.1- La flexibilité au travail, nouveau dispositif travail

L'impératif de flexibilité et de réactivité des entreprises a sensiblement modifié la place accordée à la ressource humaine, contenu du travail évolue, mobilisant la subjectivité des salariés intelligents.

En effet, l'analyse se rapporte à des situations de travail contextualisées, dynamiques et localisées dont on observe imparfaitement le contenu. Le management des Hommes récipiendaire de savoirs, de savoirs faire et de savoirs être est appelé à changer de nature, le managers devrait ainsi moins réfléchir à l'arbitrage prévision des dépenses/performances prévisionnelles de la ressource humaine déployées, qu'à des questions liées entre autre sur le recrutement, la formation ou encore la motivation.

A la lecture de ces différents enjeux, nous pouvons conclure qu'un changement de paradigme s'opère dans le domaine de management stratégique des ressources humaines⁹⁰.

L'organisation abandonne le principe d'intégration verticale au profit d'un recentrage sur son métier de base, en l'occurrence ses compétences distinctives, disposent d'atouts indéniables à la formulation de stratégies de développement.

Cela nous amène à définir l'organisation comme un portefeuille de compétences à valoriser et à capitaliser et non plus sous l'angle de couple produit/ marché.

Dans cette perspective, la performance de l'entreprise ne s'analyse pas à travers sa position concurrentielle ou d'opportunité à saisir (*approche Porterienne de la stratégie*). Cependant, les voies de la compétitivité résident dans la combinaison des ressources et compétences de l'entreprise, accumulées dans le temps et dans l'espace et valorisées dans plusieurs marchés (*stratégie de diversification*).

Cette perspective conduit à repenser leurs espaces de travail comme des lieux ouverts à l'expression de talents et de compétences managériales, les nouvelles orientations stratégiques en matière de création de valeurs, proposent d'agir sur les capacités internes des entreprises, qui restent pour la plupart non exploitées.

3.1.1.1- Les modèles d'analyse de la flexibilité au travail

Les formes de flexibilité sont différentes d'un pays à un autre, d'une entreprise à une autre, cette différence trouve son origine, dans les effets que produit la flexibilité sur les espaces de travail. La flexibilité au travail, cache un sentiment de tension qui se caractérise par une recherche de souplesse pour l'entreprise et de la stabilité au travail pour l'employé, cette

⁹⁰ G. Trep, M. Ferary « *gestion par les compétences pour une opérationnalisation de la convergence entre la stratégie d'entreprise et la GRH* » revue interaction V 01 France 1998 P.36.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences (TRC), comme un nouveau paradigme organisationnel

« *tension* » programmée et désirée renforce son caractère dynamique et offre à la flexibilité une légitimité accrue dans le processus de transformation de compétences.

a- Le modèle anglo-saxon

Ce modèle tient sa légitimité du marché, et qui s'inscrit délibérément dans une perspective capitaliste, dans laquelle, les entreprises obéissent aux recommandations de marché.

La flexibilité est alors conçue comme une forme de décentralisation des espace de travail, cela garantirait aux décideurs une meilleure allocation de ressources en fonction des exigences stratégiques du marché, les formes du contrôle sont dérégulées laissant apparaître une grande autonomie en matière de choix organisationnels, les employés disposent de liberté à développer leurs compétences et a les joindre à celles d'autres créant ainsi un système cohérent et dynamique de management des compétences.

Enfin, dans ce modèle, les entreprises ont le droit de licencier les employés ne disposant pas de qualifications nécessaire au profit d'un recrutement orienté compétences, pour maintenir les niveaux de performances au plus haut niveau.

b- Le modèle Français

Ce modèle de flexibilité est reconnu partout en Europe continentale et même dans certains pays d'Afrique du Nord notamment en Algérie, dans cette perspective, les espaces de travail sont régulés et les employés n'en disposent pas d'une grande autonomie de gestion, les qualifications sont expliquées par les cursus académiques, ainsi les expériences cumulées dans le travail, cette flexibilité est strictement hiérarchisée, les niveaux de décisions sont presque concentrés et les ressources sont allouées d'une manière planifiée.

Le processus de développement des compétences reste rigide en le comparant au modèle précédent. La compétence est identifiée dans les parcours professionnels, les mobilités au travail sont de nature interne et verticale.

La démarche compétence s'inscrit dans la démarche stratégique globale de l'entreprise, qui est rattachée à la direction générale, les modes de gouvernance de compétences sont plutôt persuasif, où les référentiel de compétences font office de fil conducteur des managers.

3.1.2- La gouvernance des compétences, un enjeu crucial au développement des entreprises

La gouvernance d'entreprise renvoie aux mécanismes réglementaires en termes desquels, les dirigeants étendent leurs espaces discrétionnaires, en leurs permettant de prendre des décisions qui vont parfois dans leurs intérêts, la gouvernance d'entreprise suppose aussi un

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences (TRC), comme un nouveau paradigme organisationnel

rapport de force permanent entre la propriété juridique, représentée par les bailleurs de fonds (*l'actionnariat*) et la propriété économique représentée par les dirigeants, ou les managers.

Le rôle de la gouvernance d'entreprise dans le processus de développement de compétences est important, car, il offre aux différentes parties prenantes, une capacité de participation équilibrée.

La gouvernance des compétences est la recherche d'efficacité, de transparence et de responsabilisation de chacun dans la gestion des ressources stratégiques que constituent les savoirs et savoir-faire de l'entreprise. Elle implique des processus de prise de décision, de distribution des responsabilités, et les mécanismes de veille et de mise à jour.

Nous présentons ci-dessous, une méthodologie non exhaustive d'un système de gouvernance des compétences, qui oriente le débat sur les modalités à mettre en place pour que les entreprises soient des espaces ouverts sur leurs environnements, capitalisant ainsi leurs expériences et leurs pratiques.

3.1.2.1- La méthodologie de mise en œuvre d'une gouvernance de management des compétences

La mise en œuvre d'un système de gestion et de partage des savoir, savoirs faire est subordonnée à l'utilisation d'une méthodologie, qui intègre toutes les dimensions de la compétence, celle-ci doit obéir à une logique itérative, progressive et globale.

Cette méthodologie de mise en œuvre, respecte dans sa formulation cinq grandes étapes, qui constituent une démarche cohérente permettant à l'organisation de construire une stratégie de maintien, de partage et de transfert de compétences.

Nous développons ci-dessous brièvement, chaque étape pour aboutir à la fin à un schéma de mise en œuvre de compétences dans le contexte organisationnel.

a- La volonté stratégique

La réalisation d'un projet de cette envergure, nécessite au premier lieu l'implication de « *l'Etat-major* » de l'organisation, les enjeux et les moyens ne sont pas à somme nulle, ce qui conditionne une volonté stratégique qui transcende les effets de discours incantatoire. Le top management de l'organisation, doit être le garant de projet, il doit suivre la progression méthodologique, en valider les phases, en promouvoir l'avancement et en médiatiser les résultats. En une phrase, il doit instaurer un esprit propice à un partage de responsabilités, en fixant clairement les enjeux collectifs et individuels, permettant ainsi, une réelle visibilité des contributions complétées, d'un sens donné à l'action de chacun.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences (TRC), comme un nouveau paradigme organisationnel

b- Le diagnostic des pratiques habituelles

La première des choses à faire dans cette étape, est de dresser un état des lieux des pratiques habituelles, il s'agit en fait de diagnostiquer les forces et faiblesses de l'organisation, (*diagnostic au niveau interne*) au regard des différentes sources qui doivent lui permettre de construire un système de gestion de compétences pérenne. Le diagnostic interne de l'organisation doit refléter la situation initiale de compétences et connaissances que dispose cette dernière, il porte sur une analyse de quatre facteurs prépondérants dans la conduite de cette investigation

- La gestion actuelle des compétences (*savoirs, connaissances, capacités...etc.*) ;
- La gestion individuelle et collective des savoirs faire (*l'instrumentation de la gestion par les compétences, outils, techniques et méthodes*) ;
- La gestion de système d'information (*notamment le système d'information ressources humaines et les systèmes de veilles stratégiques*) ;
- La gestion des systèmes de sécurisation et de protection des compétences (système de codification, de conversion et de transfert des compétences).

Il faut noter, la place prépondérante des logiques instrumentalisées (*approches par les outils de gestion*) dans la gestion individuelle et collective des savoirs faire. Elle est un facteur très important dans l'évaluation et dans l'évolution de ce contexte de management de compétences.

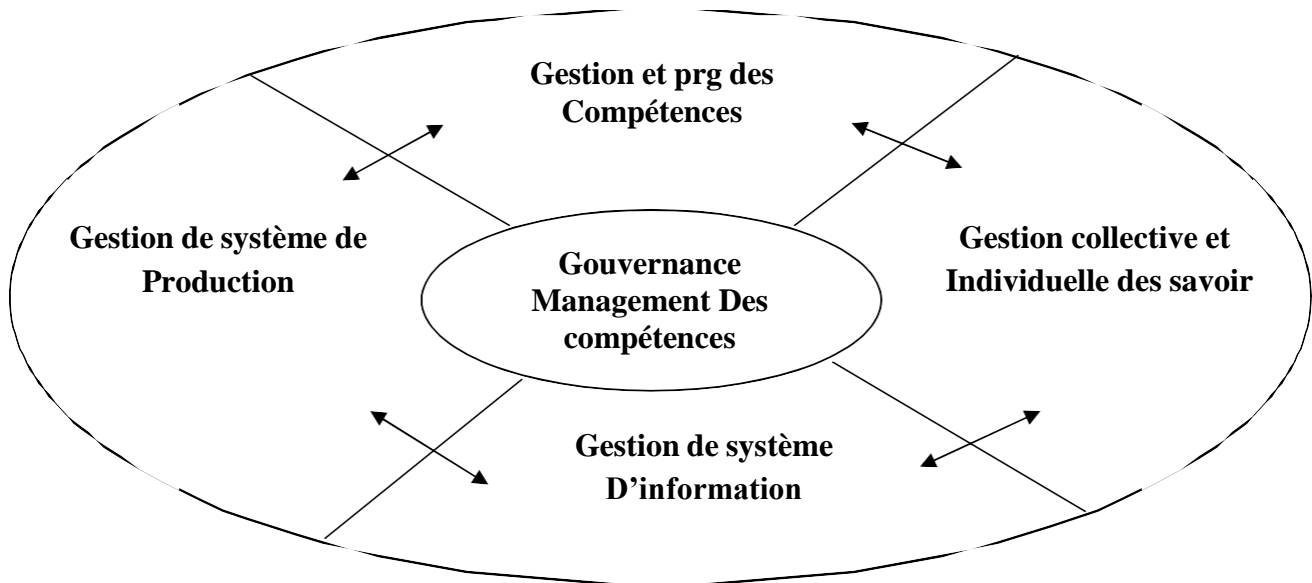
En outre, elle joue un rôle dans la capitalisation des savoirs faire et dans sa capacité de les transposer à l'échelle organisationnelle. Ainsi, un système de veille est très primordial dans la collecte de l'information, il alimente le système d'information, il permet d'identifier, d'analyser et de diffuser l'information utile avec un caractère volontariste et d'une manière anticipative,⁹¹

Le schéma suivant illustre les composantes essentielles d'un diagnostic des pratiques habituelles s'inscrivant dans un modèle de gouvernance participatif.

⁹¹ Jean Yves Buck « *management des compétences et connaissances* » éd Organisation 2003 p.84.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences (TRC), comme un nouveau paradigme organisationnel

Figure N°04 : Architecture générale d'un système de gouvernance de management des compétences.



Source : Jean Yves Buck « *management des compétences et connaissances* » éd Organisation 2003 p.84.

c- L'analyse des besoins en compétences

Une fois le diagnostic est réalisé, reste néanmoins, à identifier avant la phase de déploiement ou de redéploiement de la stratégie, la nature exacte des besoins des différents acteurs de l'entreprise en termes de compétences.

L'objectif essentiel de cette étape est d'identifier les « *souhais de chaque protagoniste* » pour qu'il puisse mobiliser son savoir dans l'exercice de sa fonction (la gouvernance des compétences est un enjeu capital pour redynamiser les espaces du travail). Au premier lieu, il faut recenser tous les métiers pour lesquels ces compétences sont destinées, en fonction d'une première approche de besoin en compétences, une compétence n'a de réelle valeur ajoutée que la pertinence qu'elle offre à son destinataire, elle doit converger avec le besoin de celui qui va la percevoir. En second lieu, il s'agit de faire un recensement des préoccupations, de chaque membre de l'organisation en termes de besoin en compétences, en recourant à des méthodes telles que ; les questionnaires, les interviews, puis formaliser par écrit un recueil de besoins pour des fins d'exploitation.⁹²

d- L'organisation du système

L'enjeu de cette étape est d'organiser, dans un système intégré, toutes les précédentes étapes en vue de conduire un projet de gestion de compétence et de connaissance dont les

⁹² Jean Yves Buck *Op.cit.* p.85.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences (TRC), comme un nouveau paradigme organisationnel

objectifs sont multiples :

- L'optimisation des sources existantes en fonction de leur valeur d'utilité (*le principe de primauté est très essentiel dans ce contexte*) ;
- Capitaliser les compétences stratégiques en les distinguant des compétences opérationnelles ;
- Déployer une gestion des compétences adaptée à l'évolution de son environnement ;
- Satisfaire globalement les attentes de l'organisation et répondre au cahier de charge initial

L'organisation de système va porter sur un ensemble d'éléments qui sont corrélés devront permettre d'accéder rapidement à l'information utile et de valoriser les compétences individuelles et collectives.

e- La conduite de changement

La dernière étape dans la méthodologie de mise en œuvre, est la finalité qu'attend toute organisation de ce long processus, c'est-à-dire devenir une organisation capable de piloter tout changement organisationnel et capable d'apprendre en permanence.

Le changement s'opère sur la base des modifications des schémas de la pensée, qui se traduit par une rupture avec les routines habituelles, en amorçant une démarche d'apprentissage de l'individuel à l'organisationnel qui demeure l'essence de l'essor des organisations qui se veulent compétitives

Le processus de gouvernance de compétence décrit ci-dessus permet aux managers de s'approprier une logique reliant les systèmes de développement de compétences et les modalités d'allocation optimale des ressources, toute ressource déployée doit être capable de se transformer en compétence.

La gouvernance des compétences offre un contexte globale et stratégiques aux entreprises pour mieux appréhender cette nouvelle perspectives de management des ressources humaines dans laquelle, les Hommes sont gérées dans une trajectoire précise visant à faire de leurs actifs, des compétences distinctives durable, défendable et non substituables.

3.2- Les conséquences du passage d'une gestion des compétences à une gestion par les compétences, vers un nouveau système de management des ressources humaines

Ce passage a reconfiguré les espaces de travail et à proposer trois incidences directes sur le système de management des ressources humaines.

3.2.1- La dématérialisation du travail

Le passage d'une logique de poste à une logique de compétences marque une rupture organisée avec la doctrine taylorienne et fordienne.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences (TRC), comme un nouveau paradigme organisationnel

3.2.1.1- La logique de poste

C'est une approche managériale basée sur une logique organisationnelle qui est à l'origine de la classification des emplois, négociée dans une convention collective.

C'est cette dimension négociée entre les partenaires sociaux qui donne au compromis fordiste son nom et sa légitimité.⁹³

Cette approche peut paraître productiviste, elle vise à rémunérer que l'exécution des tâches prescrites doit permettre de réaliser indépendamment des travailleurs (*principe de séparation entre travail et travailleurs*). En revanche, le compromis social peut permettre à l'entreprise de trouver sa sécurité et son fonctionnement dans une prescription précise des tâches.⁹⁴

De leur côté, les salariés et leurs représentants considéraient l'égalité des tâches comme la garantie la plus fiable de l'égalité de travail et du salaire, selon l'axiome « *travail égal salaire égal* ».

B. GALAMBAUD⁹⁵ souligne le caractère fonctionnel du poste comme variable contrôle de la gestion du personnel, du recrutement à la rémunération, en passant par le développement de critères de mobilité verticale.

3.2.1.2 La logique de compétence

Elle s'inscrit quant à elle, dans une forme de rupture avec les principes du poste, elle rompt avec les principes d'une gestion collective et catégorielle des salariés au profit d'une individualisation de la rémunération prenant en compte les résultats et les contributions des salariés.⁹⁶

Elle rompt également avec le principe de l'ancienneté en totalité ou en partie, elle remet en cause les principes de qualification en reprochant à ce dernier l'obsolescence des qualifications dans un contexte de mutations fortes et la rigidité des grilles de classifications.

⁹³ Zarifian P « émergence des modèles de la compétence » ed economica Paris 1998 p.114. in Dietrich Anne

⁹⁴ Dietrich A « *management des compétences* » ed DUNOD Paris 2010 p.114.

⁹⁵ Galambaud B « *et si la GRH était de la gestion* » ed liaisons paris 2002 p.170.

⁹⁶ *Idem* p.115.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences (TRC), comme un nouveau paradigme organisationnel

Tableau N°04 : Comparaison entre la logique de poste et la logique compétence

Composantes	Logique de poste	Logique de compétences
Référence principale	Tache ou l'activité	La personne
Unité de reconnaissance	L'emploi prescrit	Les acquis de salariés
Conception de l'activité humaine	Séparation entre le travail et les travailleurs	Affrontement à des événements
Valeurs prédominantes	Débit de production et volonté de travail	Qualité, fiabilité, réduction des délais
Mot d'ordre	Conformité aux prescriptions	Responsabilisation des salariés
Outils caractéristiques	Méthodes de classification des postes Définition de postes	Référentiels de compétences Entretiens annuels d'appréciation

Source : Anne DIETRICH « management des compétences » ed dunod paris 2010 p 119

A la lumière des éléments comparatifs issus du tableau précédent, nous pouvons conclure ceci :

La logique de poste renvoie à une conception de travail dans laquelle, l'homme se conforme aux prescriptions des activités mentionnées dans sa grille hiérarchiques. Les salariés ne disposent en aucun cas, d'un esprit d'anticipation ou de mécanismes individuels de résolution de conflits sociaux à l'intérieur des entreprises, plutôt, ils sont dotés d'un esprit rigide très autoritaire qui se comprend par la séparation méthodique entre le contenu de travail et les modalités de son exécution.

La logique de poste imprime des conditions de travail non favorables à l'expression de savoirs, s'inscrivant dans une orientation purement productiviste. Les outils d'analyse dans cette logique sont les grilles de classifications qui déterminent les tâches ainsi les niveaux de responsabilité de chaque employé. Enfin, les formes de contrôle sont très rigides basées sur des évaluations professionnelles selon des critères précis.

La logique de compétences quant à elle, propose une lecture complètement différente inscrite dans un référentiels global, offrant une analyse dynamique et transparente et qui s'articule autour des principes suivants.

La compétence au travail centre son attention sur l'individu, comme seul vecteur de développement, et ce, à travers la prise en compte de ses besoins ainsi la mise en place de dispositifs managériaux visant à accroître son épanouissement. Les acquis des salariés constituent des socles et des atouts pertinents, qu'il faudrait valoriser pour une meilleure redynamisation de la fonction RH.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences (TRC), comme un nouveau paradigme organisationnel

La logique de compétence, est un espace dans lequel, les employés sont amenés à affronter des nouvelles situations au travail, c'est ainsi que la notion de motivation trouve son sens managérial, il suffit de varier et d'enrichir le contenu de travail pour permettre aux employés de se motiver, mais aussi de briser la routine qui caractérise les lieux de travail.

La qualité, la fiabilité et la réduction des délais sont les valeurs prédominantes, dans cette logique, les employés sont mis dans des conditions de travail favorable au développement de leurs compétences, l'entreprise quant à elle, veille à l'évaluation de ces compétences et leur valorisation par des systèmes de rémunération efficace et équitables.

Les salariés s'enquérir de plus de responsabilités cela permet à ces derniers de mieux diversifier leurs savoirs et d'acquérir plus de flexibilité et de souplesse dans l'exécution de leurs activités professionnelles, le principe de l'employabilité s'exprime assurément d'une façon responsable. Les outils d'évaluation professionnelle, sont dominés par les référentiels de compétences et les entretiens annuels d'appréciation, qui restent les meilleurs instruments pour mesurer l'efficacité au travail.

La dématérialisation de travail, marque une rupture définitive avec les logique de la gestion des ressources humaines de type administrative ou mécaniste où l'emploi des compétences est l'apanage d'une grille catégorielle de classification de métiers, et converge vers une logique de étendue et décroisée du management des RH, où l'acquisition, le développement et la diffusion de savoirs dans un cadre global est la voie pour l'épanouissement et le bien-être au travail.

3.2.2- La question de l'adaptation professionnelle

La question de l'adaptation au travail est étudiée à partir du concept de l'ergonomie, qui renvoie à l'ensemble des études scientifiques qui explique les nouvelles conditions de travail et comment s'adapter, cette notion est développée dans un cadre mettant en exergue les relations entre l'être humain et la machine pour mieux appréhender les nouveaux environnements de travail.⁹⁷

Les évolutions du travail, et les changements dans la nature des problèmes rencontrés, ont amené également des transformations des pratiques managériales. L'adaptation professionnelle essentiellement technique et responsable prend progressivement en compte les exigences humaines (*individuelles, sociales, socio-économiques*) et il est clair que son efficacité ne peut en être que renforcée.

⁹⁷ Dietrich A *Op.cit.* p 12

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences (TRC), comme un nouveau paradigme organisationnel

L'ergonome considère que la construction et la mise en œuvre des compétences se traduisent par des modalités de régulation des situations de travail. Ces régulations établissent des compromis entre efficacité productive, préservation de soi et de sa santé et place dans le groupe de travail⁹⁸.

L'ergonomie comme concept révélateur de la nouvelle orientation en management des ressources humaines pose l'analyse en matière de déterminants sociaux.

3.2.2.1- L'ergonomie et le développement des compétences

L'analyse du concept de l'adaptation professionnelle, s'efforce à préciser la nature des compétences à prévaloir et celles aussi à mettre en place pour un équilibre au travail, à l'aide du concept de l'ergonomie, on s'attache à préciser les grandes lignes directrices de compétences au travail, cela s'explique comme suit :

- Les compétences finalisées, cela s'explique par le principe de spécialisation au travail, un employé peut être compétent à gérer une tâche précise, et un autre est capable de s'assurer le fonctionnement d'une famille de tâches, cela suppose que les savoirs des employés peuvent être opératoires ou fonctionnels ;
- Les compétences sont acquises, on devient compétents, la compétence s'acquiert par des processus complexes d'apprentissage à l'école (*le caractère formel du savoir*) ou bien dans des situations du travail (*le caractère informel du savoir*) ces processus d'apprentissage, sont capables de déterminer quelle nature d'orientation à prendre dans la démarche globale de développement de compétences. D'autres compétences sont spécifiques à l'individu et qu'il ne peut les exprimer qu'en les mobilisant dans une situation précise du travail, on en parle alors de compétences tacites ;
- Les compétences sont des ensembles structurés, cela suppose que les compétences sont organisées en unités coordonnées selon la hiérarchie ou selon les relations ;
- La compétence a un caractère hypothétique, la compétence n'est mobilisable que dans l'action, elle est abstraite, difficilement observable, elle est inférée à partir de l'activité réellement exécutée.⁹⁹

Bien que l'ergonomie ne veuille pas un concept à traiter dans la problématique du management, néanmoins, elle constitue un outil et une source très utile pour le management en matière d'information, et un guide de réflexion stratégique, d'une part, elle offre à la notion de compétence une formulation rigoureuse, malgré que la définition qu'elle propose à cette

⁹⁸ Toupet J A « introduction à l'ergonomie du travail » culture et sciences de l'ingénieur France 2022 p.01.

⁹⁹ Leplat J « compétences et ergonomie » ed Mardaga 1991 pp .263-278.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences (TRC), comme un nouveau paradigme organisationnel

dernière est restreinte, l'ergonomie, permet d'offrir des observations pertinentes sur la manière dont se forment les compétences dans les milieux du travail, et d'autre part, elle propose une méthodologie et une série de méthodes de travail, que les tenants et les spécialistes en gestion des ressources humaines n'ont jamais pu avoir la capacité de les développer.

3.2.2.2- L'ergonomie et l'évaluation de compétences

Le développement du concept de l'ergonomie dans les entreprise, est tellement intéressant, car il prend en considération la question de l'évaluation des compétences, par l'intermédiaire, des méthodes destinées à mesurer les capacités d'adaptation de l'Homme au travail, cela constitue la première forme de la rationalisation des méthodes d'ajustement professionnelle.¹⁰⁰

Cela est connu communément par les « *les tests* » ou les « *les grilles d'évaluation* », la mise en œuvre ce types d'outils d'évaluation, se réfère à la personnalité, la construction des tests s'est appuyée sur des études statistiques d'analyse factorielle.

L'ergonomie développe aussi la psychométrie, qui renvoie aux méthodes rigoureuses de validation des contenus de tests selon des recommandations scientifiques, cela permet aux entreprises, de mieux considérer les tests professionnels, jadis, furent inadéquats et sans substances stratégiques.

Le développement de la psychométrie, ne peut être sensiblement affectée par les changements qui s'opèrent en matière de la relation entre l'homme et le travail, cette discipline mesure l'efficacité des tests d'évaluation de compétences, et finalise les observations professionnelles en accordant une importance à l'adaptation au travail.

Les questions sur l'évaluation de compétence repensent l'analyse sur les déterminants ainsi, les critères d'évaluation, la compétence s'ajuste au travail, d'une manière à offrir une flexibilité et une performance organisationnelle de premier ordre, la question de déterminants et des critères d'évaluation a été abordée, par l'ergonomie au travers la notion de profils de compétences, l'individu est évalué au travail en fonction de sa trajectoire professionnelle, ainsi en fonction de la définition qu'il se faite de la notion de compétences, l'élaboration de profils de compétences, autorise l'analyse des complémentarités et de la coordination professionnelle.

¹⁰⁰ Isambert J « *l'appel à la notion de compétences dans la revue l'orientation scolaire et professionnelle à sa naissance et aujourd'hui* » in Ropé F et Tanguy J 2007 « *savoirs et compétences* » le harmattan 1994 .

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences (TRC), comme un nouveau paradigme organisationnel

3.2.3- La question de la reconnaissance professionnelle

La reconnaissance professionnelle est la troisième conséquence du passage d'une gestion des compétences à une gestion par les compétences, cette conséquence, est traitée différemment par les entreprises, les grands bouleversements que cela produit sur l'évolution des hommes au travail, la reconnaissance renvoie aux mécanismes psychologiques, qui disposent les deux concepts suivants, d'une part, la reconnaissance professionnelle est analysée par la qualification, et d'autre part, la reconnaissance professionnelle n'en peut échapper aux phénomènes de la motivation au travail.

3.2.3.1- La qualification comme précurseur de la reconnaissance professionnelle

La notion de la qualification est apparue à la fin de la seconde guerre mondiale, et qui renvoie aux capacités des salariés à appartenir à un collectif du travail, cette appartenance permet de fonder le groupe, qui reste la seule structure valable pour le développement des compétences.¹⁰¹

La qualification est rattachée aux conventions collectives et leurs avenants de classification, qui déterminent la classification des postes du travail et l'enseignement professionnel, qui met en avant les diplômes décrivant des savoirs spécifiques.

A travers la notion de la qualification,¹⁰² c'est toute la question de la reconnaissance professionnelle qui est posée, cela se traduit, par la position dans la grille hiérarchique et un salaire assorti d'avantages divers, ainsi celle de la protection des employés qui se trouve posée.

La notion de la qualification est vite confrontée aux bouleversements qui se sont produits au milieu des années 1980, transformation de l'organisation du travail, et les crises d'emploi, cela a constitué une vraie préoccupation pour les entreprises, mais aussi pour les sociologues qui se cherchent à trouver des réponses adéquates aux modifications observées dans les contenus des situations du travail., trois raisons peuvent constituer des critiques à la qualification.

La première raison est expliquée par le caractère rigide de la qualification face à l'évolution rapide dans les transformations de l'organisation du travail, la rupture avec les modes d'apprentissage taylorien propose une nouvelle orientation en termes d'acquisition de compétences, les situations de travail elles-mêmes deviennent apprenantes.¹⁰³

Le caractère caduc du diplôme provoque une instabilité au travail, l'inadéquation du poste avec le profil de l'employé peut avoir des conséquences néfastes sur l'efficacité

¹⁰¹ Dietrich A *Op.cit.* p.15.

¹⁰² Dugué E « *la logique compétence, le retour du passé* » ed éducation permanente 1999 pp 07-18.

¹⁰³ Gilbert P et Pigeyre F « *management des compétences* » ed Dunod Paris 2010 p.15.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences (TRC), comme un nouveau paradigme organisationnel

professionnelle.

La seconde raison, se trouve dans l'évolution de la société post industrielle et la tertiarisation des secteurs d'activité, impactent les capacités de la qualification à s'adapter à des enjeux de plus en plus croissants de progression professionnelle, certains savoirs sont devenus inopérants face aux multiplications des supports et des situations du travail. Dans les entreprises des services, les employés doivent s'attacher à des compétences spécifiques pour convaincre un client, cette nouvelle vision du travail pousse les entreprises à ne pas considérer les qualifications comme unique support au développement d'une unité de coordination au travail.¹⁰⁴

La troisième raison, est toute simple, elle renvoie à l'incapacité du diplôme comme, seul référence à la reconnaissance professionnelle, hors que, le diplôme ne peut traduire qu'une simple réalité du monde de travail, les savoirs acquis durant la mobilité professionnelle ne sont pas par conséquent, reconnus, car ils ne figurent pas dans les grilles de classification des savoirs précis.

Ces trois critiques précipitent le glissement de la qualification vers la compétence ce passage est notifié par les modifications notamment repérées dans l'attribution des postes du travail, ainsi les rapports du force, entre patronat et syndicats ont évolué de telle manière que les qualifications se voient impuissantes à résoudre certains problèmes au travail.

Les débats sur les avantages comparés entre la compétence et la qualification alimentent les préoccupations des sociologues au travail, A TOURAINE¹⁰⁵, avait développé le concept le concept « *de la qualification sociale* » pendant les années 1960, concept qui renvoie aux multiples relations professionnelles qui résultent d'une situation de travail, et qui déterminent les comportements des individus dans l'exécution de leurs tâches, la compétence se substitue à la qualification sociale par le concept de « *savoir être* » qui désigne entre autre, les déterminants relationnels et comportementaux qu'un travail exige.¹⁰⁶

Cette liaison étroite entre la qualification et la compétence détermine la nature individuelle de la reconnaissance professionnelle.

¹⁰⁴ Zarifian P « *le travail et l'événement* » in Gilbert P et Pigeys F « *management des compétences* » Dunod p 16
Touraine Alain « *sociologie de l'action* » ed ellipse

¹⁰⁵ Dubar C « *sociologie du travail face à la qualification et à la compétence* » sociologie du travail N02 1996 pp 179-183

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences (TRC), comme un nouveau paradigme organisationnel

3.2.3.2- La justice organisationnelle, comme support efficace à la reconnaissance professionnelle

La variété des théories de la motivation au travail, suscite l'intérêt que revêt cette notion au comportement organisationnel

Chaque théorie apporte sa contribution à l'explication de la motivation de l'individu. Sans doute parce que la motivation reste une préoccupation centrale dans les organisations, elle est au cœur des problématiques de performance individuelle et collective, de santé et de bien-être au travail, d'implication et de fidélisation des salariés. La réflexion sur la motivation au travail, définie comme une force dynamique qui pousse l'individu à agir, consiste à s'interroger sur les pratiques qu'il faudrait appliquer aux salariés pour susciter chez eux la volonté de faire des efforts.¹⁰⁷

La théorie de motivation qui nous semble appropriée pour aborder la question de la reconnaissance professionnelle, est la théorie de la justice organisationnelle, développée par Greenberg (1987), pour mettre en valeur les approches sur l'équité au travail, elle renvoie aux champs des études psychologiques qui s'intéressent à la perception de l'équité sur le lieu de travail. Elle réfère aux normes sociales qui régissent les modes de distribution des ressources et des avantages au sein des entreprises, ces modes conditionnent la motivation des individus au travail et renforcent les relations interpersonnelles.

La justice organisationnelle, dispose de la justice distributive, qui explique que les modalités de rémunération doivent être équitables, les individus se voient attribuer un salaire et des avantages divers pour l'exécution d'une série de tâches précises, cette justice permet de reconnaître le travail accompli par les salariés et de correspondre une partie de revenu de l'entreprise pour les inciter davantage à travailler plus.

La justice procédurale, quant à elle, elle est promue par les pratiques visant à améliorer les procédures, les règles et les normes de travail, pour obtenir des meilleurs rendements professionnels, cette justice met en lumière la reconnaissance professionnelle de par, sa façon de mesurer l'apport des outils de gestion à la performance organisationnelle des entreprises.

La justice informationnelle, elle se réfère à l'équité et aux traitements adéquats entre l'homme et l'information, les individus doivent se disposer de l'information nécessaire à l'exécution de leur travail, sans que cela soit accompagné par des retentions d'information, la fluidité en terme de circulation de l'information est un gage de réussite que les entreprises s'engagent à mettre en place.

¹⁰⁷ Falli A « *justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque, résultats d'une étude empirique* » revue relations industrielles V 69 N 04 2014 pp .709- 731.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences (TRC), comme un nouveau paradigme organisationnel

La relation qui peut exister entre la justice organisationnelle et la reconnaissance professionnelle, est très profonde, et qui s'explique par deux logiques complémentaires.

La première logique, la justice organisationnelle soutient la qualité surtout de l'échange interpersonnel, qui est considéré par les auteurs en gestion des ressources humaines, comme favorisant la motivation et l'épanouissement au travail, ce soutien garantit une valorisation des liens entre les subordonnés déterminants ainsi, les frontières entre eux, ce type de lien est connu par la reconnaissance horizontale.

La deuxième logique, se rapporte ainsi à toute appréciation de la part des supérieurs hiérarchiques, visant à valoriser les exploits et les efforts du salarié. Elle correspond à la considération démontrée à l'égard des salariés, aux appréciations spontanées sur la qualité du travail, ou aux simples mots d'encouragement lorsque le salarié traverse ou fait face à des situations difficiles, cette forme de reconnaissance est appelée reconnaissance verticale.

3.3- Vers un management des ressources humaines étendu et décloisonné

L'introduction d'une gestion par les compétences a reconfiguré les réalités organisationnelles en matière de la gestion des ressources humaines. Cela s'est traduite par de profondes mutations dans l'organisation des espaces du travail.

3.3.1- La mondialisation des pratiques de management des ressources humaines, vers l'unification des référentiels de gestion

La gestion par les compétences s'affirme comme une démarche commune à toutes les entreprises, dans cette perspective, Patrick Joffre, montre qu'il est possible d'étudier et de comprendre le phénomène du décloisonnement des pratiques du management des ressources selon deux logiques : une logique d'ouverture internationale et une logique de globalisation.

La première de manière classique est basée sur la croissance et l'expansion géographique de l'entreprise et son management vise à réduire les distances entre les différents marchés. Cela renforce l'employabilité et favorise l'intégration de nouveaux employés dans le contexte international du travail.

La logique de globalisation quant à elle repose sur le décloisonnement de l'espace et sur le management des ressources de l'entreprise au niveau mondial. Ces instruments de gestion globale de l'entreprise intéressent particulièrement la gestion des ressources humaines. L'auteur parle d'une tendance vers un management international des ressources humaines. Les entreprises globales évoluent dans un monde qui constitue pour elles un vaste marché au sein duquel elles diffusent leurs idées, leurs produits matériels et immatériels.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences (TRC), comme un nouveau paradigme organisationnel

De fait, la contrainte humaine se complexifie dans le sens où le management des hommes et des compétences doit être coordonné subtilement afin de faire face simultanément à deux logiques : la logique mondiale et la logique locale.

Quelques traits dominants semblent se dessiner dès que l'on s'intéresse à la question du management des ressources humaines : La gestion de la mobilité géographique, la gestion des carrières et des compétences, l'arbitrage entre le global et le local, l'interrogation sur le rôle des managers à l'échelon international.

3.3.2- L'espace du travail, comme lieu d'expression de compétences

Le travail humain nécessite de plus en plus d'ingéniosité et de pertinence pour faire face à des situations de travail dans un contexte qui exige de plus en plus d'innovation ou tout au moins des capacités de différenciations vis-à-vis des concurrents.

Cette capacité d'action reconnue aux salariés ne correspond plus à la notion de poste de travail mais davantage à une logique de compétences qui exige l'autonomie du travail. Il y a plus d'un siècle, la société industrielle est née de découvertes techniques, de créations de richesses, mais aussi d'un mouvement d'idées et de connaissances mises en œuvre au sein des organisations. Cependant, la formidable croissance du niveau de production des pays dits développés est aussi étroitement liée au développement des connaissances et des compétences de l'homme au travail. Ces évolutions se sont néanmoins produites malgré les incontestables inégalités qui frappent les hommes en situation de travail.

Depuis quelques années, on assiste à une crise des organisations dites prescriptives fondées sur le modèle fordiste ou bureaucratique. Cette crise de légitimité de la prescription a des répercussions considérables sur le travail de demain et les compétences requises. Ainsi, la notion de poste de travail n'est plus adaptée aux nouvelles contraintes de production. Le mode de production fordiste qui se caractérise par une conception procédurale du travail obéissait à une démarche prescriptive, individualiste et relativement stable, conformément aux approches développées successivement par Taylor et Ford. Ce modèle instrumental est devenu obsolète. On parle de dépassement du travail prescrit, d'une économie de l'immatériel et de l'émergence d'une logique compétence dans l'organisation. De nombreuses expériences montrent que les entreprises cherchent à redéfinir le rôle de leurs cadres et plus généralement la fonction d'encadrement dans une logique de compétences.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences (TRC), comme un nouveau paradigme organisationnel

3.3.3- De l'intervention à la compétence RH

Le processus d'intervention dans les organisations est souvent difficile car le diagnostic et le changement y sont complexes. Les travaux de recherches de Pierre Louart montrent qu'en GRH on ne peut intervenir qu'en comprenant ce qui se passe vraiment, c'est-à-dire en étudiant les acteurs influents, leurs stratégies de pouvoir, leurs objectifs ainsi que l'ensemble des pratiques qui en résultent. L'intervention en gestion dans ressources humaines suppose des compétences d'expert en management, mais aussi et surtout de facilitateur et de catalyseur.

Dans le cadre de l'intervention en gestion des ressources humaines, on assiste progressivement à la production d'actes de gestion innovants dans l'entreprise. L'évolution du métier de directeur des ressources humaines se fait dans le sens du conseil à la hiérarchie chargée de l'animation d'équipe de travail. Cette mission cherche à développer la fonction pédagogique de l'encadrement et les capacités d'apprentissage des acteurs.¹⁰⁸

L'idée fondamentale est de permettre aux salariés de se projeter davantage dans l'avenir : l'organisation doit diffuser les objectifs à atteindre, favoriser la réactualisation des compétences et contribuer à utiliser au mieux les savoir-faire acquis dans la résolution quotidienne des dysfonctionnements. La finalité d'une intervention en GRH porte ainsi sur les processus de création et de transfert de connaissances.

3.3.4- De la compétence au talent, une priorité d'un management des ressources humaines

L'émergence de la notion de talent dans la gestion des ressources humaines pose des questions de fond liées à sa définition, son origine et la pertinence de son intégration pour résoudre les problèmes de gestion de ressources humaines actuels. Il est donc important de définir et clarifier certaines notions pour mieux appréhender tous les aspects de la recherche¹⁰⁹.

Le talent est un concept polysémique et à multiple facettes. Ses différentes acceptions sont corrélées au contexte, aux circonstances, à la valeur que l'on accorde à la notion de succès, compétition, aux valeurs et croyances sociologiques des groupes d'appartenance, et surtout aux référents du groupe.

Mirallès (2007)¹¹⁰ définit le talent comme « *excellence plus différence. Le talent est donc d'abord excellence individuelle dans une activité donnée. Cette excellence personnelle*

¹⁰⁸ Plane J.M « *gestion des ressources humaines* » ed organisation paris 2005 p .12 .

¹⁰⁹ Keramidis O, (2008), « *Le gestionnaire public, l'éthique, le service public, la justice sociale : vers une performance managériale dans la sphère publique* », ouvrage collectif sous la direction de B. Mazouz « *Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par résultats* », Presses de l'Université du Québec.

¹¹⁰ Mirallès P, « *La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ?* », XVIIe Congrès de l'AGRH, 16-17 nov. 2007.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences (TRC), comme un nouveau paradigme organisationnel

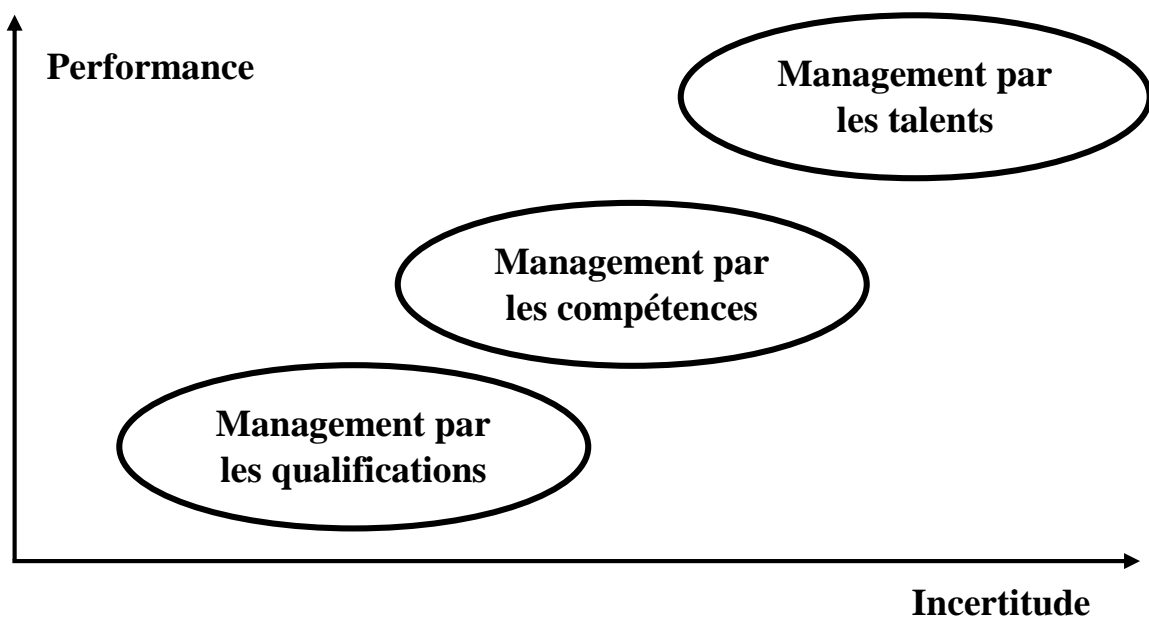
s'apprécie dans à un moment donné (et dans un contexte donné) à travers une comparaison, un classement des professionnels en fonction du niveau de leurs performances. Mais pour faire mieux que les autres, le talent se doit de « faire la différence ». Pour gagner dans la plus haute compétition, il ne suffit pas d'être bon partout, il faut surtout être meilleur que les autres « quelque part ».

Dans cette définition, nous comprenons, que l'essence du talent managérial est tout d'abord l'individu, à travers ses facultés personnelles, ses habilités et ses capacité à se distinguer des autres, le rôle du management des ressources c'est de converger ces qualités avec la performance organisationnelle. Donc il est important de mettre en place une gestion des talents comme support au développement des compétences.

La gestion des talents est une approche distinctive du management des ressources humaines, elle contribue d'une manière efficace à la performance organisationnelle, cela signifie que la démarche stratégique des ressources humaines doit prendre en considération cet aspects et le valoriser.

La gestion des talents est considérée comme une nouvelle forme dans la gestion quotidienne des ressources humaines, elle constitue le pivot central de la gestion par les compétences, elle englobe des activités telles que l'attractivité, l'identification, le développement, l'engagement, la rétention et le déploiement systématique des talents essentiels à la réussite durable de l'organisation.

Figure N°05 : Émergence du management par les talents



Source : Mirallès P, « *La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ?* », XVIIe Congrès de l'AGRH, 16-17 nov. 2007.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences (TRC), comme un nouveau paradigme organisationnel

Le management des ressources humaines dont les pratiques sont étendues et décloisonnées s'affirme comme un nouveau mode de gestion qui est susceptible de réussir la convergence entre trois formes de gestion.

Dans un premier temps, une gestion des qualifications, dont le ressort essentiel serait d'agir sur les connaissances et les savoirs théoriques à partir d'un processus de recrutement efficace, permettant une meilleure intégration des profils.

Dans un second temps, une gestion par les compétences constitue l'approche collective dont laquelle les qualifications se transforment en fonctions des réalités des situations du travail. La performance RH s'explique alors par une mise en pratique des logiques compétences qui détermine d'une manière croissante, le déploiement et l'utilisation des ressources humaines.

Enfin, une gestion des talents qui devient au fil des années, l'approche la plus complétée et la plus indiquée pour gérer les ressources humaines, cela se traduit, par un alignement stratégique avec la démarche globale de l'entreprise en matière de performance en permettant une adaptation avec les exigences de l'environnement de l'entreprise.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences (TRC), comme un nouveau paradigme organisationnel

Conclusion du chapitre 1

Au terme de ce chapitre, nous avons pu aborder les éléments qui se réfèrent à la logique de la gestion des compétences, une logique que nous avons voulue, qu'elle soit critique.

La compétence qui demeure un concept abstrait et polysémique a été développée dans ces deux dimensions opératoires possibles, la compétence en stratégie qui veut placer l'analyse loin de l'approche dominante, expliquant ainsi la conception des avantages concurrentiels. Cette remise en cause est validée par le glissement systématique de la firme comme nœud de contrat, incarnée par la théorie des coûts de transaction, vers, la firme comme un panier de ressources qui trouve son développement dans les recommandations de la théorie des ressources et compétences.

La compétence en gestion des ressources humaines sera interprétée par la dimension des compétences, et les usagers différents de chaque dimension sur les situations du travail. Par dimension de compétences, nous voulons traduire une réalité professionnelle : les entreprises ont besoin de compétences individuelles, collectives, stratégiques et organisationnelles pour leur évolution, l'intérêt est de ne pas seulement les déterminer, mais aussi de comprendre les relations entre elles. La théorie des ressources et du capital social ont offert deux cadres distincts à l'analyse des interactions entre les multiples dimensions de compétences.

Le management des ressources humaines s'inscrit dans une logique favorisant l'acquisition, le développement et la diffusion de compétences. Cette logique transversale met l'accent sur le passage d'une gestion segmentée de compétences vers une gestion globale de compétences. Le manager s'assure que les utilisations de compétences soient formalisées à un niveau agrégé. Cela conduirait à repenser les modalités de gouvernance de compétences, ainsi qu'à mettre en valeur la flexibilité des choix en matières de développement de compétences.

Les questions qui en résultent de ce passage sont pertinentes dans la mesure où celles-ci contribuent à instrumentaliser la fonction ressource humaine, la question de la dématérialisation du travail sert du point de départ à une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, cet outil offre une meilleure position à l'entreprise pour gouverner convenablement ses compétences, la question de l'adaptation professionnelle peut être l'élément déclencheur des nouvelles modalités organisationnelles qui régissent les plans de formation dans les entreprises, la formation n'a de sens si, elle est orientée compétence, la reconnaissance professionnelle quant à elle, favorise la création de référentiels de compétences, comme support stratégiques à la prise de décision.

Chapitre 1 : Le modèle des ressources et compétences (TRC), comme un nouveau paradigme organisationnel

Ce chapitre se veut une opportunité pour comprendre les motivations réelles qui dénotent de la volonté stratégique des entreprises quant à une gestion rationnelle de compétences et ainsi mettre en œuvre une lecture décloisonnée des pratiques du management des ressources humaines, que nous allons explorer dans le chapitre suivant.

Chapitre 2

**Décloisonnement des pratiques du
management des ressources humaines dans
une dynamique de gestion par les
compétences, les variables explicatives**

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

Introduction de chapitre 2

L'évolution des emplois métiers, propose une nouvelle lecture des enjeux du management des ressources humaines. Ces nouveaux enjeux s'inscrivent dans une référence managériale, s'alliant à la fois une capacité très remarquable à concevoir les nouvelles stratégies RH dans une trajectoire décloisonnée, mais aussi à offrir les outils nécessaires pour la validation des nouveaux acquis.

Le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines, permet aux entreprises d'aborder les outils de gestion inhérents à la fonction RH, d'une manière différente en les insérant dans une dynamique qui vise, entre autres, à planifier, évaluer et développer les compétences dans un cadre macro environnemental.

Le choix des outils à promouvoir, dépend de la qualité et de l'émancipation des pratiques RH, qui demeurent peu avancées dans plusieurs entreprises. Cette panoplie d'outils nous donne la légitimité d'agir surlément sur les déterminants stratégiques et opérationnels de la gestion par les compétences.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences exerce une influence directe sur la gouvernance des compétences et dont la démarche est une opportunité croissante pour une meilleure planification des nouveaux emplois métiers dans les entreprises. À travers la GPEC, nous offrons, un contexte d'analyse directeur aux modalités de création et de planification des compétences. La GPEC trop centralisée durant les années quatre-vingt est devenue aujourd'hui « *gestion par les compétences* ». Il s'agit, avec des dispositifs plus souples et plus concrets, enfin opérationnels et utilisables par les managers, d'identifier quelles compétences retenir et de préciser celles critiques. La GPEC est un outil efficace de mobilité et d'adaptation professionnelle.

Les référentiels de compétences semblent devenir au fil des années, les outils les plus évoqués quant à l'évaluation des acquis, ils fournissent une sorte d'assurance aux dirigeants de par leurs capacités à trier, à sélectionner et répertorier les différentes compétences, en fonction de leur intérêt et de leurs usages pour les entreprises, ces référentiels nous donne la possibilité de repérer quelle compétences pour quel métiers, et par conséquent, déterminer les compétences distinctives, en terme desquelles, des avantages compétitifs durables et soutenables sont construits.

La formation professionnelle demeure le sous-système RH, le plus important dans le développement des compétences, grâce à sa capacité à mettre en place des programmes adaptés pour permettre aux différents employés d'avoir accès aux compétences nécessaires pour leur développement professionnel. La formation axée compétences, agit, d'une manière directe sur

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

les acquis antérieurs des salariés et à travers des actions réfléchies dispose d'une large faculté à adapter ces acquis avec les nouvelles exigences du travail. La formation professionnelle regroupe l'ensemble des pratiques visant à enrichir les compétences et à donner aux managers une souplesse en matière de gestion, mais aussi, une vision large et stratégique des compétences dont dispose l'entreprise.

À la lumière des instruments présentés précédemment, nous comptons inscrire les nouvelles orientations du management des ressources humaines dans un cadre favorisant à la fois, la gouvernance des compétences (*principe de GPEC*), le développement de compétences (*principes de la formation*) et enfin proposer une logique universelle d'évaluation de compétences (*principes de référentiels*).

Après avoir souligné les enjeux ainsi que les conséquences managériales d'une gestion par les compétences, nous proposons dans ce chapitre une revue des pratiques d'un management décloisonné des ressources humaines. Cette étendue d'analyse est motivée par plusieurs pratiques. Nous avons choisi les pratiques les plus évoquées par la littérature en gestion des ressources humaines, mais aussi celles que nous sommes certains de pouvoir opérationnaliser dans le terrain d'enquête.

À travers les trois sections qui composent notre chapitre, nous allons construire une démarche méthodologique très intéressante qui imbrique les trois logiques d'un management des RH décloisonné et étendu.

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

Section 1 : La GPEC, un instrument au service de la gouvernance des compétences en RH

L'évolution récente dans les milieux de travail et le développement inhérents à l'évaluation des individus dans les entreprises ont considérablement imposé de fonder une analyse pertinente sur les outils d'appréciation des emplois et des compétences, l'outil le plus évoqués des vingt dernières années est incontestablement la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences répond a de multiples exigences que ce soit à des questions stratégiques de développement de l'entreprise ou à des questions plus spécifiques au domaine des ressources humaines comme l'évolution des métiers et le redéploiement des compétences au sein de l'entreprise.

La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (*GPEC*) est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise.

L'objectif de cette section est triple, le premier point aborde la GPEC, dans une vision stratégique en centrant l'attention sur ses principes de planification et d'anticipation, dans un second point, une démarche opérationnelle de GPEC sera proposée pour mesurer ses outils et son principe de négociation et enfin, dans un troisième point, une analyse sera portée sur la GPEC, comme pratique visant à développer les compétences à partir d'une instrumentation pertinente des outils de gestion inhérents.

1.1- La dimension stratégique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, s'inscrit dans un premier temps dans les recommandations de la stratégie d'entreprise, disposant ainsi ,d'une profondeur en matière d'étude, cette dimension de la GPEC, produit deux effets pour l'entreprise, d'une part, la démarche stratégique ne peut se dérouler sans une cartographie de compétences et d'autre part, l'anticipation des enjeux stratégique futurs de l'entreprise sont le résultat d'une mise en place d'une GPEC efficace et performante.

1.1.1-Le lien entre la GPEC et la fonction RH

Il est important de souligner le contexte¹¹¹ dans lequel, se forge la GPEC, un contexte composé de contraintes légales et juridiques qui délimite sa capacité d'intervention ainsi son mode opératoire. Ce contexte permet d'étudier les liens étroits entre la GPEC et la fonction RH.

¹¹¹ HARRAK A « *La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences GPEC : guide pratique de mise en place* » African Scientific Journal ISSN : 2658-9311 Vol : 3, Numéro 16 , Février 2023 pp 439 – 457.

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

La relation entre la GPEC et la fonction RH constitue un élément clé dans la gestion stratégique des organisations modernes. La GPEC vise à anticiper les évolutions des métiers et des compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise, tandis que la fonction RH est chargée de mettre en œuvre les politiques et les actions visant à développer et à mobiliser les ressources humaines.

Cette relation étroite entre la GPEC et les RH est essentielle pour garantir une adéquation entre les besoins en personnel et les compétences disponibles¹¹², favoriser l'engagement des employés, et assurer une gestion efficace des talents au sein de l'organisation. Dans cette section, nous parlerons en premier lieu de la GPEC et de ses objectifs, son évolution dans le temps et nous examinerons ensuite les liens entre la GPEC et la fonction RH, en mettant en évidence leur complémentarité et les enjeux auxquels elles font face dans un contexte en constante évolution ainsi que les différents pratiques et outils utilisés par les professionnels des RH pour intégrer la GPEC dans leur gestion quotidienne.

1.1.2- Définitions et objectifs de la GPEC

Dans ce point, nous allons examiner, une série de définition de la notion de GPEC, ainsi, traiter les objectifs principaux afférant à ce dernier.

1.1.2.1- Définitions de la GPEC

La GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) est un dispositif GRH encadré légalement, qui poursuit trois (3) directions complémentaires¹¹³ :

- Lier les besoins de la RH à la stratégie de l'entreprise ;
- Anticiper les besoins en emplois et compétences et les comparer aux ressources humaines actuelles ;
- Dialoguer avec les partenaires sociaux sur les moyens à mettre en place (*formation, bilan de compétence, mobilité...*) pour accompagner collectivement et individuellement le développement des compétences nécessaires à la pérennité de l'emploi et de l'entreprise.

La GPEC peut aussi être défini comme une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques dans le but de réduire en anticipant les écarts les besoins et les ressources de l'entreprise.

La GPEC comprend :

- **La gestion prévisionnelle des effectifs** : correspondre aux méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariée. ;

¹¹² Pichault, F. 2006. « *Faut-il brûler la gestion des compétences ?* » Éd. De Boeck

¹¹³ C.DEJOUX, « *Gestion des compétences et GPEC* », Dunod, Paris, 2008, p.p60

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

- **La gestion prévisionnelle des compétences** : correspond aux méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée. Il s'agit ici, de l'offre de travail (*par les salariés*) dans ses aspects qualitatifs ;
- **La gestion prévisionnelle des emplois** : correspond aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois ;
- **La gestion prévisionnelle des carrières** : correspond aux méthodes qui permettent l'identification de parcours indicatifs de carrière accessibles aux salariés de l'entreprise. Elle recouvre l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avenir possibles de l'entreprise en vue d'éclairer les décisions concernant les ressources humaines.

En sommes, la définition de la GPEC qui nous semble la plus pertinente est qu'elle est un outil des ressources humaines avec pour missions d'anticiper les besoins futurs de l'entreprise (quantitatif ou qualitatif) et de réduire les écarts entre les ressources disponibles et les besoins futurs.

1.1.2.2- Les objectifs de la GPEC

-Anticiper les futurs besoins en compétences dans le cadre du développement stratégique de l'entreprise : En se projetant dans l'avenir, les organisations peuvent identifier les compétences clés nécessaires pour atteindre leurs objectifs à long terme. Cela leur permet de mettre en place des stratégies proactives pour combler les écarts entre les compétences disponibles et celles requises ;

- **Adapter les compétences aux emplois et à leurs évolutions** : cela implique d'identifier les compétences clés requises pour chaque poste et de mettre en place des programmes de formation et de développement appropriés. En alignant les compétences sur les emplois et leurs évolutions, la GPEC permet à l'entreprise de rester compétitive, agile et prête à relever les défis ;
- **Optimiser la gestion des carrières en rendant le salarié acteur de son développement professionnel** : la GPEC encourage les salariés à prendre en main leur propre développement professionnel ; cela implique de leur offrir des opportunités d'apprentissage, de formation et de mobilité interne, afin qu'ils puissent acquérir de nouvelles compétences, développer leurs talents et progresser dans leur carrière. En responsabilisant les salariés dans leur parcours professionnel, la GPEC favorise

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

l'engagement, la motivation et la satisfaction au travail. Les employés se sentent valorisés et ont une vision plus claire de leurs objectifs de carrière.

Cependant, les objectifs de la GPEC peuvent aussi être analysés sous divers angles :

- Pour l'entreprise, elle représente un dispositif consensuel qui permet de répondre aux motivations de la direction de l'entreprise, des salariés et des partenaires sociaux ;
- Elle permet aux dirigeants de mettre en œuvre une démarche transversale qui concerne aussi bien les domaines de la stratégie, des ressources humaines et du management dans une perspective prévisionnelle ;
- Du point de vue stratégique, la GPEC permet à l'entreprise de réfléchir aux moyens à mettre en place pour faire correspondre les compétences de ses salariés à ses besoins futurs compte tenu des évolutions et des changements ;
- Du point de vue politique interne, à travers le discours sur le développement des compétences, l'entreprise peut bâtir un projet d'entreprise quels que soit les objectifs spécifiques qu'elle cherche à atteindre tout en impliquant l'ensemble des salariés et des partenaires sociaux ;
- A travers la notion de compétence, les salariés ont la possibilité de reconnaître leurs contributions personnelle et collective à la performance de l'entreprise, la possibilité d'obtenir des informations claires sur les contenus de poste à pourvoir et le développement des mesures d'accompagnement en termes de formation, de mobilité : la GPEC est un outil de valorisation sociale.

La GPEC permet aux salariés d'élaborer un profil professionnel qui aura une réelle portabilité sur le marché du travail et leur donnera une employabilité active ; ainsi ils pourront plus facilement envisager des mobilités externes etc. La GPEC est un levier d'employabilité.

1.1.3-Evolution de la GPEC

Les premières pratiques de GPEC ont débuté dans les années 1980 dans des entreprises à la recherche d'innovation en matière d'organisation du travail. ¹¹⁴La gestion des compétences à connu trois générations :

- La génération des précurseurs (1980-1990) ;
- La génération des bâtisseurs (1990-2004) ;
- La génération des intégrateurs (2004).

¹¹⁴ C.DEJOUX, « *Gestion des compétences et GPEC* », Dunod, Paris, 2008, p.p45-50

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

1.1.3.1- La génération des précurseurs

La gestion des compétences des salariés à émergé comme un ensemble d'expérimentations dispersées dans les années 1980. Afin de répondre à des besoins de flexibilité de la main d'œuvre, des nouvelles formes de travail individualisées ont été testées dans les ateliers industriels ; elles ont été les premières tentatives de gestion des compétences.

- **De 1989 à 1985** : Cette époque comporte de nombreuses expérimentations, plus particulièrement dans les ateliers industriels de quelques grandes entreprises :
 - L'usine IBM dans l'Essonne (1985) instaure une gestion des compétences pour réorienter les carrières ;
 - La Sollac à Dunkerque (1986) met en place une logique compétence en direction du personnel d'exécution.
- **De 1985 à 1999** : A cette époque, des systèmes complexes de gestion des compétences sont mis en place, souvent qualifiés de GAEC (*gestion anticipée des emplois et des compétences*) ou GPPEC (*gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*). Ils se focalisent uniquement sur le repérage exhaustif des compétences et non dans un changement de système de référence ou de substitution du modèle de la qualification.

Les grandes entreprises de l'époque (*EDF, GDF...*) mettent en place des GPPEC très instrumentalisées autour de cartographies ; ce sont des représentations visuelles, sent élaborées informatiquement qui mettent en relation plusieurs critères qui permettront de classer les compétences professionnelles. Elles sont cependant vite décrites comme inutiles et obsolètes.

Zarifian (1988) et Thierry (1990) sont parmi les premiers chercheurs qui s'intéresse et analyse ses pratiques dans une perspective sociologique. Zarifian explique dans ses écrits que l'émergence de la gestion des compétences à cette époque est une réponse à des exigences de flexibilité et qu'elle s'explique par l'évolution des modèles d'organisation du travail, de gestion de la main-d'œuvre et de la transformation du lien salarial.

Le concept d'organisation qualifiante apparait an 1996 par Amadiou et Cadin et se transforme au fil du temps en organisation apprenante et tente de mettre des indicateurs d'efficacité dans les démarches compétences.

1.1.3.2- La génération des bâtisseurs

Cette deuxième génération est influencée par les cabinets de consultants qui proposent divers outils d'évaluation, de classification, de repérage et de développement des compétences : c'est l'époque de l'instrumentation.

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

Une seconde vague verra¹¹⁵ le passage de la gestion des compétences vers le management des compétences. Une fois les outils sélectionnées et intégrées, l'entreprise concentrera ses efforts sur leur mise en œuvre en valorisant le rôle du management de proximité, relais indispensable au succès de la démarche.

De 1990 à 1995 : En 1993, l'ANPE (*Agence Nationale Pour l'Emploi*) publie le Rome (*répertoire opérationnel des métiers et des emplois*) qui présente une liste des principaux métiers en les déclinant autour des compétences à posséder. C'est le coup d'envoi pour imaginer à partir de ce référentiel national, des méthodologies de mise en relation les systèmes d'évaluation et les métiers déclinés en compétences.

C'est à la fois un large marché pour les consultants, les organismes de formation, les maisons d'édition et les sociétés de logiciels informatiques qui proposent des modules de gestion des compétences et une période riche en créativité.

A partir des années 1995, les entreprises abandonnent les démarches prévisionnelles structurées pour s'investir dans des gestions des compétences ciblées sur des problématiques. Les outils se sont concentrés autour de l'élaboration du référentiel métier et de l'entretien annuel tout en privilégiant les solutions informatisées qui permettent une utilisation collective en temps réel. On assiste ainsi à l'abandon des démarches prévisionnelles et à la profusion de l'instrumentation des pratiques de gestion des compétences focalisées dans le domaine RH et le management.

De 1995 à 2004 : Les entreprises s'aperçoivent que le succès de la démarche de management des compétences repose sur l'appropriation de la démarche par les managers de proximité. Ces sont eux qui font passer les entretiens d'évaluation qui proposent aux collaborateurs les formations, qui peuvent imaginer les trajectoires professionnelles et qui valorisent le développement des compétences. Leur engagement et le niveau de maîtrise des outils sont des éléments essentiels de la réussite du projet.

1.1.3.3- La génération des intégrateurs

A partir de 2004, la GPEC s'impose comme un objet de droit social : c'est l'époque de la structuration. Le législateur s'empare du concept de compétence et élabore un cadre juridique pour imposer la GPEC comme une tentative d'alternative aux restructurations. Les entreprises intègrent alors la loi et les pratiques existantes pour élaborer un système hybride qui repose à la fois sur un cadre légal structurant et sur des motivations gestionnaires propres à chaque entreprise.

¹¹⁵ C.DEJOUX, *Op.cit.* Paris, 2008, p.p45-50.

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

Deux (2) lois se focalisent sur le concept de compétence :

- **La loi de la modernisation sociale (2004)** : c'est une loi sur la formation qui catégorise les formations en fonction de leur objectif : adaptation, maintien dans l'emploi et développement des compétences ;
- **La loi de cohésion sociale (18 janvier 2005)** : elle met en place un dispositif de négociation obligatoire tous les trois ans sur la gestion des compétences afin de lutter contre les licenciements économiques et d'anticiper les restructurations. Elle instaure le cadre juridique de la GPEC.

1.1.4-Place de la GPEC en RH

Cette question polarise les débats entre spécialistes de la gestion des ressources humaines, la GPEC est une partie intégrante de la démarche globale de la fonction RH, en offrant un cadre précis aux modalités de création, de diffusion et de partage de compétences au sein de l'entreprise. La GPEC est un outil de mesure de la pertinence de la fonction RH.

1.1.4.1- La GPEC comme outil de la GRH

Gérer les ressources humaines c'est reconnaître que les Hommes sont des ressources distinctives, savoir les mobiliser et développer leurs compétences au profit de l'entreprise. Cela exige l'intégration de l'Homme et ses compétences dans la stratégie globale de l'entreprise à travers l'anticipation des besoins et des ressources. Ainsi la GPEC représente un outil de la GRH qui est mobilisé dans les entreprises en vue de préparer l'avenir.¹¹⁶

La GPEC comme outil de la GRH, permet la mise en œuvre de certaines orientations et politiques RH dans les entreprises en cohérence avec les stratégies de celles-ci. La GPEC permet de faire le lien entre le management de l'organisation, les stratégies de l'entreprise, l'environnement socio-économique et les employés. En la positionnant comme outil de la GRH, la GPEC pourrait être analysée à travers les défis auxquels fait face la GRH. Ces défis éclairent les acteurs dans la construction des outils de GPEC qui sont :

- Les enjeux démographiques à travers la préparation de la relève ;
- Les exigences de productivité et de qualité des produits et services ;
- Veiller à la santé mentale, physique et psychologique des employés ;
- L'éthique et la justice organisationnelle dans l'entreprise.

¹¹⁶ N. MALEK, « *Bâtir la GPEC au service de la GRH, cas : laiterie TASSILI de DBK* », Mémoire de fin d'étude, science de gestion, gestion ressource humaine, université mouloud Mammeri, Tizi Ouzou, 2020, P.P.58-60.

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

1.1.4.2- La GPEC, un outil basé sur l'anticipation

La GRH moderne s'inscrit dans une logique stratégique, elle doit avoir une vraie démarche d'anticipation, cette dernière prend encore tout son sens en ces temps de crise économique et dans la perpétuelle course à la compétitivité. Plus la visibilité est faible et que l'avenir est incertain, plus la GRH se doit d'avoir une démarche d'anticipation qui permettra le développement des capacités d'adaptation pour pallier aux imprévisions, aux incertitudes et aux changements organisationnels.

Selon J.M. Peretti, le court terme qui caractérise les mesures d'adaptation quotidienne ne s'inscrivant pas dans une dimension stratégique et est une source de risque pour l'entreprise. Une gestion à court terme sans anticipation multiplie les dangers à moyen et à long terme et compromet la survie de l'entreprise. Les politiques d'emploi, de formation, de rémunération doivent se concevoir dans une dynamique d'anticipation. L'anticipation est une démarche qui semble nécessaire lorsque la GRH est évoquée, il paraît essentiel de procéder à une analyse des termes qui ont pour cible une démarche orientée vers le futur et qui pourraient accompagner la GRH.

1.2- La démarche stratégique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Depuis presque une vingtaine d'année, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, s'affirme comme un outil stratégique de la gestion des compétences dans les entreprises, ce rôle qui lui rattache la fonction ressource humaine, lui permet de planifier, d'identifier et de gouverner les compétences au sein des entreprises, ce rôle ne peut être effectué sans une démarche interactive, qui met en place tous les éléments d'analyse ainsi la cohérence stratégique que cela est nécessaire. ¹¹⁷

Ce processus s'articule autour de deux grandes phases, complémentaires, la phase prévisionnelle, qui consiste à poser les problèmes de la démarche, les ressources ainsi que les objectifs de l'analyse, mettre en place les outils, comprendre les enjeux et s'assurer de la performance de la démarche. Cette phase est plutôt stratégique car, elle s'appuie sur une allocation optimale des ressources, et engage tous le personnel de l'entreprise.

La seconde phase quant à elle, dispose d'un enjeu opérationnel, en s'appuyant sur les modalités de fonctionnement et les plans d'action ressource humaines, dans cette phase, il est

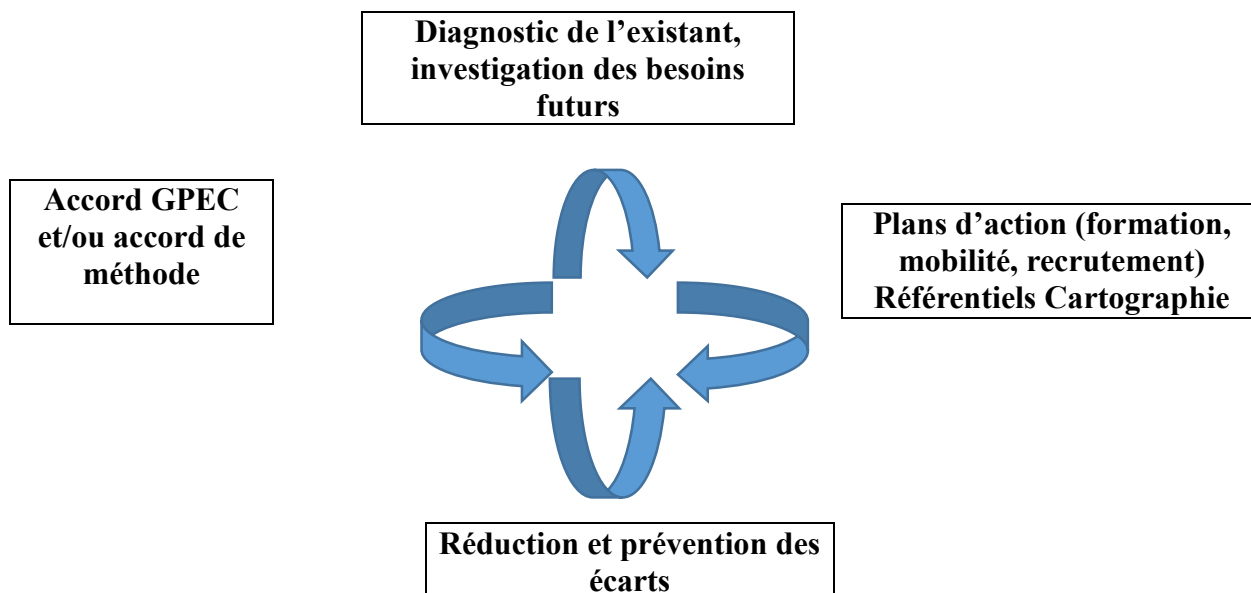
¹¹⁷ Thierry.D & Sauret.C. 1993. « *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences* ». Éd. L'Harmattan.

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

question d'intervenir sur le caractère opératoire de la démarche à travers l'application stricte des plans d'actions.

Chacun nécessite l'intervention de différents acteurs : la direction, le DRH, les RH, les managers, les collaborateurs, les représentants du personnel et des intervenants extérieurs¹¹⁸.

Figure N°06 : La GPEC un processus interactif¹¹⁹



Source : Gestion des compétences et GPEC « Cécile Dejoux »

Cette figure représente le processus de la GPEC, elle commence tout d'abord par le diagnostic de l'existant et les investigations sur les besoins futurs ; vient ensuite la réduction des écarts entre les ressources actuelles et les besoins futurs et pour finir la mise en place d'actions afin d'éliminer les écarts (*formation, recrutement, mobilité interne*).

1.2.1-Diagnostic de l'existant et investigation sur les besoins futurs

La GPEC est tout d'abord, un processus stratégique, qui démarre d'une analyse des besoins de l'entreprise, cela consiste à intervenir sur deux horizons temporels pour mieux cerner les enjeux de la démarche, une analyse de l'existant doit être faite minutieusement pour identifier les compétences clés disponibles dans l'entreprise et par la suite faire une projection à partir d'une lecture des enjeux futurs, une analyse proactive s'impose pour mieux se situer dans les orientations à long terme.

¹¹⁸ **Exemple** : les représentants de l'observatoire des métiers et des compétences de la branche. Le succès de l'ensemble de la démarche dépendra de la simplicité du processus, de la nature des relations et de leur motivation à s'engager dans la démarche.

¹¹⁹ Cette figure représente les étapes des processus interactifs de la GPEC et montre comment la GPEC est effectuée Gestion des compétences et GPEC « Cécile Dejoux » P 73

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

1.2.1.1- Déterminer les objectifs et créer l'adhésion

Une réflexion au niveau de la direction et de la DRH : Quelle que soit la nature du problème ou de l'objectif, il n'aura pas d'effet sur les étapes de la méthodologie mais sur le choix des indicateurs ou des outils¹²⁰.

Autour d'objectifs précis¹²¹, constitue un élément déterminant pour le succès de la démarche. Ainsi l'entreprise doit exprimer explicitement ses atteints vis-à-vis de la GPEC et doit fixer des objectifs de résultats clairs, si possible quantifiable, mesurables et atteignables.

Raisons pour lesquelles l'entreprise souhaite s'engager dans la démarche de processus GPEC :

- On peut vouloir mettre en place un GPEC dans l'optique clairement affiché d'arriver à un accord avec les partenaires sociaux. À l'inverse, on peut mettre en place une GPEC sans signer d'accord avec les représentants du personnel ;
- La motivation de départ peut être la volonté de développer l'organisation en s'inscrivant dans une réflexion stratégique prévisionnelle. L'accent sera mis sur le lien stratégie développement des compétences ;
- On peut s'inscrire des unes logiques spécifiquement RH et se focaliser, dans un premier temps, sur le développement des compétences des collaborateurs. On commencera par la mise œuvre d'outils tels que l'entretien annuel et le référentiel de compétences. La démarche pourra s'étoffer d'une réflexion plus transversale managériale et stratégique ;
- Si une gestion des compétences a déjà été mise en œuvre, on peut partir de l'évaluation de l'existant pour faire évoluer la démarche dans une optique prévisionnelle et l'amener à se transformer en un GPEC.

1.2.1.2- Déterminer les besoins

Un processus de GPEC nécessite de mener parallèlement une réflexion¹²² stratégique sur les compétences à développer dans le futur et un diagnostic sur les compétences en présence dans l'organisation, ainsi l'analyse des écarts entre compétences requises et acquises permettra de déterminer d'un point de vue quantitatif et qualitatif les besoins en compétences :

¹²⁰ L'occasion de lister les outils de gestion RH (DRH) pouvant être utilisés et vérifier s'ils sont toujours conformes. Enfin il sera utile d'identifier les métiers stables de ceux qui vont évoluer dans les prochaines années par rapport à la stratégie d'entreprise au contexte concurrentiel et à l'apparition des nouvelles technologies.

¹²¹ « C. Dejoux » Gestion des compétences et GPEC p. 76

¹²² « C. DEJOUX » GESTION DES COMPÉTENCES ET GPEC

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

1.2.1.3- Analyse prévisionnelle des compétences requises

Il s'agit d'anticiper les compétences utiles pour les activités futures de la firme tout en prenant en compte les objectifs spécifiques liés à la mise en place de la GPEC dans l'entreprise.¹²³

Les données recueillies lors de l'information et la consultation des IRP (*instances représentatives du personnel*) sur la stratégie :

- **Evolutions prévisibles en termes économiques :**
 - Évolutions législatives ou économiques pouvant avoir un impact sur la firme ;
 - Positionnement de la firme sur son marché ;
 - Principaux projets de développement ;
 - Evolutions technologiques ;
 - Evolution de l'organisation.
- **Différences sources d'information :**
 - Des informations internes : proviendront des capacités d'anticipation, de prévision, planification de la direction générale, ainsi, l'observatoire des métiers et des compétences ;
 - Des informations externes : pourront être des analyses sectorielles ou prévisionnelles achetées auprès d'organismes privés et publics.
- **Les axes d'évolution des métiers ¹²⁴ et des compétences à moyen et long terme :**
 - Les métiers et les compétences stratégiques : indispensables à l'exercice des activités du cœur de métier de l'entreprise ;
 - Les métiers et les compétences requises : avec leur caractéristique d'évolution ;
 - Les métiers et les compétences sensibles : correspondent à des situations à risque, il s'agira de métiers qui sont amenés à disparaître ou sur lesquelles les risques de diminution des effectifs sont à prendre en compte.

1.2.1.4- Diagnostic des compétences acquises

Il s'agit d'une rencontre formelle et préparée entre le collaborateur et le responsable hiérarchique, qui a pour objectif de mettre en avant les compétences acquises et les besoins de compétences soulevés par le collaborateur.

¹²³ Ainsi, une analyse des écarts entre les compétences requises et acquises permettra de déterminer d'un point de vue quantitatif et qualitatif les besoins en compétences.

¹²⁴ « C. DEJOUX » GESTION DES COMPÉTENCES ET GPEC, P. 79

Par déterminer des scénarios prévoyants, suivant différents types d'hypothèses de la plus pessimiste à la plus optimiste.

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

▪ Lors de l'entretien, il peut être utile d'identifier les salariés les plus exposés :

- Exerçant leur activité dans un métier critique ;
- Peu qualifiés ;
- De plus de 45 ou 55 ans (*suivant la pyramide des âges de l'entreprise*) ;
- Le reclassement est envisagé.

1.2.2-Passeport compétences ou passeport formation

Certaines entreprises ont prévu de créer un « *passeport individuel de potentiel d'emploi*¹²⁵ » pour assurer la traçabilité des postes, expériences et formations acquis et compétences du collaborateur.

D'autres entreprises choisissent de proposer à leur salariés un « *passeport formation* » Philips 2006, qui est un document personnel rédigé par son titulaire permettant d'identifier et de faire certifier ses connaissances, compétences et aptitude professionnelles.

Ce type document peut recenser :

- Les diplômes et titres obtenus au cours de formations initiales et continues ;
- Les expériences professionnelles acquises lors de stages au de formation en entreprise ;
- Les preuves (*mail, compte rendu d'évaluation*) attestant de comportements ou de compétences ;
- Les activités tutoriels exercées ;
- Les fiches de poste ou descriptifs de compétences de chacun des emplois exercés.

1.2.3-Analyse des écarts entre les compétences acquises et requises

Une première analyse doit concerner l'évolution des activités¹²⁶, les métiers en augmentation significative, les métiers de l'entreprise doit assurer la pérennité de ses savoir-faire et compétences vis-à-vis de ses clients et fournisseurs, les métiers pour lesquels le recrutement est difficile, les métiers ou les périodes d'apprentissage sont longues et les métiers susceptibles de devenir sensibles.

Une deuxième analyse se concentrera sur l'évolution des compétences des collaborateurs. D'un point de vue quantitatif et qualitatif¹²⁷.

¹²⁵ Ce document pourra servir de base à une démarche individuelle de validation des acquis de l'expérience. « *C. DEJOUX* » GESTION DS COMPÉTENCES ET GPEC P.81

¹²⁶ Certains logiciels proposent de cartographies par exemple : Trivium qui représente ces évolutions au gré d'hypothèses relatives à l'évolution de la répartition de la clientèle, aux prix hypothétiques des matières première, à la diversification et aux acquisitions potentielles. « *C. DEJOUX* » GESTION DS COMPÉTENCES ET GPEC P.82

¹²⁷ Cette analyse des écarts doit amener à établir des plans d'action avec des corrections adaptées dans le temps.

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

▪ **D'un point quantitatif :**

- Possède-t-on suffisamment de compétences aujourd'hui pour être compétitif ?
- Possède-t-on des compétences en trop grand nombre ?
- Dans les domaines de compétences actuels, possède-t-on suffisamment de niveaux différents pour les besoins de demain ?

▪ **D'un point de vue qualitatif :**

- Quelle est la nature des compétences qui seront déterminantes demain ? Des compétences techniques, comportementales ? Des savoirs spécifiques ?
- Ces compétences seront-elles des composantes des métiers actuels ou concerneront-elles les nouveaux métiers ? doivent-elles être détenues par les personnes qui les possèdent aujourd'hui ou par d'autres ?
- Quelles nouvelles compétences faut-il recruter ? et combien ?

1.2.3.1- Détermination des besoins en compétences

Cette phase de l'étape prévisionnelle est essentielle pour décider avec précision et cohérence quelles seront les actions de développement des compétences à mettre en place¹²⁸.

Les éléments à posséder pour l'entreprise¹²⁹ et celles qui vont le devenir :

- Quelles sont les activités stratégiques aujourd'hui pour l'entreprise et celles qui vont le devenir ?
- Quels sont les métiers sensibles (*reconversion, élagage, externalisation*) ?
- Quels sont les nouveaux métiers qui vont devenir intéressants pour la firme ?
- Quels sont les métiers stratégiques aujourd'hui et demain pour l'entreprise ?
- Quelles sont les compétences sur lesquelles l'entreprise souhaite investir ?
- Quelles sont les compétences en surplus ?
- Quelles sont les compétences qui permettront de réaliser des mobilités internes et/ ou externes ?
- Quelles sont les compétences les plus recherchées aujourd'hui et demain ?
- Quelles sont les compétences les plus nombreuses ? Les plus rares ?
- Quelles sont les compétences les plus facilement exportables sur le marché ?

¹²⁸ L'ensemble des quatre étapes mentionnées ci-dessus doit être mené en continu afin de procéder aux ajustements nécessaires. Elles font partie de la réflexion stratégique conduite par les dirigeants et dont les RH deviennent un élément incontournable.

« C. DEJOUX » GESTION DS COMPÉTENCES ET GPEC P.83.

¹²⁹ Une fois cette étape déroulée, la mise en œuvre pour le développement des compétences s'annonce tout naturellement.

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

1.2.3.2- La mise en place des actions correctrices

La mise œuvre des compétences comprend quatre phases complémentaires et successives :

a-Évaluation des compétences

L'évaluation des compétences peut se faire :

- Lors des évaluations annuelles : certaines entreprises pratiquent parfois deux évaluations, l'une à vocation quantitative, centrée sur les résultats obtenus ;
- Lors d'un recrutement : sur la création d'un poste ou son remplacement, il est important de définir les compétences attendues ainsi que leurs niveaux.
- Lors de l'intégration du collaborateur dans un nouveau poste : rentrer dans une logique de mobilité interne présuppose que soit réalisée en amont une comparaison des compétences requises dans le nouveau poste. Les compétences acquérir, à perfectionner, seront au cœur d'un plan de développement personnel et de l'entretien annuel.

b- Développement des compétences

Développer les compétences des collaborateurs peut revêtir différents sens :

- Un meilleur degré de maîtrise des compétences possédées pour progresser d'un niveau de compétence à un autre ;
 - Un élargissement des compétences, nécessaires à un emploi type ou un nouveau métier ;
- À ce stade, l'entreprise propose un certain nombre d'outils pour accompagner le collaborateur et l'encourager à développer son employabilité¹³⁰.

Les différents moyens mis en œuvre pour faciliter le développement des compétences et l'employabilité :

- L'entretien annuel d'appréciation ;
- Des entretiens professionnels ciblés sur une question liée à la carrière ;
- Des bilans de compétences pour les personnes souhaitant se reconverter ou faire le point sur son projet Professionnel ;
- Le passeport compétences ou formation ;
- La VAE (*validation acquis de l'expérience*)
- L'aide à la mobilité et la connaissance des postes disponibles dans l'entreprise ;
- Les périodes de professionnalisation ;

¹³⁰ Les mesures d'accompagnement et de développement de l'employabilité reposent essentiellement sur la professionnalisation et l'individualisation de la formation et sur la notion de coresponsabilité de l'employeur et du salarié. Elles permettront au salarié, en cas de mobilité forcée ou de PSE, à avoir les moyens nécessaires pour retrouver un emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, voire dans un bassin d'emploi partenaire.
« C. DEJOUX » GESTION DS COMPÉTENCES ET GPEC P.81

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

- Les actions de formation et de e-learning ;
- DIF (*droit individuel à la formation*).

c- La Formation

La formation ¹³¹ est le pilier du développement des compétences, elle interfère dans tous les étapes, à tous les moments. La compétence n'est pas un acquis, c'est un construit en perpétuel devenir que des actions de formation doivent renforcer pour continuer à exister au présent comme au futur.

Les actions de formation aux compétences :

- Acquisition de nouvelles compétences ;
- Développement des compétences actuelles ;
- Evaluation des compétences ;
- Transfert de compétences.

1.3- La planification des outils de GPEC et développement des compétences

La planification des outils de la GPEC consiste à mettre en place une structure organisationnelle qui va veiller à choisir les outils les plus pertinents, pour réussir cette démarche, le développement de compétences est l'enjeu capital de l'allocation d'un tel processus, le découplage du management des ressources humaines repense les outils de la GPEC et les oriente dans une dynamique intégrative de compétences de l'entreprise.

1.3.1- Développement des compétences par les outils de la GPEC

La planification, la gouvernance et le développement des compétences ont considérablement évolué avec l'évolution des situations de travail, les entreprises veillent à créer des contenus de travail flexibles et souples, permettant à tous les collaborateurs d'agir, d'interagir et de développer leurs acquis d'une manière participative, cette nouvelle perspective en matière d'organisation des espaces de travail, favorise l'innovation dans les outils de gestion inhérents à la logique compétences. Le management des Hommes repose sur une cartographie d'outils dont l'évolution dépend de la précision des objectifs fixés.

1.3.1.1- Référentiel Métier

Les référentiels renvoient ¹³² à la question de la norme et du système de valeurs en vigueur dans l'entreprise. Cet outil demeure le support le plus important pour réussir une

¹³¹ La politique de formation doit viser à faciliter l'adaptation et l'évolution des compétences professionnelles des salariés ainsi que l'ouverture vers des mobilités internes grâce aux actions financées par le plan de formation. « C. DEJOUX » GESTION DS COMPÉTENCES ET GPEC P.91

¹³² « C. DEJOUX » GESTION DS COMPÉTENCES ET GPEC P.105

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

démarche de GPEC, les déterminants stratégiques de cet outil s'inscrivent dans le processus de sa mise en place.

Les étapes nécessaires par élaborer un référentiel métier ou emploi :

- Identifier les métiers au sein des activités de l'entreprise, les regrouper par famille¹³³ : au préalable, il est toujours intéressant de recueillir des informations sur les métiers et leurs environnements ;
- Faire des entretiens et des observations : il est admis que la meilleure méthode réside dans l'approche descriptive de l'activité dans laquelle la compétence se manifeste ;
- Analyse et conceptualiser les référentiels : à partir de discours des collaborateurs, les compétences par métiers, les contextes et les grilles d'évaluation seront proposées ;
- Valider auprès des opérationnels : la validation du référentiel auprès de acteurs est indispensable pour qu'il corresponde aux pratiques, à la culture de l'entreprise et soit accepté par tous. La plupart des démarches font appel à cette validation interne.

Le référentiel métier soutient la démarche de développement des compétences inscrite dans les enjeux de la GPEC, en offrant un cadre légal de mise en œuvre, à travers l'implication de tous le personnel de l'entreprise, cela permet à chaque employé d'identifier ses compétences, ainsi ses besoins en compétences futur.

Cet outil offre la possibilité d'une concertation générale à travers des entretiens et des observations visant à résoudre les problèmes d'inadéquation de certaines compétences aux métiers de l'entreprise. La GPEC ne peut faire abstraction de référentiels métiers, car sa réussite est liée à la validation de ce dernier, qui dispose d'une cartographie de métiers.

1.3.1.2- Cartographie des Métiers

La cartographie des métiers est un outil très utile pour le responsable RH, de fait, de nombreuses taches qu'on peut lui rattacher, cet outil constitue le point de départ de la mise en place d'une GPEC efficace, car elle permet de mieux prévoir les compétences ainsi les modalités de leurs gestion. Le DRH ou le chargé de la formation sont les responsables directs de la mise en application de la cartographie des métiers, et cela en vérifiant les utilités suivantes :

- La mise en perspective des effectifs ou compétences individuelles dans le temps ;
- La représentation des différentes compétences d'un point de vue macro ou micro ;
- L'élaboration de filière métiers avec visualisation de parcours envisageables.

¹³³ Les fiches Rome de L'ANPE proposent des définitions suffisamment larges pour s'adapter à tous les secteurs d'activités. Un emploi type ou emploi repère regroupe ainsi plusieurs postes.

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

Cet outil se substitue aux fiches de postes par une panoplie de missions, qui sont plus génératrices de compétences, cette évolution confirme l'étendue du management des ressources humaines et les défis qui composent son développement, la cartographie des métiers autrement, les cartes de compétences, mettent l'accent sur une observation notoire des compétences individuelles qui regroupent toutes les connaissances, et les savoirs des employés qui seront par la suite employées dans les compositions macro poire créer des ensembles de compétences intégrés. La GPEC est une approche systémique qui reprend toutes les capacités des employés et des groupes d'employés, dans une structure décentralisée et ouverte à l'expression des talents.

1.3.1.3- Observatoire des Métiers et des Compétences

L'observatoire des métiers et des compétences est une structure interne que les responsables de la direction des ressources humaines mettent en place et cela pour plusieurs raisons, cette structure se réunit une fois chaque trois mois pour examiner les principales actions suivantes :

- La cartographie des métiers par sites ou bassins d'emplois ;
- La mise en perspective des évolutions des effectifs de l'organisation ;
- L'explicitation du besoin d'évolution des compétences associées ;
- La liste des métiers sensibles ou susceptibles de le devenir ;
- Métiers en tension et des nouveaux métiers.

L'observatoire des métiers et des compétences est doté de plusieurs missions qui sont inscrites dans le cadre d'une gestion stratégiques des actifs ressources humaines, ces missions peuvent déterminer le caractère stratégique ainsi opérationnel de cet observatoire.

Les missions auxquelles, ce dernier est rattaché sont :

- Anticiper les évolutions des principaux métiers de l'entreprise et renforcer la visibilité à partir de la cartographie des emplois ;
- Proposer des mesures de gestion de l'emploi ;
- Suivre la mise en œuvre de l'accord GPEC.

1.3.1.4- Bilan de compétences

Le bilan de compétence ¹³⁴est une démarche accompagnée et assistée qui offre la possibilité au salarié d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ses aptitudes

¹³⁴ Tout bilan de compétences se déroule à l'extérieur de l'entreprise au sein d'un organisme agréé par la CIBC. Il requiert l'accord du salarié. IL peut donner lieu à la signature d'une convention tripartite (*salarié, organisme de bilan, employeur*) ou bipartite (*salarié, organisme de bilan*).
« C. DEJOUX » GESTION DS COMPÉTENCES ET GPEC P.112

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

et motivations afin de lui permettre d'élaborer un projet professionnel, complète ou non par la formation.

Il peut être financé dans deux situations :

- Il s'inscrit dans le cadre du plan de formation de l'entreprise qui le finance et se réalise en concertation avec la hiérarchie ;
- Il s'inscrit dans une démarche personnelle et peut être financé par un congé pour bilan de compétence.

Les étapes qui composent un bilan de compétences :

- Définir les besoins du salarié ;
- Une phase qui analyse ses motivations, compétences et possibilités d'évolution professionnelle ;
- Une phase de résultat avec plan d'action pour dérouler le projet professionnel.

L'entretien professionnel est un dialogue entre le salarié et la hiérarchie.¹³⁵ Généralement l'occasion d'évaluer et de s'intéresser au développement des compétences du collaborateur, un échange se réalise autour des thèmes :

- L'évaluation des compétences acquises et des résultats obtenus ;
- L'identification d'objectifs pour améliorer ses compétences ;
- Les souhaits d'évolution et de mobilité avec une réflexion sur les compétences requises ;
- Les choix de formation dans une logique de développement des compétences.

Le passeport formation ¹³⁶est un document à élaborer qui vise à favoriser la mobilité interne ou externe du salarié. Créé par l'ANI du 5 décembre 2003. L'entreprise ou les branches professionnelles, lors de la négociation des accords relatifs à la formation professionnelle peuvent prévoir la mise en place d'un tel document :

- Identification des connaissances, compétences, aptitudes du collaborateur (*formation initiale et continue*) ;
- Expériences acquises sous forme de stage, de métiers ou extra-professionnelles ;
- CV ;
- Motivations et les directions de son projet professionnel.

¹³⁵ Tout salarié ayant au moins deux ans d'ancienneté dans une même entreprise, bénéficie, au minimum tous les deux ans, d'un entretien professionnel réalisé par l'entreprise, conformément aux dispositions d'un accord de branche ou d'entreprise conclu en la matière, ou à défaut, dans les conditions définies par le chef d'entreprise.

¹³⁶ Ce document recueillera l'ensemble des « preuves » permettant l'identification et la validation de connaissances et des formations (*entretiens professionnels, compte rendu de formation, etc.*) « C. DEJOUX » GESTION DS COMPÉTENCES ET GPEC P.114.

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

Section 2 : Les référentiels de compétences, normes incontournable d'évaluation de compétences

Le management stratégique des ressources humaines repose dans formulation sur une évaluation précise et exacte des actifs qui le composent, la nouvelle perspective dans laquelle, il s'insère impose d'agir sur des actifs valorisables, rares, non imitables et non substituables. Ces actifs offrent la garantie d'une pérennité et d'une performance organisationnelle très probante, les capacités dynamiques ou les compétences organisationnelles doivent être évaluées d'une manière régulière.

Les référentiels de compétences sont connus pour être des outils indéniables que le dirigeant en ressource humaine ne peut s'en passer, dans son quotidien de travail, ces outils mettent l'accent sur une étude de compétences actuelles et de celles futures, offrant ainsi à l'entreprise et à la fonction RH une visibilité accrue en matière d'analyse des enjeux et de la fixation des objectifs du développement prônés par toutes les parties prenantes de l'entreprise. Le référentiel de compétences permet de fédérer les décisions stratégiques concernant les compétences de l'entreprise et de proposer un contexte précis à la mise en œuvre d'un répertoire de compétences.

L'évolution dans les approches en termes d'avantages concurrentiels, rémettent en questions les capacités de l'entreprise à obtenir des avantages par la simple position favorable sur le marché, les nouvelles orientations de gestion incarnées par les savoirs sont devenues les meilleurs facteurs clés de succès, qu'il faudrait valoriser à travers la création d'une norme ou d'une convention dans lesquelles, ces savoirs vont-ils être développés

Les référentiels de compétences s'affirment impérieusement comme des structures accompagnatrices tout e formes d'évaluations ainsi de construction d'un management participatif des ressources humaines. Cette section offre les soubassements nécessaires pour mieux comprendre les enjeux des référentiels de compétences dont la littérature en sciences de gestion reste pauvre. Cette section se décompose en trois.

2.1- Le référentiel de compétence, éléments de réflexion

Les référentiels de compétences semblent être, les instruments de gestion de compétences, les plus évoqués ces vingt dernières années, leurs capacités a évaluer et à recenser les besoins en compétences, font d'eux des outils stratégiques dans la boîte à gérer des managers.

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

2.1.1- Présentation générale

Les référentiels de compétence occupent aujourd'hui une place centrale dans les dispositifs de gestion des compétences ils deviennent en effet incontournables des lors que toute gestion de compétences, quelles que soient sa forme et son ampleur suppose de définir et de repérer les compétences jugées nécessaire.¹³⁷

Les référentiels de compétences ont un sens variable. Selon le Larousse Encyclopédique, « *il s'agit d'un «ensemble d'éléments formant un système de référence»*. Cette perspective sous-tend la définition de Draganidis et Mentzas (2006)¹³⁸, soit «*une description narrative des compétences pour une catégorie d'emploi, un métier ou une profession...ou toute autre unité d'analyse*» »

C'est ce sens que retient Marcq (2008)¹³⁹ en définissant un référentiel comme : «*l'ensemble des compétences auxquelles une personne se rapporte de manière informelle (comme le patient pour juger son médecin) ou formelle (...comme un manager pour évaluer un collaborateur)*».

Le référentiel de compétence est un outil piloté par les responsables des ressources humaines, généralement aidé par consultants. Il se construit à partir de l'analyse des situations de travail et des activités exercées par les salariés, de ces activités sont inférées (*déduites*) les compétences requises.

Ce référentiel a pour objectif d'identifier et de nommer les compétences requises pour un emploi ou pour métier (*ce qui nécessite une description de poste, un référentiel métier qui relèvent de la gestion humaines*) Il se présente comme un inventaire plus au moins important listant et ordonnant les capacités attendus.

Dans un souci de lisibilité, ils adoptent souvent une forme graphique (*tableau rangeant les compétences par catégories*). La catégorisation et la plus utilisée est la méthode analytique qui se base sur le typique « *Savoir. Savoir-faire. Savoir-être* »¹⁴⁰ qui permet d'inventorier, les connaissances requises, apprises en formation où dans l'entreprise, les savoir-faire formaliser et les compétences relationnelles.

Il existe d'autres modes de catégorisation qui se fondent sur une méthode globale, qui caractérise les compétences elles-mêmes en distinguant les compétences techniques,

¹³⁷ Aubert J « *management des compétences* » ed DUNOD Paris 2005 p.110.

¹³⁸ Draganidis, Fotis et Gregoris Mentzas « *Le management des compétences, revue des systèmes et des approches* » revue management et information de sécurité 2006 p.55.

¹³⁹ Marcq, Joël (2008) «*Du référentiel des compétences à la prospective des compétences : le secteur des cimenteries*», Management et Avenir, 19 (5), 132-153.

¹⁴⁰ Dejoux C et Dietrich A « *management par les compétences* » ed Dareois Paris 2006. p.13.

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

relationnelles, organisationnels ou encore, les compétences génériques et compétences transversales (*communes à plusieurs métiers et permettent d'identifier les points de mobilité interne*).

Au-delà des modes des catégorisations, le référentiel s'attache à hiérarchiser les compétences en niveaux, pour permettre l'évaluation des salarier, leur nombre oscille entre trois et cinq, avec une dominante a quatre. Ces niveaux concernant l'action, son degré de difficulté ou le temps nécessaires à sa maîtrise ils requièrent la définition d'indicateurs chargés d'objectiver l'évaluation. Néanmoins, l'élaboration d'un référentiel doit satisfaire au moins deux conditions.

- Etre souple, car il, est important de ne pas trop, définir les postes et les métiers de manière dextrement précise car elle sera une définition arbitraire ;
- Etre évolutif, car une référentiel s'élabore sans un contexte donné et n'est pas intemporel car l'environnement est comme nous le savons turbulent et complexe.

Une fois que les compétences recherchées sont identifiées les responsables chargés de donner corps à la gestion des compétences, doivent diagnostiquer l'entreprise et repérer les disponibilités en compétences. Le repartage des compétences individuelles dont dispose l'entreprise passe par l'application directe des salariés cette appréciation se fonde principalement sur les entretient compétences.¹⁴¹

L'évaluation par les entretiens d'appréciation constitue un acte de la GRH, essentiel, qui n'a pas attendu les démarches compétences pour exister mais avec l'approche compétence, il a pris un rôle central.

Plusieurs type d'entretien peuvent être mobilisé en fonction des objectifs et des populations concerner (*notamment les cadres*), ils font l'objet d'une planification rigoureuse, échelonnée dans le temps, des entretiens de suivi des objectifs permettait d'accompagner le salarié et de l'aider à résoudre ses difficultés, des entretiens s'organisent autour du bilan et des résultats, d'autre autour des compétences et des souhaits d'évolutions des salariés.

Ces entretiens qui réunissent le plus souvent le salarié et son encadrent direct sont un moment d'échange et d'interaction entre un subordonné et sa hiérarchisation.

Ils sont centrés sur le salarié, ses prestations et sa participation à la vie et à l'objectif de l'entreprise.

¹⁴¹ Dejoux C et Dietrich A. *Op.cit.* p.12.

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

Le support d'évaluation est remis au service ressources humaines pour traitement et décision de gestion dont :

- Action de formation ;
- Action de mutation ;
- Action de promotion.

Toutes ces actions doivent faire l'objet d'un suivi. Les actions de formation doivent s'inscrire dans une logique de développement des compétences requises, le référentiel se renforce continuellement et améliore sa visibilité par l'acquisition de nouvelles compétences, les actions de mutation s'accordent à être approchées par les évolutions des métiers qui structurent l'entreprise, une approche métier est mise en œuvre pour une meilleure segmentation des compétences, l'entreprise qui se veut compétitive doit impérativement faire en sorte que ses compétences soient distinctives dans une perspective de performance globale, enfin les actions de promotion s'orientent sur les enjeux futurs de chaque compétence et sa capacité à se renouveler ou à se développer.

Les décisions et les conclusions sont transmises aux intéressés qui s'engagent à leur tour à mettre en œuvre les actions ciblées. Il est important de souligner que ces entretiens jouent un rôle primordial sur le plan de la reconnaissance des salariés, car il représente un moyen de motivation qui permet au salarié de se situer par rapport à son devenir professionnel.

Mais, à mesure que le salarié est responsabilisé et que son travail s'enrichit et se complexifie, la formation devient le moyen adéquat pour son adaptation, pour cela la formation sera le point suivant à aborder dans la démarche compétence.

2.1.2- Les enjeux liés à l'usage des référentiels de compétences

En effet, les référentiels de compétences sont conçus dans une perspective d'amélioration des conditions de travail, de flexibilité des effectifs et de perfectionnement de capacités productives des employés, la mise en place d'un référentiel de compétences oblige aux employés d'agir efficacement pour s'accommoder des nouvelles situations de travail, de s'affirmer leurs potentiels et répondre aux différentes difficultés stratégiques qui composent les directions des ressources humaines¹⁴².

La direction des ressources humaines s'en occupe de segmenter les activités pour s'approprier les compétences requises à l'évolution de celles-ci, le référentiel est réalisé d'une manière à décliner les compétences nécessaires à la maîtrise de chacune des activités de

¹⁴² Dejeux. C « *typologies d'organisations engagées dans un processus de gestion de compétences* » revue française de gestion n 02/ 2000. pp. 51-65.

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

l'entreprise, cette déclinaison est abordée dans une perspective opérationnelle, les dirigeants s'efforcent à établir des liens entre les activités et les compétences à développer.

L'évaluation des compétences développées permet d'affecter chaque compétence à son niveau qui lui est propre, cette précision est susceptible de créer une combinaison claire entre les différentes compétences que recèle chaque référentiel élaboré.

Dans ce sens, les niveaux supérieurs dans la formulation des référentiels sont dédiés aux compétences stratégiques, qui permettent à l'entreprise de choisir son positionnement concurrentiel, les niveaux intermédiaires sont consacrés aux compétences organisationnelles dont l'objectif est de fournir le cadre adéquat pour faire évoluer les capacités dynamiques de l'entreprise, enfin le niveau au-dessous, est clairement orientée vers les compétences relationnelles qui détermineront les facultés de savoirs-être des employés à engager dans l'entreprise.

2.2- Légitimation objective des référentiels de compétence, comme outils de décloisonnement du management des ressources humaines

La notion de la compétence à travers ses différents usages permet de clarifier les positions des fonctions RH dans les entreprises, cela, se traduit par la recherche de référencer et d'étalonner la compétence pour lui offrir un cadre professionnel adéquat avec les dimensions de la performance organisationnelle.

L'étude des outils de gestion en entreprise contribue mettre en exergue, un ensemble d'instruments susceptible de corrélérer les enjeux de l'évaluation des compétences avec la performance de la fonction des ressources humaines, les employés sont évalués à travers des outils bien établis, et cela, favorise l'employabilité et facilite l'adoption des stratégies d'intégration professionnelle.¹⁴³

L'importance de l'évaluation des compétences est devenue au fil du temps, l'élément central au développement des ressources humaines, la mise en œuvre de dispositifs réglementaires et professionnels, visent à transformer les rapports sociaux en entreprise. Le référentiel des compétences est inévitablement l'outil d'évaluation des compétences le plus utilisé par les responsables RH, car Il permet à chaque salarié de se situer par rapport aux exigences actuelles et futures de son métier dans le cadre d'un parcours professionnel. Il permet également d'objectiver les appréciations portées sur le professionnalisme de ses actions¹⁴⁴.

¹⁴³ Foucher R et Rhnima A « *Les référentiels de compétences comme outils de gestion : concilier les apports déterministes et constructivistes* » revue relations industrielles Volume 73, numéro 4, automne 2018. p.816.

¹⁴⁴ Stéphane J « *manager les compétences, approches, enjeux et développement* » relate industrielle pp.04-21.

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

2.2.1-Manager les compétences pour une meilleure évaluation des potentiels humains, le rôle des référentiels des compétences

Les référentiels de compétences sont devenus très répandus dans les entreprises. Ils occupent une place importante dans l'évolution de la fonction ressources humaines et dans l'élaboration d'une démarche gestion des compétences. Cette dernière entraîne un profond renouvellement de la gestion des ressources humaines, autour de l'identification et de la mise en valeur des capacités des salariés et de leur contribution à la performance.¹⁴⁵

La légitimation des référentiels des compétences¹⁴⁶, comme des outils incontournables pour évaluer les compétences, tient de leurs capacités à fournir aux responsables des entreprises, une description complète et précise des métiers et des compétences, cela s'ajoute aux grilles d'évaluation qu'ils (*les référentiels des compétences*) proposent, comme des mécanismes de coordination entre les différentes unités de l'entreprise.

L'égalité en termes d'évaluation des compétences permet aux employés de se motiver, dans un contexte marquée par une compétitivité organisationnelle très accrues, la mise en place d'une gestion participative des effectifs renforce la position des référentiels des compétences, comme des supports efficaces à la prise de décision en matière de ressources humaines.

Le référentiel des compétences, peut-être d'usage souple, le contenu qu'il dispose est composé de compétences appropriées en fonction des différentes dimensions, allant de l'information à l'évaluation, comme l'explique Gerbé, Raynault et Nokam (2012)¹⁴⁷ «*il (le référentiel des compétences) présente un ensemble de compétences organisées et documentées de façon à pouvoir répondre à un ensemble d'objectifs allant de l'information à l'évaluation*». Cette capacité que le référentiel dispose, lui permet une formulation facile dans laquelle la contribution sur la création d'un système de repérage des exigences en matière de compétences devient une véritable norme.

Pour Du Roy, Lemay et Paulino (2003)¹⁴⁸, le référentiel de compétences «*il sert à évaluer le rapport entre l'acquis et le requis, et à indiquer les évolutions professionnelles*». En effet, le référentiel de compétence peut établir une relation constructiviste entre les compétences déjà acquises et disponibles au niveau de l'entreprise, et celles qui sont requise pour l'exercice

¹⁴⁵ Ughetto P «*référentiels de compétences : ce que l'instrument fait à la logique compétence* » HAL archives ouvertes France 2014 p.03.

¹⁴⁶ *Ibid.* pp 04-21.

¹⁴⁷ Gerbé, Olivier, Jacques Raynault et Nicole Teta Nokam (2012) «*Référentiels de compétences : de la conception à la mise en œuvre*», dans Actes du Colloque de l'Association internationale de pédagogie universitaire, Trois-Rivières, Québec, 14 au 18 mai 2012, p. 181-189.

¹⁴⁸ Foucher R et Rhnima A «*Les référentiels de compétences comme outils de gestion : concilier les apports déterministes et constructivistes* » revue relations industrielles Volume 73, numéro 4, automne 2018. p817.

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

de gestion, cette relation s'inscrit dans une recherche de rationalité en termes d'allocation de ressources, mais aussi de fixation des objectifs de performances organisationnelles.

La double approche présentée ci-dessous, et qui détermine les différents usages des référentiels de compétences, est considérée comme un aspect important à la compréhension de la place qu'occupe les référentiels de compétences dans un système du management des ressources humaines décloisonné.

La normalisation en matière d'utilisation des référentiels constitue un objectif de qualité pour les entreprises, cela se traduit dans un premier temps, par la précision des référentiels à évaluer les compétences dans des contextes multiples, à travers, des grilles d'analyse appropriées et des approches bien établies, dans un second temps, les référentiels peuvent examiner les besoins en compétences, ainsi proposer des voies d'amélioration et de perfectionnement.

Le management des ressources humaines, dans ce sillage, dévient, le cadre idéal à la mise en application des différentes recommandations émises par les référentiels, cela constitue un point de départ à l'analyse des situations du travail, dans un réel souci d'offrir à chaque employé la possibilité d'évaluer lui-même ses propres compétences et de les inscrire parfaitement dans les dimensions appropriées (*comportementales, techniques, fonctionnelles...etc.*).

2.2.2-L'appropriation des critères précis dans l'évaluation des référentiels de compétences

Anne Dietrich (2005)¹⁴⁹ affirme que le contenu des référentiels de compétences peut varier en fonction des critères appropriés dans l'analyse de ces derniers, par exemple, des critères comme, la façon de catégoriser les compétences, peut émerger différents types de référentiels, comme les référentiels relationnels, fonctionnels...etc. Par contre, les critères comme la nature des énoncés retenue, est capable de faire ressortir des référentiels de compétences de types, technico-professionnels ou communicationnel.

La portée des référentiels peut passer de spécifique, dans le cas d'un emploi, à générale, si la cible est une profession comme celle de gestionnaire. La première tendance contribue à rapprocher le référentiel de la description d'emploi et à le rendre plus rigide. La seconde amène à retenir tels quels ou à moduler des énoncés de compétence choisis parmi un ensemble pouvant

¹⁴⁹ Dietrich, Anne (2005) «*Le référentiel de compétences : formes et significations d'un outil de gestion*», dans Christian Jouvenot et Michel Parlier M. (dir.), *Élaborer des référentiels de compétences*, Lyon : Éditions Anact, p. 158-188.

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

s'appliquer à une même profession. Selon Bouteiller et Gilbert (2005)¹⁵⁰, la première pratique dépeint une tendance française alors que la seconde est une caractéristique de l'expérience nord-américaine.

La première tendance est utile dans des entreprises où les systèmes de management des ressources humaines obéissent à une structure hiérarchique, dans laquelle, les métiers sont organisés d'une manière verticale, suivant les principes de l'autorité de commandement, chaque type de référentiels permet de décrire d'abord les métiers auxquels il appartient, ensuite, il établit les relations entre chaque métier, pour enfin les classer en fonction des exigences professionnelles.

La deuxième tendance, renvoie plutôt à un système ouvert et décloisonné qui s'explique par une souplesse en matière de formulation des référentiels de compétences, dans cette tendance, les compétences acquises ou requises permettent de définir les critères à déployer dans l'élaboration des référentiels. Cela confère une capacité importante au management des ressources humaines pour anticiper les changements en termes des compétences.

Le contenu et la portée variables des référentiels de compétences font en sorte qu'il en existe divers types, comme l'ont fait ressortir Foucher et Naji (2010b)¹⁵¹. Leur analyse du contenu de nombreux référentiels a été effectuée selon trois critères, chacun constitué de plusieurs aspects spécifiques :

- 1- Leur objet, tel que leur degré de spécificité et leurs composantes : connaissances, habiletés, ...;
- 2- leur mode d'élaboration, entre autres, l'indice identifiant une compétence : caractéristique d'un rendement supérieur ou exigence à satisfaire ;
- 3- leur mode d'application, telle leur flexibilité. L'application de ces catégories de critères a amené ces auteurs à identifier six types de référentiels de portée variable : cadre de référence s'appliquant à plusieurs emplois, contenu d'application générale, emplois de gestion de divers niveaux, professions spécifiques autres que celle de gestionnaire, emplois spécifiques, et activités spécifiques s'insérant dans des processus.

Pour juger la qualité d'un référentiel de compétences, il est important de se focaliser sur des critères métriques qui renvoient à la capacité d'un référentiel de bien représenter les

¹⁵⁰ Bouteiller, Dominique et Patrick Gilbert (2005) «*Réflexions croisées sur la gestion des compétences en France et en Amérique du Nord*», Relations industrielles/Industrial Relations, 60 (1), 3-28.

¹⁵¹ Foucher, Roland et Abdelhadi Naji (2010b) «*Connaître les référentiels de compétences*», dans R. Foucher (dir.), *Gérer les talents et les compétences. Principes, pratiques, instruments. Tome 1. Fondements de la gestion des talents et des compétences*, Montréal : Éditions Nouvelles, p. 207-248

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

compétences à maîtriser, pour réussir dans le cadre de l'activité professionnelle et du milieu de travail pris en compte¹⁵².

Guérin et Pigeyre (2002)¹⁵³ retiennent, cinq critères métriques communément utilisés dans le cadre de l'évaluation des référentiels des compétences et qui sont : la constance, la sensibilité à la différence, la validité pronostique, la validité de contenu et la validité de construction.

Dans ce sens, une différence en termes d'usage de ces critères est établie entre les approches françaises et américaines. Aux États-Unis, les entreprises préfèrent opter pour des critères psycho psychométriques sensibilité à la différence, la validité de contenu et de construction...etc, par contre les entreprises Françaises, quant à elles, recommandent des critères tels que la consistance, et cela pour la cohérence entre le référentiel lui-même et son champs d'intervention.

Les qualités métriques des référentiels de compétences sont analysées dans l'article de Schippmann et al. (2000)¹⁵⁴. Selon ces auteurs, la qualité métrique d'un référentiel dépend du processus d'élaboration :

- 1- Diversité, complémentarité et pertinence des méthodes utilisées pour s'informer sur les compétences à retenir ;
- 2- Mise à contribution de divers experts de contenu au processus d'identification des compétences ;
- 2- Mise en place d'un mécanisme de révision au cours de l'élaboration du référentiel.

Cette analyse sur l'appropriation des critères dans l'élaboration des référentiels des compétences se veut, une contribution remarquable à la compréhension des enjeux qui structurent la fonction des ressources humaines, cette dernière est obligée de mettre en place un diagnostic général pour identifier les ressources susceptibles d'être développées en compétences, l'importance des entretiens d'évaluation (individuels, professionnels ou 360°) constitue le fer de lance, à un réaménagement des espaces de travail, dans une logique de compétence.

¹⁵² Cadin, Loïc, Francis Guérin et Frédérique Pigeyre (2002) *Gestion des ressources humaines*, 4e édition, Paris : Dunlop 186

¹⁵³ *Idem*

¹⁵⁴ Schippmann, Jeffrey S., Ronald A. Ash, Mariangela A. Battista, Linda Carr, Lorraine D. Eyde, Beryl Hesketh, Jerry Kehoe, Kenneth Pearlman, Erich P. Prien et Luan L. Sanchez (2000) «*The Practice of Competency Modeling*», *Personnel Psychology*, 53 (3), 703-740. In Roland Foucher et Aziz Rhnima.

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

2.3- Les référentiels de compétences, comme source d'un management des ressources humaines différencié

Les référentiels des compétences sont conçus pour permettre aux entreprises une meilleure gestion de leurs ressources humaines, cette gestion comprend une intervention sur l'ensemble des métiers de l'entreprise, pour répertorier les compétences distinctives, ainsi, interpréter les enjeux liés à l'élaboration des référentiels.

Le management des ressources humaines dans sa logique compétence se substitue à la gestion traditionnelle dans laquelle, les compétences sont identifiées dans des fiches de poste, qui ne porte aucune garantie à l'évolution de ces dernières. Le contexte changeant que traverse actuellement la plupart des directions des ressources humaines impose des nouvelles modalités en termes de gestion des espaces du travail, les employés sont vus comme des capacités à réagir face aux différentes situations qui structurent leur quotidien professionnel, en mobilisant des dynamiques anticipatrices de capitalisation de compétences.

Nous allons nous présenter dans ce point, les divers domaines d'application des référentiels de compétences dans un contexte marqué par des pratiques étendues du management des ressources humaines.

2.3.1- Le référentiel est un outil du management

La première contribution des référentiels de compétences, consiste à considérer cet outil, comme une réflexion de gestion, concevoir un référentiel pour normaliser les compétences et les piloter, recouvre un ensemble de pratiques de management que les dirigeants d'entreprises sont appelés à prendre en compte, les référentiels de compétences traduisent les enjeux stratégiques de la démarche compétence.

Les référentiels de compétences sont des outils du management¹⁵⁵, de par leurs capacités à inscrire les indicateurs de la performance organisationnelles dans un langage collectif, construire un référentiel, suppose d'intervenir sur les dynamiques collectives (*dimension macroéconomique de la compétence*), à travers le développement d'une vision partagée des plans de formation, ou à partir d'une mise en œuvre d'une cartographie globale des compétences au service de la direction de l'entreprise¹⁵⁶.

Les relations interpersonnelles, le bien-être au travail, sont aussi des aspects que les référentiels de compétences recouvrent. D'une manière générale les référentiels de

¹⁵⁵ Yahiaoui C et TABETI H « *Les référentiels des emplois et des compétences et la mise en valeur des ressources humaines.* » Al Bashaer Economic Journal (Vol.4, n°1) 2018 p.1152.

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

compétences sont des contributions efficaces au renforcement de l'identité collectives et à la promotion de la culture organisationnelle.

(Nadine Postiaux, 2010)¹⁵⁷.souligne, que les référentiels de compétences exercent aussi une influence directe sur les stratégies de communication interne dans les entreprise, et cela en jugulant, les dispositifs linguistiques et didactiques liés à la construction de la norme.

Cette influence se traduit par des multiples actions entre autre, nous pouvons citer, trouver un langage commun entre employeurs ; annoncer le contrat didactique ; informer les sur les finalités du programme. En effet, le management dans les organisations consiste à établir des plans d'actions correspondants aux stratégies d'usage prônées par la direction générale, cette vision du management s'appuie sur une collaboration très fine entre toutes les parties prenante de l'organisation.

Les référentiels de compétences conjuguent parfaitement les actions de managers, à travers leurs capacités à se situer d'une part ; dans la dimension stratégiques de l'organisation, les référentiels offrent aux décideurs les compétences principales à la formulation des stratégies, et d'autre part ; les référentiels sont également des outils opérationnels, capables d'être utilisés pour contrôler la pertinence des actions entreprises.

2.3.2- Les référentiels de compétences pilotent les changements organisationnels du management des ressources humaines

Le changement organisationnel n'est pas en soi une question nouvelle. Depuis que l'homme organise les rapports de travail pour produire, distribuer, innover¹⁵⁸, il a toujours confronté ses techniques, ses méthodes, ses modèles, aux critères d'efficacité de son temps. Le changement organisationnel ne peut être une évidence stratégiques, si cela ne s'inscrit pas dans une les orientations d'une gestion rationnelles des ressources humaines, deux raisons principales ont précipité la compréhension des soubassements théories liés au développement des logiques de changement organisationnel et la place qu'occupe la GRH.

Une première logique, marquée par la grande dépression économique des années 1970, qui impose aux entreprises un contexte turbulent et concurrentiel, appelant à plus de souplesse, dans les gestions internes, notamment dans la sélection des candidats lors des processus de recrutement, la volonté de modernisation s'ensuit, se déclinant par des actions de restructuration, de revitalisation, de réduction d'effectifs jugés pléthoriques et improductifs. Sur

¹⁵⁷ Postiaux Nadine, Philippe Bouillard et Marc Romainville, (2010) « Référentiels de compétences à l'université », Recherche et formation, 64 | 2010, P.26.

¹⁵⁸ Bayard M et Delobel B « GRH et changements organisationnel, discours et réalité » conférence février 2000 (ANACT) p .4.

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

ces chantiers des années 70 et 80, la GRH fut le plus souvent une accompagnatrice de transformations majeures, mais décidées par la hiérarchie opérationnelle

Une seconde logique s'offre aux entreprises en matière de conduite de changement, s'appuyant sur un effort de construction des avantages concurrentiels qui repose sur en dernier ressort sur une analyse fine des compétences stratégiques (*référentiels de compétences clés*) et des compétences opérationnelles (*référentiels des compétences relationnelles*). Mobilisables par l'entreprise et créatrices de valeur pour les parties prenantes. Le changement dès lors, s'impose comme une réalité soutenue par les entreprises, cela amène à une transformation des structures interne, à travers des politiques de réaménagement des effectifs, une vaste opération de modernisation des ressources humaines a été observée dans plusieurs entreprises¹⁵⁹.

En effet, les référentiels de compétences furent des outils parfaits pour conduire les changements d'une part, en offrant aux dirigeants une capacité remarquable à désigner les compétences requises à l'exercice de l'activité professionnelle, mais aussi, piloter les changements en termes de compétences susceptibles de débaucher sur une nouvelle manière de travail, d'autre part.

Un mouvement qui se complique par une évolution rapide d'une société de l'information qui impose ses standards de conduite et ses urgences, et par un environnement sociétal mouvant, qui n'est pas sans incidences sur les comportements de travail, et sur l'art et la manière de donner du sens à l'action collective¹⁶⁰.

Cette figure met en exergue l'ensemble des configurations résultantes, d'une analyse en matière de l'appropriations des différents types de référentiels des compétences, suivant les caractéristiques du changement mais aussi, l'évolution des considérations en matière de management des ressources humaines.

¹⁵⁹ Pichault F. Cordet A. « *Approches du changement et modes d'évaluation : la notion de performance revisitée* » Actes du 7ème Congrès Annuel de l'Association Francophone de GRH, Paris, 24 et 25 Oct 1996, 1996 p.412-422.

¹⁶⁰ Guérin G. et Wils T., « *Gestion des Ressources Humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé* », Les presses de l'Université de Montréal. 1992 p.42.

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

Figure N°07 : L'articulation générale entre les référentiels des compétences et les conduites de changement organisationnel du management des ressources humaines

Types de référentielles compétences appropriées	Caractéristiques du changement			
	Minime	Evolutif	Radical local	Radical global
Référentiels de compétences techniques				
Référentiels de compétences relationnelles				
Référentiels de compétences opérationnelles				
Référentiels de compétences stratégiques				

Source : établi par nous-mêmes

Les référentiels des compétences techniques sont conçus pour accompagner les changements minimes notamment dans les ateliers, mettant l'accent sur l'amélioration des conditions techniques du travail (l'effet Hawthorne), un management des ressources humaines paternalistes consiste à renforcer l'intégration psychologique des employés à travers la promotion de la confiance, de la loyauté et de bien-être au travail.

Les référentiels de compétences relationnelles sont construits pour mesurer le poids des relations interpersonnelles dans l'émergence d'une dynamique collective au travail, cela accompagne les changements de type évolutifs, qui transcendent les fonctions marketing et de production notamment. Le management des ressources humaines intégratif repose sur la modernisation des processus de recrutement et l'adaptation des programmes de formation avec les exigences de chaque fonction dans l'entreprise.

Les référentiels des compétences opérationnelles sont formulés pour maintenir l'équilibre entre l'ensemble des unités opérationnelles de l'entreprise en offrant une vision claire sur les objectifs à réaliser et ainsi sur les compétences à développer, ces référentiels généralement se trouvent dans les grandes entreprises ayant des structures organisationnelles par filiales ou par projets.

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

Un management des ressources humaines opérationnel offre des réelles opportunités aux directeurs intermédiaires ou régionaux de piloter les changements radicaux dans les structures auxquelles ils sont rattachés, et cela, à partir d'un ensemble d'action qui vise entre autres, à mettre en œuvre des systèmes d'information efficace, ou accroître la rentabilité commerciale.

Les référentiels de compétences stratégiques et organisationnelles permettent une conciliation générale des objectifs de l'entreprise dans sa globalité en s'appuyant sur un management des ressources humaines ouvert, responsable et transversale, susceptible de jouer un rôle majeur dans la conduite du changement radical qui se diffuse sur toute l'entreprise et ses filiales, se traduisant par le développement d'avantages concurrentiels de différenciation.

2.3.3- Le référentiel comme outil d'analyse et de gestion des emplois

Les référentiels des compétences sont aussi considérés comme des outils pertinents pour analyser et gérer les emplois, en effet, plusieurs pratiques lui sont rattachées.

L'assouplissement de la démarche de recrutement¹⁶¹ à travers la rationalisation des entretiens individuel et professionnel permet de générer de nouvelles compétences employables et valorisables par l'entreprise, ces compétences sont par la suite classées par profils pour enfin permettre une évaluation correcte. Les référentiels accompagnent le processus de recrutement en lui proposant les grilles de sélection des compétences requises par l'entreprise.

L'organisation de l'entreprise par métiers constitue un levier de concertation et d'échange interne, le dialogue social repose sur un cadre adéquat de concertation général. La modernisation des pratiques de gestion dans les entreprise fait apparaître de nouvelles norme de communication, de partage et d'échange de connaissances, les référentiels sont alors vus comme des supports performant pour converger les échanges et renforcer l'unité culturelle à l'intérieur des entreprises.

Le référentiel comme outil d'évaluation : Mesurer la contribution du salarié au fonctionnement organisationnel sur la base d'une norme connue et facilement visible, Créer des grilles d'évaluation des pratiques. Mesurer la progression des compétences, Evaluer le travail, Mesurer les niveaux dans les divers domaines de compétences, Evaluer objectivement le niveau réel des compétences de chacun dans l'organisation, Permettre le positionnement et l'évolution des salariés, Faciliter l'évaluation des compétences, Evaluer le rapport entre le requis et l'acquis.

¹⁶¹ Yahiaoui C et TABETI H « *Les référentiels des emplois et des compétences et la mise en valeur des ressources humains.* » Al Bashaer Economic Journal (Vol.4, n°1) 2018 p 1153

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

Les référentiels des compétences de nature sont élaborés pour une meilleure évaluation possible des compétences, cela favorise la création des grilles d'évaluation, la mesure de la progression des compétences (*évolution des contenus de compétences*), et mettre des dispositifs pour positionner les compétences de l'entreprise à celle des concurrents.

Les référentiels à travers son objectif d'évaluation, permet de stabiliser les situations de travail, en renforçant l'équité et la justice organisationnelle, les motivations et l'appréciation des effectifs. Les référentiels des compétences sont des outils efficaces de diagnostic stratégiques reposant sur une analyse très fine de l'existant.

Les dimensions collectives¹⁶² sont l'essence de l'élaboration de référentiels de compétences, cependant, ils (*les référentiels*) peuvent agir sur les carrières à travers la mise en place d'une norme de gestion pour améliorer les parcours professionnels (*grille d'évaluation des parcours professionnels, validations des acquis d'expérience*).

Enfin, les référentiels sont indiqués comme des instruments pertinents pour piloter et conduire les plans de formation¹⁶³ et ce, d'une manière à assurer les missions suivantes : Situer l'écart existant entre ce que l'on sait et ce qu'il s'agit d'acquérir, Identifier ses besoins de formation ; permettre l'analyse des besoins en formation, déterminer les programmes de formation et les plans d'action subséquents, Permettre la construction d'outils et méthodes pédagogiques.

Elaborer un cahier des charges pour une formation adaptée, dans un domaine de compétence donné, en concertation entre le chef de service et l'agent dont les compétences sont mesurées grâce au référentiel, Fixer des paliers de progression objectifs et concrets. Cette panoplie de pratiques en faveur de la formation recouvre un intérêt grandissant au développement des compétences.

2.3.4- Les difficultés de l'élaboration du référentiel de compétence

Au premier abord, un référentiel de compétence présente une liste de compétence requise dans l'exercice d'un emploi donné, il vise sur la base de la définition de l'emploi, à préciser la nature des compétences qui lui sont associées.

Ainsi le référentiel découle directement de la description et de l'analyse de l'emploi. Celles-ci supposent toujours un point de vue, une manière de concevoir l'emploi en question qui n'est pas neutre. Si l'on s'en tient à la seule déférence qui existe entre le travail réel et le travail prescrit on peut s'interroger sur le choix que cette distinction fait peser sur le référentiel.

¹⁶² Dubois Michel et Didier RETOUR, (1995), « *compétence collective : étude exploratoire en vue d'une nouvelle approche* » presse académiques de l'ouest Nantes 1995, Actes des 17eme journées nationales des IAE tome 1.

¹⁶³ Cros Françoise et Claude Raisky, (2010) « *Référentiel* », Recherche et formation, 64 | 2010, P. 105.

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

- Doit-il s'appuyer sur l'analyse de travail prescrit au motif que c'est l'organisation qui prime dans la détermination des compétences dont elle a besoin ?
- Doit-il tenir compte du travail réel et donc des compétences réellement mise en œuvre par des salariés afin que ces derniers seront plus performant dans leur travail ?

Dans le premier cas, la référence du travail prescrit traduit la volonté de mesurer la contribution de salarie au fonctionnement organisationnel sur la base d'une norme connue et facilement visible. Elle vise donc à une certaine a part de subjectivité de l'évaluateur. Dans le second cas la prise en compte du travail réel s'efforce de coller, au plus près au vécu quotidien des salariés.¹⁶⁴

Comme l'ont montré les sociologues¹⁶⁵, l'analyse du travail n'est seulement une activité technique, elle est si solidement enracinée dans le contexte social. Celle-ci met en évidence le rôle de diffèrent acteurs qui interviennent tant dans l'élaboration de référentiel que dans son utilisation.

Cette variété d'acteurs porteurs de logique spécifique montre les tensions qui alimentent la mise en place de référentiels de compétences. Ces derniers constituant le lieu majeur d'expression des rapports de pouvoir qui peuvent être très tendus. Dans des nombreux cas, les référentielles compétences tendent à se substituer aux grilles de classification. Celle-ci demeure, mais elles sont de moins au moins structurantes des évolutions des salariés soumis à l'évaluation de leurs compétences.

¹⁶⁴ Aubert, P. Gilbert et F. Pigeyre « *management des compétences* » ed Dunod 2005 p, 108

¹⁶⁵ Erwan Oiry , (2005) « *Qualification et compétence : deux sœurs jumelles ?* », Revue française de gestion 5/2005 (no 158), p. 22.

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

Section 3 : La formation, outil de capitalisation des nouveaux savoirs

La formation des salariés constitue le support le plus adéquat pour le développement des compétences dans les entreprises, la formation s'adapte et évalue continuellement les savoirs des employés et conduit les voies de la performance organisationnelle.

La formation joue un rôle clé dans la capacité d'évolution. Son impact ne se limite pas à l'organisation elle-même, mais concerne l'ensemble des secteurs d'activité. Aujourd'hui et à l'avenir, il est essentiel de disposer d'une main-d'œuvre flexible et adaptable. Il est donc nécessaire de mettre l'accent sur la qualité de la formation de base, permettant une adaptation aux besoins spécifiques des organisations au fur et à mesure de leur évolution. De plus, la mise en place d'une formation continue est indispensable pour répondre aux exigences croissantes de l'emploi.

Les entreprises d'aujourd'hui sont confrontées à des défis liés aux nouvelles réalités de leur environnement et aux exigences de leurs ressources humaines. Pour y faire face, chaque organisation recourt à des programmes de formation dans le but de développer les compétences et de mettre à jour les connaissances de ses employés pour assurer une adaptation optimale. La formation est considérée comme un moyen d'adaptation et de mise à jour face aux fluctuations constantes de l'environnement. Elle est une préoccupation majeure pour les responsables des ressources humaines.

La formation du personnel est devenue un aspect essentiel de la gestion et du développement des ressources humaines au sein des entreprises. Elle entretient une relation complexe avec le recrutement, en étant complémentaire de celui-ci lorsque celui-ci est suivi d'un programme de formation interne visant à combler les lacunes des nouveaux employés ou à les former aux nouvelles techniques spécifiques de l'organisation. Cependant, elle peut également être en concurrence avec le recrutement. De nombreuses entreprises sont confrontées au choix entre recruter ou former. Ainsi, l'entreprise doit rechercher un équilibre entre le recrutement interne, qui offre des perspectives de carrière aux employés de l'entreprise, et le recrutement externe, qui permet de rajeunir la pyramide des âges de l'organisation, de maintenir son dynamisme et de s'ouvrir aux nouvelles techniques.

Les modes et les formes de la formation des employés que l'entreprise dispose lui permettent une meilleure allocation des ressources et favorisent l'optimisation des pratiques, dans un cadre ouvert et décloisonné de la fonction ressource humaine.

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

Dans cette section, nous allons examiner les liens étroits qui composent la relation entre la formation et la gestion des compétences et ce, en intervenant sur une série de lectures, qui répondront à notre questionnement de recherche, nous évoquons en premier lieu, les apports de la formation aux développements des compétences, ensuite, nous composons les outils utilisés dans la démarche de formation axée compétences et enfin, nous explorons le décloisonnement des pratiques de formation comme mode de régulation de compétences au travail.

3.1- Apports de la formation au développement de compétences

La relation entre la formation et la compétence nous semble naturelle, la formation à travers ses instruments, son sens et ses pratiques constituent le soubassement de toutes nouvelles compétences générées, la compétence quant à elle, ne se renforce qu'avec une politique de formation adéquate et rationnelle, le point de référence qui explique cette liaison est l'orientation stratégique des plans de la formation.

La dimension stratégique des plans de formation dans les entreprises constituent le facteur déclencheur de la pertinence de cette dernière, les plans de formation doivent orienter les parcours professionnels et déterminer les besoins en compétences, cette logique repose sur une identification préalable des objectifs de la formation, ainsi les actions inhérentes.

Nous essayerons dans un premier point de préciser la nature de la définition de la notion de la formation et les différentes conceptions qui l'ont jalonnée.

3.1.1- Essai de définition de la formation des employés

Le concept de la formation dans les entreprises a toujours polarisé l'attention et a suscité l'intérêt des spécialistes en gestion des ressources humaines, des sociologues du travail ainsi que les praticiens de management des entreprises, la définition de la formation n'est pas définitive et requiert une précision notable en matière de lexique choisie

Selon Cohen : « *la formation constitue un processus d'adaptation, permettant à l'entreprise d'ajuster la compétence de son personnel aux évolutions des conditions d'exercice de leurs activités professionnelles.* ». ¹⁶⁶

La formation ainsi définie, désigne des procédures permettant d'améliorer les compétences des salariés compte tenu des différentes évolutions, et ce dans le but de les adapter aux nouveaux contextes professionnels.

¹⁶⁶ Cohen E « *Dictionnaire de gestion* » 3, Casbah édition E, Alger, 1998, p. 157.

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

Selon P.CANDEAU¹⁶⁷ : « *la formation est toute activité qui essaye délibérément d'améliorer ou de compléter les connaissances, aptitudes et attitudes d'une personne dans son travail* » Cette définition met l'accent sur les capacités d'amélioration des acquis, des savoirs et des connaissances que la formation peut assurer dans les milieux du travail, cette capacité demeure relative, du fait, de l'existence de disparités organisationnelles et réglementaires qui régissent les contenus de la formation.

Selon PERETTI¹⁶⁸ : « *par la Formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs comportements au travail ; les actions proposées renforcent leurs connaissances, attitudes et ceux de l'organisation afin de s'adapter à leur environnement* ».

La formation tout d'abord est un support pédagogique offert aux employés pour renforcer leurs compétences, ce support se veut un moyen d'interaction entre l'homme au travail et le contexte du travail lui-même.

Selon ARDOUIN¹⁶⁹ : « *la Formation est l'action de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoir par une personne ou un groupe, dans une perspective contractuelle, car elle inscrit l'action de formation dans un contrat entre le formé et l'entreprise. Elle intègre également la notion de collaboration et d'adhésion, tout en mettant en évidence la notion d'objectif...* ».

Le caractère formel de la formation implique la mise en place d'un contrat qui régleme les plans et les contenus de la formation entre l'employé en sa qualité de demandeur de la formation et l'entreprise en sa qualité d'offreuse de la formation ,ce contrat peut identifier le contexte organisationnel dans lequel s'inscrit toute action de formation, les entreprise contrôlent et veillent sur les plans de formation, en les orientant dans une perspective de capitalisation de savoirs.

Les employés se voient être les acteurs de la formation en contribuant à la mise en application des recommandations émises dans les plans de formation, cette application constitue le point de départ aux développements des compétences.

¹⁶⁷ Candeau P « *audit social : méthodes et techniques pour un management efficace* » Edition Vuibert, 1897,p.333.

¹⁶⁸ Perreti J.M « *organiser des formation* » , Edition hachette , paris , 1991 p28

¹⁶⁹ Ardouin T « *ingénierie de la formation pour l'entreprise, analyser, concevoir et évaluer* » ed Dunod Paris 2013 P10

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

3.1.2- La formation, comme pratique décloisonnée du management des ressources humaines

La formation se meut dans le processus de développement des compétences comme une logique à part entière, et cela à partir des mécanismes d'adaptation qu'elle offre aux employés, mais aussi, à partir des solutions qu'elle propose aux entreprises, la formation joint la performance organisationnelle, elle en constitue un pilier.

Le management décloisonné des ressources humaines implique d'agir sur les capacités dynamiques des employés, de créer des interactions capitales entre les savoirs générés et converge les pratiques créatrice de compétences, la formation reste le sous-système RH qui manage les efforts et qui structure les décisions des managers en matière du processus de développement des compétences.

L'évolution du contexte socio-économique des entreprises impose un nouveau regard pour les pratiques du management stratégique des ressources humaines, ce contexte met en évidence, la relation formation/emploi comme révélatrice des enjeux en matière du capitalisation des nouveaux savoirs, aussi en matière d'allocation de ressources immatérielles, pour l'atteinte des objectifs fixés. Les mutations du travail et les complexités d'adaptation professionnelle déterminent la fiabilité des plans de formation et la compétitivité de l'emploi.

La fiabilité des plans de formation tient de leurs capacités à dessiner les nouveaux contours de la compétence au travail, et d'offrir un management des équipes efficace et performant, les dynamiques collectives doivent être privilégiées. La compétitivité de l'emploi renvoie à la finalité même, des actions de formation, elle fournit un cadre légal pour l'acquisition des nouvelles compétences à partir des situations du travail, cette logique est à l'origine de l'apparition du concept de « l'organisation apprenante ». Les pratiques du travail, s'ouvre à l'expression des nouvelles méthodes et à des nouveaux réaménagements professionnels tels que la décentralisation des décisions, l'efficacité organisationnelle et l'émergence d'un nouveau style de management des Hommes.

La réussite d'un plan de formation est conditionnée par une double logique, d'une part, le capital humain de l'entreprise doit se constituer le support initial pour toute évolution dans les pratiques de la formation des employés. L'adaptation avec le contexte de l'emploi et la prise de conscience des enjeux que représentent la formation pour la performance organisationnelle des entreprises sont aussi les finalités auxquelles s'aspirent les organisations du travail, d'autre part.

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

3.1.3- La formation dans le processus de développement des compétences

Le processus d'investissement dans les compétences, comprend plusieurs étapes qui sont enchevêtrées et organisées en fonction d'objectifs précis, ce processus met l'accent sur les différentes modalités liés aux pratiques de la formation des employés, cela explique l'étendue des pratiques mais aussi, l'apport multiple de chacune dans le comportement du travail.

La figure suivante retrace le processus de développement des compétences. La formation de par ses outils occupe le rôle de précurseur et cela détermine les choix stratégiques des entreprises en matière de la politique RH, les outils, ainsi la démarche de la formation évoluent constamment dans un contexte marqué par l'incertitude professionnelle.

Ce processus se veut une opportunité pour l'entreprise pour évaluer les acquis et renforcer ses politiques de recrutement notamment, l'autoformation implique d'agir sur les savoirs, et les conditions d'acquisition de ses derniers, le passage d'une logique du poste à une logique de compétence impose aux employés de capacités cognitives très élevées pour mieux se forger avec les pratiques du travail.

La compétence se définit à l'observable, aucun processus de développement des compétences n'est opératoire si cela n'est pas accompagné par une consolidation des pratiques à l'échelle collective. Les organisations apprenante sont celles dans lesquelles, chaque pratique est valorisée un partage d'expérience et un échanges de savoirs.

Les relations qui peuvent émergées du contexte collectif du travail, nous renvoie aux modalités d'apprentissage collectif, qui se caractérisent par une triple dimension.

La dimension culturelle de la formation renvoie aux capacités de dépasser les disparités et les différences notamment en matière d'assimilation des contenus et de l'accommodation des savoirs acquis.

La dimension de régulation met l'accent sur le comportement des employés à modifier leurs pratiques à l'issue de processus de formation et par conséquent, s'y adapter avec les nouvelles exigences de l'emploi.¹⁷⁰

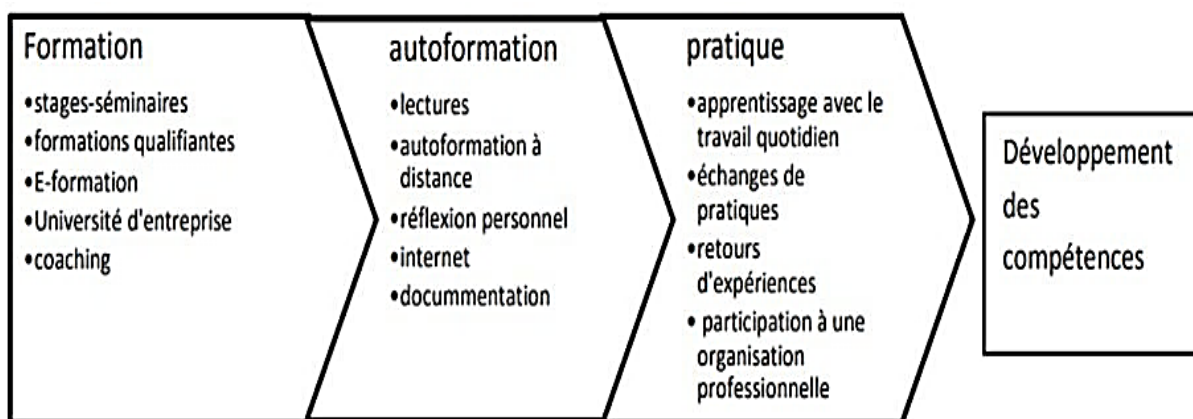
La dimension managériale renvoie à la cohérence de la démarche de formation et l'appropriation des outils pour une meilleure reformulation stratégique de la fonction RH, cette dimension est la pierre angulaire aux décloisonnements des pratiques du management des ressources humaines.¹⁷¹

¹⁷⁰ Simonet J, « *de la formation au management des compétences* », édition : territorial ; aout 2008 ; P.52.

¹⁷¹ *Idem.* P.53.

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

Figure N°08 : La formation et le processus de développement des compétences.



Source : SIMONET J, de la formation au management des compétences, édition : territorial ; aout 2008 ; P 52.

La relation entre la formation et les compétences est étroite et interdépendante. La formation permet d'acquérir et de développer des compétences spécifiques, tandis que les compétences influencent le choix et l'efficacité de la formation.

La formation fournit les connaissances, les compétences techniques et les aptitudes nécessaires pour effectuer des tâches spécifiques. Elle peut prendre différentes formes, telles que des programmes éducatifs formels (*écoles, universités, centres de formation professionnelle*) ou des formations informelles (*cours en ligne, tutoriels, apprentissage sur le tas*). La formation fournit le cadre et les ressources nécessaires pour développer des compétences spécifiques liées à un domaine d'expertise ou à un métier particulier.

La formation joue un rôle essentiel dans le développement des compétences. Elle fournit les bases théoriques, les informations pratiques et les outils nécessaires pour développer des compétences spécifiques. Par exemple, une formation en programmation informatique peut enseigner les concepts fondamentaux de la programmation, les langages de programmation et les bonnes pratiques de développement de logiciels. Ces connaissances et compétences acquises grâce à la formation peuvent ensuite être appliquées dans des projets réels.

Inversement, les compétences peuvent également influencer le choix de la formation. Lorsque quelqu'un souhaite acquérir de nouvelles compétences ou se perfectionner dans un domaine spécifique, il peut rechercher une formation qui correspond à ses objectifs. Les compétences préexistantes peuvent également être un point de départ pour choisir une formation complémentaire qui permettra de développer davantage ses compétences.

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

3.2- Décloisonnement des pratiques de la formation en entreprise, l'importance de l'ingénierie de la formation

L'usage des outils de gestion est rattaché aux travaux de Jean-Louis le Moigne¹⁷², qui fut le premier à avoir développé la notion de l'ingénierie en se focalisant sur les origines épistémologiques de ce concept, qui est répandu de plus en plus dans les études sur le management des ressources humaines. Notamment pour décrire les pratiques de la formation.

L'ingénierie de la formation, se veut une démarche globale dans laquelle, des dispositifs réglementaire, méthodiques et managériaux sont mis en place par l'entreprise, en prenant aussi compte de la position des partenaires sociaux et cela pour atteindre les objectifs fixés en matière de développement des compétences.

3.2.1- Eclairage sur l'ingénierie de la formation

L'émergence de la notion d'ingénierie de la formation est devenue opérationnelles dans les entreprises françaises au milieu des années 1960, cela s'explique par deux grands facteurs (Maragnani, 2000 ; Parmentier, 2008)¹⁷³ ;

- La prédominance des ingénieurs dans les actions de la formation professionnelle et cela à travers la mise en œuvre d'outils capables de développer les plans de formation ;
- La disponibilité d'une législation du travail qui autorise les managers d'entreprise à prendre acte des recommandations légales en matière de formation.

Pour ce qui est des pays en voie de développement, à l'image de l'Algérie l'ingénierie de formation est apparu plus tard, et cela dans un seul but, c'est de pouvoir former les employés le plus vite possible et de les promouvoir aux rôles de cadres moyens, d'ingénieurs et de chefs de projets. Ces dispositifs devraient être performants et efficaces : très fortement finalisés sur des objectifs professionnels, il leur était demandé de fonctionner avec les meilleurs rapports coût /efficacité (Maragnani, 2000).

L'ingénierie de la formation se construit autour d'une démarche efficace de dispositifs et d'actions bien établis, dans l'intérêt serait d'atteindre les objectifs assignés par l'entreprise. Nous avons choisi de prendre acte d'une définition complétée de l'ingénierie de la formation, car nous estimons que cette dernière est facilement mobilisable par la littérature en

¹⁷² Le Moigne, J.-L. (2002). « *L'ingénieur, cette étrange faculté de l'esprit humain qui est de relier, sur l'épistémologie des sciences d'ingénierie* ». Dans C. Guillaumin, *Actualité des nouvelles ingénieries de la formation et du social*. Édition l'Harmattan.P.18.

¹⁷³ Akkacha H, Daoudi S et Khiat A « *L'ingénierie de formation un outil stratégique dans le développement des compétences, des (103) stagiaires dans le cadre d'une formation pré-recrutement au sein du complexe gl3zsonatrach* ». *Journal of Economic Sciences Institute* Vol : 32 Num : 02 Année : 2020 Pages (5111/5151)

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

management des entreprises selon l'auteur Thierry Ardouin (2003)¹⁷⁴, qui définit « *L'ingénierie de formation comme une démarche socioprofessionnelle où l'ingénieur-formation a, par des méthodologies appropriées, à Analyser, Concevoir, Réaliser et Evaluer des actions, dispositifs et/ou système de formation en tenant compte de l'environnement et des acteurs professionnels. L'ingénierie de formation (niveau organisationnel) se trouve à l'interface de l'ingénierie des politiques (niveau stratégique et décisionnel) et de l'ingénierie pédagogique (niveau pédagogique). Ces actions, dispositifs ou systèmes sont mis en œuvre de manière optimale en vue du développement des personnes et des organisations* ».

Cette définition est applicable dans toutes les dimensions spatio-temporelle de la formation professionnelle continue (FPC)¹⁷⁵, c'est une définition complète, elle met l'accent sur une démarche méthodique de la formation professionnelle continue (FPC), pour analyser, concevoir, réaliser et évaluer le processus du dispositif de formation. Le processus d'ingénierie de formation se déroule dans une approche dynamique, avec la participation de l'ensemble des acteurs concernés, pour développer les compétences des employés et augmenter la performance de l'organisation. La démarche d'ingénierie de formation intègre trois (03) niveaux essentiels pour réaliser ce projet (niveau organisationnelle, niveau stratégique et décisionnel et niveau pédagogique). Nous pouvons alors synthétiser ces trois niveaux dans le tableau suivant.

¹⁷⁴ Ardouin T. « *La formation est-elle soluble dans l'ingénierie ? Petite histoire de l'ingénierie, Ou en est l'ingénierie de la formation* », Education permanente. Pp. n°157/2003-4. 2003 p 96

¹⁷⁵ Akkacha H, Daoudi S et Khiat A *Ibid.* 1557

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

Tableau N° 05 : Les niveaux de l'ingénierie en formation

L'ingénierie en formation			
Types d'ingénierie	Niveaux	Acteurs	Domaines
Ingénieries des politiques	stratégique Décisionnel	Maitre d'ouvrage	<ul style="list-style-type: none"> - Politique générale. - Management. - Politique sociale et salariale. - Gestion du personnel et des emplois. - Politique de formation. - Politique de communication. - Réglementation sociale. - Politique Qualité
Ingénierie de la formation	Organisationnel	Maitre d'œuvre	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des emplois et compétences. - Analyse des besoins de formation. - Montage d'action, dispositifs de formation, adapté à la culture de l'organisation. - Planification de la formation. - Gestion du plan de formation. - Logistique matérielle. - Choix de prestataires. - Recherche de financements complémentaires et montage de projets en multi financement. - Coordination des projets et formations. - Evaluation de la formation.
Ingénierie pédagogique	Opérationnel apprentissage	Fournisseurs prestataires.	<ul style="list-style-type: none"> - Identification des prérequis. - Recrutement des stagiaires. - Evaluation des acquis. - Préparation et mise en œuvre des démarches pédagogiques en lien avec les contraintes. - Préparation et utilisation des contenus, supports et matériels. - Coordination pédagogique. - Recrutement des formateurs et animateurs de l'équipe pédagogique. - Evaluation des acquis. - Validation des acquis

Source : (Ardouin T., 2003, p. 20).

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

Les trois niveaux de l'ingénierie en formation sont utilisés conjointement dans le cadre d'un management des ressources humaines étendu et décloisonné, en effet, le niveau agrégé de l'ingénierie est réservé aux politiques, pour permettre de prendre des décisions stratégiques et de mettre en place l'ensemble des dispositifs de contrôle nécessaire à la réussite des niveaux organisationnel et opérationnels. Le niveau organisationnel est l'apanage de la direction des ressources humaines qui dispose des plans et des programmes de formation adaptés pour développer les compétences souhaitées au bon fonctionnement de l'entreprise. Enfin le niveau opérationnel est important, car il offre les moyens ainsi les actions correctrices pour un meilleur apprentissage possible.

3.2.2- De l'ingénierie de la formation à l'ingénierie des compétences, un impératif pour développer la fonction des ressources humaines

Les années 1980 s'engagent dans des projets de développements économiques accompagnés de formation, Il s'agit de fournir aux salariés des dispositifs de formation pour des emplois pérennes, adaptés, flexibles et fortement reliés aux systèmes de production mais un rapprochement entre formation, travail et organisation (Ardouin T. , 2003). Au milieu des années 1980, sous l'ère de la mondialisation, les entreprises occidentales avaient amorcé des vagues réaménagements au niveau de la gestion de leurs ressources humaines, ces derniers avaient abouti sur des actions pertinentes en termes desquelles, chaque employé se voyait accorder une formation qui correspond à son aspiration professionnelle (Parmentier 2010)¹⁷⁶.

Cette conception de la formation¹⁷⁷ et les dispositifs mis en œuvre entraînent un recouvrement entre les notions de compétence et de la performance des pratiques du management des ressources humaines, qui évolue désormais, dans un système ouvert et flexible. Les pratiques, se décloisonnent d'une manière, où les grilles de classification des employés sont abandonnées au profit d'un ensemble d'actions qui vise à promouvoir les compétences collectives. Ainsi, les pratiques du recrutement se responsabilisent davantage, mettant en place des mécanismes d'évaluation des profils.

La formation est tournée désormais vers le développement de l'organisation, dont la dualité compétences individuelles/compétences collectives déterminent les dispositifs

¹⁷⁶ Parmentier C « ingénierie de la formation ; outils et méthodes » édition Eyrolles paris 2010 p 12

¹⁷⁷ Belhadj, A., Benyahya-Taibi, G., Boudaoud, S., Ferhaoui, M., Mebarki, M., & Tahar, L. (2013). « *Management des ressources humaines orienté compétences : Mythe ou défi dans l'entreprise algérienne ?* » Algérie, Oran : Dar El Adib.in Akkacha H, Daoudi S et Khat A « *ingénierie de la formation* » l'ingénierie de formation un outil stratégique dans le développement des compétences, des (103) stagiaires dans le cadre d'une formation pré-recrutement au sein du complexe gl3zsonatrach ». Journal of Economic Sciences Institute Vol : 32 Num : 02 Année : 2020 Pages (5111/5151)

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

réglementaires et les actions à mettre en œuvre, l'ingénierie des compétences renvoie à la démarche systémique de coordination qui dispose les compétences individuelles et les compétences collective à la performance de l'organisation. (Brémaud, 2010 ; Parmentier, 2008)¹⁷⁸.

Une tendance s'est vite dégagée dans les entreprises, l'ingénierie de la formation se transforme progressivement en ingénierie des compétences et cela, crée des situations du travail nouveau, améliore la vision stratégique et contribue au développement de la fonction des ressources humaines.

D'après G. le Boterf, (1999)¹⁷⁹ l'ingénierie des compétences renvoie à « *cette approche allait me conduire à élargir et modifier assez considérablement la notion d'ingénierie de la formation. Cela se traduit par le passage d'une ingénierie de la programmation à une ingénierie du contexte. Ce qui signifiait un schéma directeur, c'était que La production des compétences ne relevait pas seulement d'une ingénierie de la formation mais d'une ingénierie beaucoup plus globale ou de multiples facteurs devaient concourir* ». Cette définition met l'accent sur le caractère contextualisant et observable de la compétence, qui s'explique par la démarche globale visant à développer et à anticiper les compétences, comme nouvelle dynamique de la performance des entreprises.

L'objectif de la formation se déplace sur la professionnalisation des employés afin qu'elles soient plus performantes au sein de leur organisation mais aussi qu'elles disposent d'une qualification suffisante pour faciliter leur mobilité sur un marché du travail instable (*on parle d'ingénierie des parcours ou de professionnalisation*) (Ardouin T.2003)¹⁸⁰. Dans ce contexte.

3.3- Interactions ingénierie de la formation et le management des ressources humaines

D'une manière certaine, l'interaction entre l'ingénierie de la formation et le management des ressources humaines, nous semble évidente, le premier contribue à la performance du second, et le second se nourrit du premier. Cette interaction dynamique est expliquée par Gilles Barouch & Hervé Chavas (1989)¹⁸¹, à partir d'une lecture double, d'une part, la formation contribue à moderniser les système du management des ressources humaines à travers les efforts d'investissement résultants d'un programme de formation large et

¹⁷⁸ Akkacha H, Daoudi S et Khiat A *Ibid.* 1558

¹⁷⁹ Le Boterf, G. (1999,. « *Les défis posés à l'ingénierie de formation et à la production des expertises collectives. Quelles évolutions prendre en compte ? Quelle conséquence pratique ?* » Journées d'Etude "Ingénierie des dispositifs de formation à l'international" pp 11, 24-25

¹⁸⁰ Ardouin T *op.cit.* p 52

¹⁸¹ Gilles B et Chavas H « *la formation en GRH* » édition Dunod paris 1989

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

compétitif, et d'autre part, le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dépend d'une manière très fine de la réussite des plans de formation.

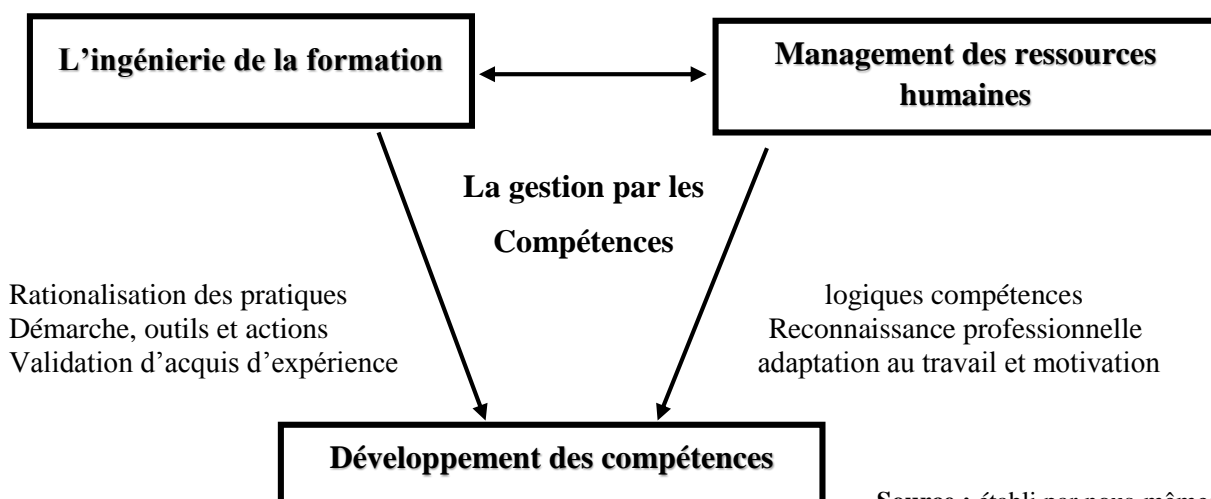
Il est très utile aussi de rappeler que la formation et le MRH se renforcent mutuellement dans une logique permettant la modernisation des activités de la direction des ressources humaines, l'intérêt que porte les responsables RH à la dimension structurelle de l'ingénierie de la formation se situe dans l'obligation d'évoluer vers des logiques compétences qui constituent des véritables socles à la progression professionnelle, et à la mise en place des mécanismes d'incitation au travail favorisant la motivation des employés. Cette dualité organisationnelle détermine l'allocation optimale des ressources, la fixation des objectifs de performance RH, ainsi correspondre les outils, les actions et les processus à entreprendre, pour la réussite de la démarche de l'ingénierie de la formation.

Le développement des compétences, se situe au milieu de la relation entre l'ingénierie de la formation et le système ouvert du MRH. Les compétences ne se construisent que si des programmes de formation bien adaptés et soutenus par une politique participative de la DRH (*la direction des ressources humaines*), ce tryptique formation/MRH/ compétences, se veut un impératif à l'amélioration de la performance des espaces du travail.

Le système de qualification qui alimente la reconnaissance professionnelle ou l'ergonomie qui déterminent l'adaptation professionnelle se trouvent au cœur de ce tryptique. Dès lors la gestion par les compétences devient l'élément qui enchaîne entre tous les maillons de l'interaction ingénierie de la formation/MRH.

Figure N°09 : Articulation entre l'ingénierie de la formation et le management RH dans une perspective de gestion par les compétences.

La figure ci-dessous, montre les différentes articulations entre l'ingénierie de la formation et le MRH dans une perspective de gestion par les compétences



Source : établi par nous-mêmes

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

3.3.1- Le management des ressources humaines au service de l'ingénierie de la formation, quels enjeux pour les pratiques et les processus

L'interaction entre le management des ressources humaines et l'ingénierie de la formation contribue à développer les compétences de l'organisation, cette interaction concerne une série de pratiques que les responsables RH doivent impérativement prendre en compte. Les pratiques du MRH permettent de reconfigurer les outils de l'ingénierie de la formation en mettant l'accent sur des actions correctives.¹⁸²

La gestion prévisionnelle des effectifs favorise un recrutement étudié et efficace, cela se traduit par trois actions principales, la mise en place des référentiels d'emploi, pour déterminer les postes à pourvoir, ainsi les profils à retenir, rationaliser les stratégies d'intégration des nouveaux employés pour leur permettre la maîtrise des aspects techniques liés à leur emploi et enfin, offrir des formations sur des publics cibles pour capitaliser les savoirs.

La gestion prévisionnelle des compétences est une pratique stratégique dont l'intérêt est de mettre en place un ensemble d'aspects qualitatifs visant à développer les capacités individuelles et collectives des employés. En effet, deux outils sont évoqués dans ce sens, les programmes de perfectionnement visant à développer des compétences spécifiques, tandis que, les référentiels de formation répertorient les actions les plus pertinentes à mener pour rentabiliser les investissements en formation.

La gestion prévisionnelle de l'emploi et des métiers correspond à toutes les politiques émanant de la volonté de l'Etat quant à l'amélioration de la politique générale de l'emploi, suivant des critères sociodémographiques données, pour mieux réussir cette orientation macroéconomique, il est utile de mettre en place des analyses approfondies pour déterminer les besoins du marché du travail à l'échelle nationale, ensuite, les inscrire dans des référentiels d'emploi, susceptibles d'offrir une visibilité accrue sur les actions à adopter à long terme.

Enfin, dans le cadre d'une politique publique visant à définir et à planifier les trajectoires professionnelles, deux recommandations sont à emmètre, la gestion des parcours dans une perspective de professionnaliser les carrières (*passage d'une gestion prévisionnelles des emplois et des compétences vers une gestion prévisionnelles des parcours professionnelles*), des référentiels d'emploi, sont aussi pertinents pour inscrire les priorités en matière de parcours développer.

¹⁸² Belhadj, A., Benyahya-Taibi, G., Boudaoud, S., Ferhaoui, M., Mebarki, M., & Tahar, L. (2013). « *Management des ressources humaines orienté compétences : Mythe ou défi dans l'entreprise algérienne ?* » Algérie, Oran : Dar El Adib 35-36.

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

Le tableau ci-dessous, résume toutes les interactions entre l'ingénierie de la formation et le système du management des ressources humaines.

Tableau N°06 : L'articulation des pratiques du MRH et les actions de l'ingénierie de la formation

Le management des ressources humaines	L'ingénierie de la formation
<p style="text-align: center;">Gestion prévisionnelle des effectifs</p> <p>- Prise en compte de la dimension démographique : entrées, sorties, aspects collectifs de l'évolution des effectifs.</p>	<p>- Référentiel d'emploi.</p> <p>- Parcours d'intégration de nouveaux recrutés.</p> <p>- Formation de publics cibles.</p>
<p style="text-align: center;">Gestion prévisionnelle des compétences</p> <p>- Aspect qualitatif du travail, de l'évolution des capacités individuelles ou collectives.</p>	<p>Action de formation, perfectionnement, adaptation, technique.</p> <p>- Référentiel de formation.</p>
<p style="text-align: center;">Gestion prévisionnelle de l'emploi et des métiers</p> <p>- Evolution de la demande de travail par le Ministère liée aux déterminants socio-économiques nationaux et internationaux et aux orientations politiques et stratégiques industrielles.</p>	<p>- Analyse du travail.</p> <p>- Référentiel d'emploi.</p>
<p style="text-align: center;">Gestion prévisionnelle des carrières dans le cadre de la fonction publique</p> <p>- Définition et planification de trajectoire professionnelle pour les personnels</p>	<p>- Parcours de professionnalisation.</p> <p>- Référentiel d'emploi.</p>

Sources : Belhadj, Benyahya-Taibi, Boudaoud, Ferhaoui, Mebarki, & Tahar, 2013, p. 36.

3.3.2- La démarche de l'ingénierie de la formation

La réussite d'une action de formation réside dans la capacité à corrélérer avec les objectifs stratégiques de la fonction des ressources humaines, l'existence d'une démarche cohérente et systémique d'ingénierie de la formation garantit la traduction des objectifs opérationnels en actions concrètes.

Le choix d'un management catalyseur d'une dynamique apprenante suppose un processus irréversible et non réfutable qui prend en compte tous les aspects qualitatifs et quantitatifs et valorise les intérêts des parties prenantes, la démarche complète de l'ingénierie de la formation permet de jeter la lumière sur trois systèmes indissociables à sa réussite.

Dans un premier temps, la démarche de l'ingénierie de la formation constitue une décision stratégique pour l'organisation, cela suppose un investissement immatériel¹⁸³ énorme

¹⁸³ Viallet, F. (1988). « *L'ingénierie de la formation, compte rendu* ». Revue française de pédagogie, volume 82, numéro 1.P.127.

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

pour garantir sa pertinence, en effet, un système de management stratégiques des ressources humaines doit-être le garant de cette démarche, en lui offrant un cadre réglementaire et managériale dans lequel, cette dernière va évoluer. La direction des ressources humaines constitue le pivot de toute nouvelle action inscrite dans des perspectives de développer les potentiels humains de l'organisation.

Dans un second temps, une logique d'acteurs doit se mettre en évidence pour réfléchir, planifier et décider des actions à réaliser. La démarche de l'ingénierie de la formation est tout d'abord, une affaire de tout le monde dans l'organisation, et sa réalisation doit dépendre de la mise en place d'un système collectif orienté vers la construction d'un ensemble de mécanismes managériaux, susceptibles de débaucher sur une analyse fine de l'existant et une traduction réelle des décisions en actions sur le terrain.¹⁸⁴

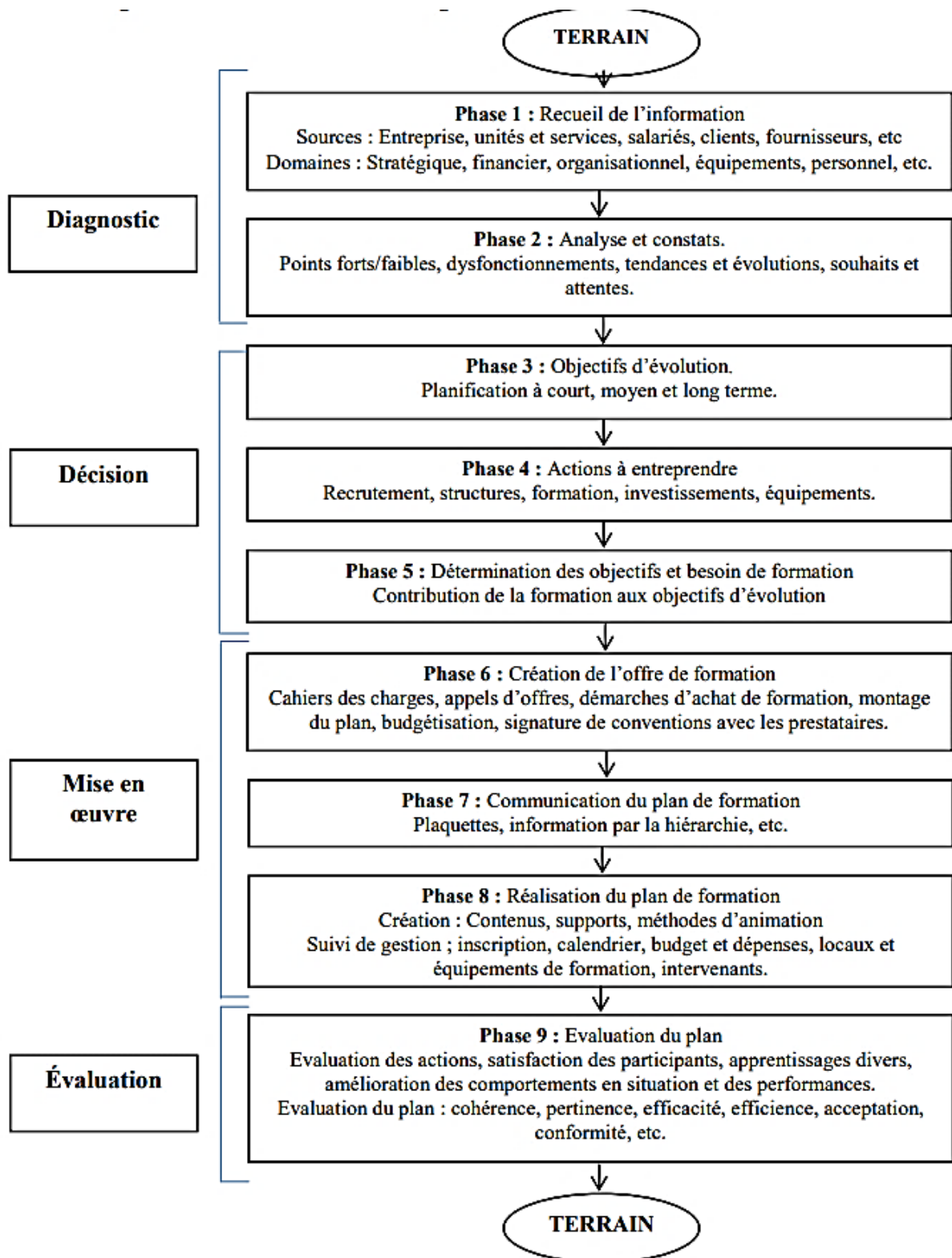
Enfin, toute réalité managériale se construit autour d'une logique d'instrumentation des outils de gestion, cela, confirme que la démarche de l'ingénierie de la formation a besoin d'un ensemble d'instruments et d'outils. Les entretiens professionnels, les bourses de métiers, les passeports formation sont parmi les outils les plus indiqués pour capitaliser sur les acquis et permettre une cohérence entre de coordination, de planification et de contrôles des actions respectives.

La figure ci-dessus, examine avec exactitude les différentes étapes, qui composent la démarche de l'ingénierie de ma formation.

¹⁸⁴ Rivard, P., & Lauzier, M. (2013). « *La gestion de la formation et du développement des ressources humaines, Pour préserver et accroître la capitale compétence de l'organisation* ». Les presses de l'Université.: 2eme édition, Québec. P 18

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

Figure N°10 : La démarche de l'ingénierie de la formation ¹⁸⁵



Source : Cadin, Guérin, & Frédérique, 2007 « *Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théories* ». Paris : 3e édition, Dunod. , p. 546

¹⁸⁵ Cadin, Guérin, & Frédérique, 2007 « *Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théories* ». Paris : 3e édition, Dunod. , p. 546

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

Quatre séquences importantes se succèdent dans la réalisation de la démarche de l'ingénierie de la formation en pratique, ces séquences sont Louvre de trois grandes visions (*stratégique, opérationnel et tactique*) qui se veulent les pierres angulaires à la réussite de ces dernières.

La première séquence renvoie à la phase de diagnostic dans laquelle, une analyse fine du l'existant reprend intégralement les exigences en terme d'information sur les forces et les faiblesses de l'entreprise.

La deuxième séquence se traduit par une vision stratégique qui compose, les objectifs à réaliser, les actions à entreprendre mais aussi, recense les premières demandes de formation, cette grande phase est cruciale pour la réussite de la démarche.

Ensuite, la mise en œuvre d'un plan d'action, conjugue la troisième séquence, qui s'explique par une vision opérationnelle en termes d'aménagement des programmes de formation en fonction des exigences des employés et de la performance organisationnelle. Les plans d'action sont les résultats d'une réflexion à deux niveaux, d'une part, l'organisation fixe les modalités et les compétences visées au préalable, et d'autre part, la validation du plan d'action se fait une fois, les exigences de formation sont atteints.

Enfin, une dernière séquence, se met en valeur et elle concerne l'évaluation, dans ce sens, l'organisation à l'aide de référentiels de compétences examine les actions entreprises et visualise les objectifs réalisés, une analyse des écarts est appliquée pour identifier les disparités entre les ressources déployées en matières de formation et les objectifs réalisés.

3.3.3- Le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines, l'importance d'un système intégré d'ingénierie de la formation

L'ambition que poursuit notre recherche réside dans les interrogations qu'elle pose sur le repositionnement des pratiques d'un management des ressources humaines étendue et décloisonnée dans une perspectives évolutive d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences, cela nous amène à nous intéresser sur la position du MRH dans un système intégré de création de compétences.

La littérature nous apprend que tout processus de création de compétences repose sur un double dynamique, une dynamique individuelle, représentée par un système de qualification (*savoirs, connaissances, classification, aptitudes....etc.*) et une dynamique collective dans laquelle les systèmes de partage sont omniprésents (*socialisation, intégration, combinaison, savoir-faire...etc.*)

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

Suivant ce schéma de pensée, nous allons reproduire ces deux dynamiques dans un contexte, permettant au management des ressources humaines de s'approprier les pratiques issues de la démarche de l'ingénierie de la formation, mais aussi, comprendre les logiques liées aux développement des compétences.

Quatre réflexions sont possibles, qui sont expliquées par le schémas suivant, deux logiques sont à explorer, à l'horizontale du schéma, le passage d'une approche microéconomique de compétences (*compétence individuelle*) vers une approche macroéconomique de compétences (compétences collectives) est rythmé par une verticale dans laquelle deux grandes logiques sont mentionnées, d'une part, les dynamiques cumulatives de connaissances renvoient aux mécanismes d'apprentissage, et d'autre part, des dynamiques de création de connaissances renvoient aux mécanismes de production.¹⁸⁶

Les logiques individuelles (*la gestion des compétences*) se retrouvent devant deux choix possibles, le premier choix s'oriente vers une ingénierie de parcours professionnalisant suivant les recommandant d'une gestion prévisionnelle des parcours professionnels, l'individu cumule des connaissances pour gérer au mieux sa carrière. Le second choix se traduit par une ingénierie de compétence qui se veut une façon de s'approprier les plans de formation pour développer des compétences distinctives lui offrant une position favorable dans les espaces du travail.

Les logiques collectives (*la gestion par les compétences*) expliquent la volonté stratégiques de la DRH à assoir un management des ressources humaines ouvert, et participatif dont l'objectif découle de deux vision logiques, une vision matérialiste qui renvoie aux développements de compétences collectives par l'intermédiaire d'une ingénierie de formation adaptés aux exigences des groupes de travail. La seconde logique est purement ontologique, qui se caractérise par des programmes de formation préétablis, pour garantir la mise en place d'une démarche de compétences performante et pérenne.

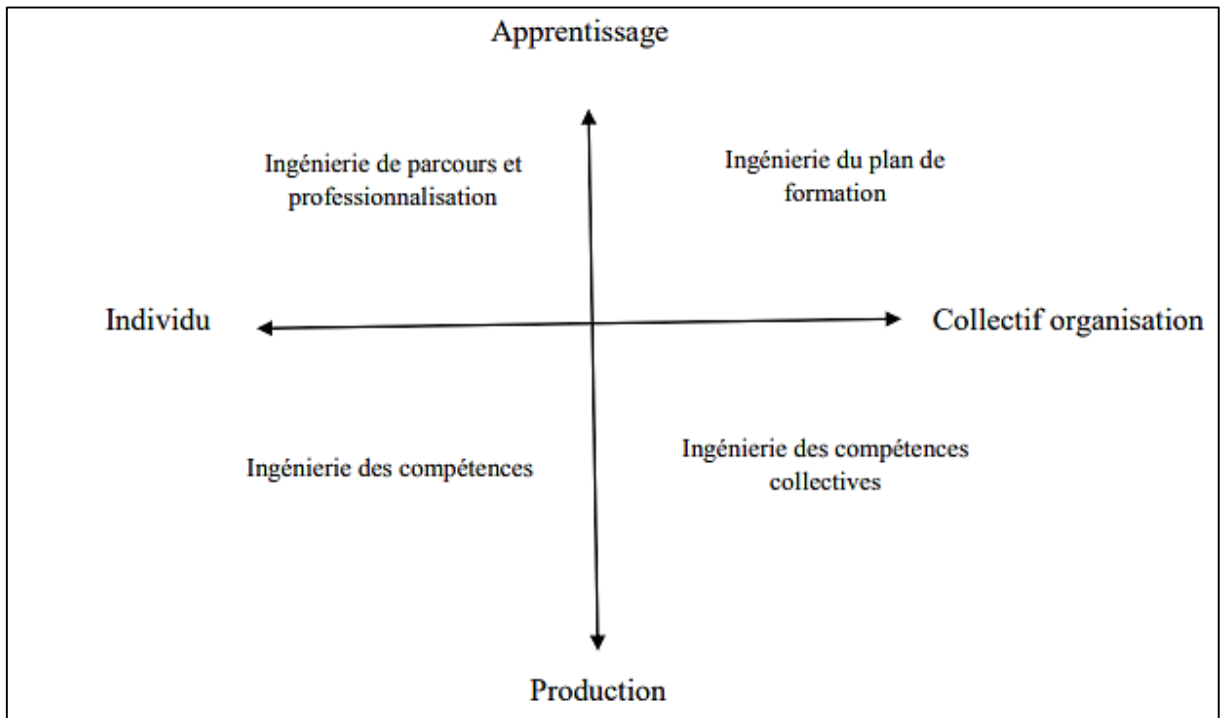
Pour résumer, nous pouvons confirmer que le repositionnement du Management des ressources humaines dans une approche par les compétences passe à travers la combinaison de quatre domaines :

- Ingénierie de compétences individuelles, qui lie la production avec individu,
- Ingénierie des compétences collectives, qui lie la production et l'organisation,
- Ingénierie des parcours et de professionnalisation, qui lie l'individu avec l'apprentissage et,
- Ingénierie du plan de formation, qui lie l'apprentissage avec l'organisation.

¹⁸⁶ Ferhaoui M « *l'ingénierie de formation au service de la gestion et de développement des compétences* » advanced research in economics and business strategy journal VOL 02, Num 01 2021 pp 25-35

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

Figure N°11 : Le repositionnement du management des ressources humaines dans une approche d'ingénierie de compétences



Source : Ferhaoui M « l'ingénierie de formation au service de la gestion et de développement des compétences » advanced research in economics and business strategy journal VOL 02, Num 01 2021 pp 25-35

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

Conclusion du chapitre 2

L'évolution de la gestion des compétences vers une gestion par les compétences est conditionnée par l'étude des facteurs explicatifs ayant accompagné cette évolution. Le choix des facteurs à étudier nous semble un exercice compliqué, pourquoi ? Parce que le management des ressources humaines requiert une attention particulière en matière de positionnement des instruments de gestion.

Pour affiner notre analyse, nous avons opté pour une série de facteurs qui nous paraissent les plus pertinents, pour confirmer le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines. Le terme décloisonnement renvoie la capacité qui anime les responsables des ressources humaines à transformer les espaces du travail, à travers des pratiques, qui visent à renforcer l'équité organisationnelle, à promouvoir l'autonomie de décision comme un acte de gestion et à établir un management participatif.

En effet, dans ce contexte, que nous avons composé ce chapitre, qui se veut une vérification conceptuelle, des interactions et des interrelations entre le management des ressources humaines et la gestion par les compétences, ces interactions conduisent l'analyse en respectant trois niveaux de la démarche compétence.

Le premier niveau, recouvre l'étude de la gouvernance de la compétence, expression fantaisiste qui s'explique par la compréhension des enjeux qui s'adaptent à la création, à l'identification et à l'insertion de la compétence au travail. La GPEC (*la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*) constitue le pivot stratégique qui confirme cette assertion. À travers cette pratique (*la GPEC*), nous avons placé l'analyse en termes de déterminants stratégiques à la mise en place de la démarche prévisionnelle pour créer et partager des compétences mobilisables pour l'entreprise.

Les liens opérationnels entre démarche de GPEC et management des ressources humaines nous semblent inscrits dans une logique professionnelle, d'autant plus que la réussite d'une GPEC dépend des orientations opérationnelles que des usages qu'on veut lui incomber.

La gestion par les compétences devient alors le fil conducteur à la mise en place d'une GPEC participative, mobilisable à tous les niveaux de décision dans l'entreprise et dont les compétences et les métiers qui les alimentent se diffusent dans une dynamique collective.

La seconde pratique que nous voulons explorer, ce sont les référentiels des compétences. Il faut reconnaître que ces derniers ne sont pas abordés par la littérature en sciences de gestion que lorsqu'on évoque les outils d'évaluation des compétences.

Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, variables

À travers leurs études, nous les avons adaptés à la problématique de notre recherche, de telle sorte à faire ressortir leur impact sur la démarche compétence, ainsi qu'à mesurer leurs rôles dans un système de management des ressources humaines différencié. Les référentiels des compétences sont importants à la compréhension des enjeux qui structurent l'évaluation des compétences, dans une perspective de perfectionnement professionnel.

Avoir une multitude de compétences ne garantit pas une bonne gestion des ressources humaines, pour cela il faut examiner ces dernières pour les adapter aux différentes situations de travail. Cet aspect, nous oblige à nourrir notre analyse pour comprendre la légitimité objective à l'emploi des référentiels des compétences comme mode opératoire efficace à l'appréciation des compétences dans le milieu du travail.

A l'issue de l'étude des référentiels de compétences, nous avons conclu, que ces derniers sont mobilisés en entreprise pour accompagner les changements en matière de position du management des ressources humaines dans les dispositifs généraux de la gestion des entreprises, et chaque type de référentiel correspond à une logique particulière de gestion et de conduite de changement.

Enfin, il est impératif d'introduire la formation comme une pratique à part entière dans ce schéma général d'articulation entre la gestion par les compétences et le management des ressources humaines. Pour parfaire les enjeux de la formation sur la gestion par les compétences, nous avons opté pour une méthodologie précise qui nous a permis de comprendre.

Dans un premier temps, les ressorts de la formation au développement des compétences, une littérature correspondante a été mobilisée d'une manière à faire ressortir les apports des programmes de formation aux mécanismes de développement des compétences.

Ensuite, nous avons montré l'importance du passage d'une ingénierie de la formation à une ingénierie de compétences et les effets que cela produit sur le décloisonnement des pratiques de la formation. Ce décloisonnement repositionne, les programmes de formation, qui sont devenus au fil du temps des programmes adaptés pour satisfaire les enjeux en matière de capitalisation des compétences.

Enfin, une littérature est mise en avant, pour juger l'importance de la démarche de l'ingénierie de la formation et son évolution dans un système de management des ressources humaines marqué par une étendue de pratiques.

Ce chapitre se veut, une ouverture à la compréhension des transformations subies par la GPEC, les référentiels des compétences et de la formation, à l'aune de la gestion par les compétences, ainsi qu'interpréter les modifications sur les positions stratégiques et opérationnelles du management des ressources humaines.

Chapitre 3

**L'émergence d'un management des
ressources et compétences en Algérie,
enjeux, pratiques et perspectives**

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

Introduction du chapitre 3

Au cours des dernières années, les entreprises performantes se sont engagées dans un processus de perfectionnement affirmé. Les voies de ce développement sont désormais inscrites dans les ressources immatérielles, les compétences, et les capacités organisationnelles. Les entreprises à l'ère de la mondialisation reconfigurent leurs stratégies en s'appuyant sur des pratiques essentielles à l'obtention d'avantages compétitifs durables et pérennes.

Cette nouvelle approche en termes de gestion des entreprises impose une vision critique sur les problématiques de gouvernance, d'adaptation, d'allocation de ressources, ainsi que de capacité à gérer le capital humain, qui devient le fil conducteur à la croissance des entreprises.

En Algérie, les entreprises qui se veulent compétitives, ont pris conscience de l'ampleur du capital humain, comme dynamique indiscutable au développement des compétences. Cette dynamique doit être soutenue par des structures d'accompagnement qui permettraient aux entreprises algériennes d'émerger un modèle d'analyse qui correspond au contexte d'évolution de ces dernières.

Le contexte d'évolution des entreprises algériennes marqué par une dépendance naturelle aux ressources matérielles et une planification stratégique soutenue par les pouvoirs publics n'offre pas réellement des possibilités pour se développer, en se référant aux nouvelles exigences de l'économie de la connaissance, qui s'articule autour d'un investissement durable et optimal dans les compétences et les savoirs.

L'émergence de la concurrence dans certains secteurs, notamment dans les télécommunications, ouvre le débat sur les capacités de nos entreprises à s'insérer dans une voie de développement combinant leurs ressources immatérielles aux objectifs fixés. Cela permet de mieux exploiter les opportunités, ainsi qu'adopter un modèle de gestion des compétences qui rendraient les espaces du travail plus riches en contenu et décloisonne les pratiques en matière de ressources humaines.

La nécessité d'un management des compétences pour les entreprises algériennes semble une exigence impérieuse face aux fluctuations du marché du travail et à l'érosion des ressources humaines dont nous recelons. Les pratiques comme la formation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ou bien les référentiels de compétences sont tellement des enjeux sur lesquels, nos entreprises doivent s'y pencher pour produire des effets performants sur les dynamiques organisationnelles.

L'adaptation professionnelle, le renforcement des qualifications, l'inscription dans une logique compétence ou aussi soutenir la motivation des employés sont toutes des pratiques de

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

gestion qui créent des dynamiques organisationnelles que les dirigeants de nos entreprises doivent impérativement pérenniser,

Les développements précédents sont les soubassements à la mise en place d'une démarche compétence qui nous semble le meilleur moyen à la capitalisation des acquis mais aussi à la dynamisation des entreprises algériennes, cela passe dans un premier temps par la valorisation du capital humain à travers une politique qui vise à consolider les pratiques de la formation axée sur les compétences, rationaliser les évaluations de compétences d'une manière conséquente, et ce, en créant des référentiels compétences à tous les niveaux de décision et enfin mettre en valeur une gouvernance de compétences, qui sera la clé de voute a toute action managériale dans ce sens.

Ce chapitre dispose d'un triple enjeu que nous essayons de soutenir par une documentation foisonnante qui va nous offrir une lecture globale des perspectives d'évolution des logiques de compétences dans le contexte algérien. Le premier enjeu que nous proposons dans ce chapitre porte sur le rôle du capital humain dans nos entreprises. Cela émane de notre volonté de comprendre l'apport des logiques individualistes à la mise en œuvre d'une démarche globale de compétence. Le capital humain jouit d'une capacité psycho cognitive importante qui doit se mettre en valeur dans toutes les structures de décision. Le second enjeu se réfère au mangement par les compétences, que nous tenterons d'aborder selon les variables que nous jugions être les plus appropriées à la construction d'une dynamique globale des compétences. Cela conduirait à nous y mettre sur les visions sociocognitives, pour comprendre les sources de partages et de combinaison des différents savoirs créés par nos entreprises. Enfin, un dernier enjeu sera réservé à nos positionnements méthodologiques et épistémologiques, dans lesquels, nous expliquerons notre cheminement empirique.

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

Section 1 : Les pratiques de la gestion des compétences dans les entreprises Algériennes. Entre la nécessité de développer le capital humain et les contraintes de l'environnement socio-économique.

Cette section vise à explorer le concept du capital humain dans le contexte de l'entreprise nationale à travers l'inscription de ce dernier dans une logique individualiste susceptible d'émerger comme un impératif au développement des compétences.

L'ambition principale de cette recherche est de comprendre les enjeux du passage d'une gestion individuelle des compétences à une gestion globale par compétences, en vérifiant les conséquences sur un certain nombre de pratiques et d'outils. Le capital humain est considéré comme le noyau dur de la gestion des compétences de par, ses capacités à identifier les principales compétences nécessaires pour les dirigeants, sa promotion de compétence, comme mode de régulation de la fonction des ressources humaines, ainsi sa capacité à développer les acquis et à construire des sens pour les dirigeants des entreprises.

1.1- L'entreprise algérienne et la nécessité d'une gestion efficace des ressources humaines dans le contexte d'ouverture

L'investissement dans le développement des compétences et dans la valorisation des ressources humaines a été le fil conducteur des progrès qu'a enregistré l'entreprise algérienne depuis l'ouverture à l'économie du marché, il faut constater que beaucoup d'efforts ont été consentis dans ce sens pour améliorer l'apport de la fonction des ressources humaines dans la compétitivité des entreprises algériennes¹⁸⁷.

Initialement, il s'agit de mettre en évidence une nouvelle forme d'organisation de nature productive dans un contexte de rentabilité des activités où des nouvelles connaissances sont recherchées, mais les exigences et la rapidité des événements suscités par les conditions du marché obligent les entreprises à se rendre à l'évidence de la mobilisation des énergies créatrices et de la mobilisation des compétences diversifiées. Ceci devient un impératif et une priorité pour l'entreprise algérienne, dans le sens où ce nouvel apprentissage organisationnel va dépendre, à la fois, de sa capacité à attirer et mobiliser un capital humain compétent et motivé.

La ressource humaine et sa fidélisation demeurent alors un choix stratégique et une source indéniable de création de valeur qui permet de placer l'homme et son potentiel créatif au centre de toutes les préoccupations managériales et organisationnelles.

¹⁸⁷ MEZAACHE, A « *La problématique du management des ressources humaines en Algérie* » revue le manager Num 01, 2016. pp 39-62.

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

L'importance de la fonction des ressources humaines en Algérie¹⁸⁸ s'accroît avec la taille de l'entreprise et le nombre de son personnel, ainsi on a constaté la négligence de cette fonction dans les petites entreprises moins structurées, cela s'explique par plusieurs raisons, parmi lesquelles, le nombre réduit des activités administratives rattachées à cette fonction, mais aussi, la nature organisationnelle de ces dernières. Une structure qui favorise le travail en groupe et la communication directe dans la résolution des problèmes professionnels et même personnels.

En constituant un moyen de contrôle social sur tous les employés¹⁸⁹, ces rapports limitent le rôle du chef de personnel. Ce dernier se trouve obligé de convaincre les différents membres de l'équipe dirigeante avant de prendre et mettre en œuvre des décisions qui touchent le personnel. En outre, le service de ressources humaines dans nos entreprises trouve des difficultés à mettre en place une gestion prévisionnelle des effectifs qui permet de définir les besoins actuels et futurs de chaque poste et de fixer des objectifs clairs en matière de recrutement, de formation, de rémunération, de promotion. En l'occurrence, malgré son importance dans l'amélioration de la qualification de l'entreprise, la décision de recrutement est centralisée au niveau du directeur lui-même, qui est loin de connaître tous les besoins spécifiques de chaque poste. Cette décision, souvent subjective, répond souvent à des besoins conjoncturels, non prévus tel que le départ d'un employé, l'augmentation du volume de la production. En cas de baisse du volume de la production engendrant un sureffectif, les dirigeants ont tendance à développer des solutions ad hoc assurant la continuité du travail et la réduction de la charge salariale, telles que le licenciement de l'effectif occasionnel. Ces pratiques d'improvisation sont généralement mal vues par les employés et sont susceptibles de créer un climat démotivant au sein de l'entreprise.

Cela signifie que la nouvelle réalité va obliger les entreprises à impliquer la politique des ressources humaines davantage dans les décisions stratégiques et à redynamiser les pratiques RH, pour leur donner plus de possibilités à développer les potentialités humaines dans les entreprises.

L'entreprise algérienne en dépit des contraintes environnementales et malgré une absence remarquable d'accompagnement de la part des pouvoirs publics, reste persuader qu'elle dispose d'une capacité interne en matière des talents et la disponibilité des profils de compétences qui peuvent relever les défis en termes d'employabilité.

¹⁸⁸ Ben Khalfa « *Algérie : évolution de la fonction personnel* » revue ressource humaine au Maghreb N02/1992.p 14.

¹⁸⁹ Gannouni K « *pour une gestion stratégique des ressources humaine au Maghreb* » extrait d'un mémoire DEA en gestion et internationalisation des économies Sfax 1999. p.16.

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

Cela a suscité, au fur et à mesure, une prise de conscience d'une nouvelle culture managériale de la fonction Ressources Humaines¹⁹⁰, sachant que cette dernière devient désormais une fonction stratégique dont le rôle doit s'adapter parfaitement au fonctionnement des entreprises. Ces dernières sont, donc, appelées à piloter le changement en investissant de manière significative sur le capital humain, considéré comme le véritable potentiel de croissance et la clé du succès de l'entreprise.

Dans cet ordre d'idées, et pour comprendre le nouveau rôle de la fonction « *Ressources Humaines* » en Algérie, il est nécessaire de procéder à une analyse qui consiste à resituer cette fonction dans les différentes étapes qui ont caractérisé l'entreprise algérienne durant toutes ces dernières années du socialisme. A cet effet, il est évident de savoir aussi que tous les défis auxquels est confrontée la fonction « *ressources humaines* » pendant les décennies des plans nationaux de construction témoignent du souci d'impliquer les ressources humaines à une meilleure connaissance des problèmes de développement micro et macroéconomique.

1.1.1- Le développement du potentiel humain dans l'entreprise Algérienne, un impératif au développement du capital humain.

La dimension humaine se trouve, ainsi, placée au centre de la stratégie de l'entreprise, en raison de la mondialisation de l'économie. Le responsable des RH sont donc amenés à jouer un rôle beaucoup plus important et stratégique dans l'organisation. Cette prise de conscience du rôle de la ressource humaine est fortement ressentie, aujourd'hui, en Algérie¹⁹¹ et dans les pays émergents, en considérant les ressources humaines comme une variable clé dans la stratégie de l'entreprise, et non plus comme un facteur générateur de coût. C'est aussi pour cette raison, entre autres, que les entreprises commencent à mesurer l'importance des processus de gestion, de fonctionnement et de la qualité de l'encadrement dans la prise en charge de leur personnel.

En effet, l'entreprise algérienne est tenue par des nouvelles orientations stratégiques dans les directions des ressources humaines, cette nouvelle orientation impose l'abandon des logiques basées sur le poste, déterministes et peu évolutives. Le passage vers une logique de compétences garantirait à l'entreprise algérienne une autonomie de décision et un assouplissement dans les pratiques de gestion, une approche instrumentalisée de compétences s'impose pour une réelle prise de consciences des enjeux qui structurent la croissance de l'entreprise algérienne dans sa dimension humaine.

¹⁹⁰ Mezaache A, *Op.cit.* pp 39-62.

¹⁹¹ Chadlia A « *Le capital humain, comme facteur stimulateur de la croissance économique en Algérie* » Revue Abaad Iktissadia Vol : (13) N°(01) Année : 2023 pp 499-519.

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

Dans le contexte actuel d'évolution de l'entreprise algérienne, le passage d'une logique de poste à une logique de compétence, constitue un impératif pour le développement de la fonction RH¹⁹². Ce passage se traduit par la satisfaction de certaines exigences, que les responsables RH doivent se l'assurer, comme la mise en place d'une structure qui s'en charge de la politique de recrutement des profils, susceptibles d'être développés en compétences avérées, la reconnaissance professionnelle, qui passe par le développement des qualifications et des savoirs en réussissant l'adéquation entre les diplômes obtenus et les réalités managériales de l'entreprise et la restauration d'une équité au travail, synonyme d'une justice organisationnelle. Pour optimiser l'apport de chaque employé, il est impératif d'investir dans le capital humain et de valoriser la place de l'Homme dans la prise de décision interne.

Une logique d'acteur doit se révéler comme une exigence importante pour identifier les voies du développement et les sources de l'épanouissement social dans les entreprises algériennes, c'est pourquoi, les responsables des ressources humaines doivent s'impliquer pour insuffler une réelle dynamique de développement de la fonction RH.

Le rôle du responsable des Ressources humaines s'inscrit dans une dynamique d'intéressement et de fidélisation afin d'attirer les meilleurs profils et les rendements optimums. Les principales sollicitations auxquelles ont à répondre les responsables des RH, aujourd'hui, sont focalisés autour des concepts de performance, de potentiel, de participation, d'animation, de compétence et d'esprit de créativité.

La priorité est désormais donnée aux DRH pour orienter la politique des ressources humaines et cela, passe par l'installation d'un climat propice à la capitalisation des savoirs, d'une mise en place des programmes de perfectionnement à travers des plans de formations efficaces, et enfin piloter les changements organisationnels pour s'assurer de la motivation des employés¹⁹³.

Le responsable de la GRH joue le rôle de partenaire stratégique¹⁹⁴ car c'est lui qui place la richesse humaine au centre du débat. Son rôle consiste, ainsi, à traduire la stratégie globale de l'entreprise au niveau des Ressources Humaines. Il est le moteur du changement et il doit développer une véritable stratégie des Ressources Humaines.

¹⁹² AMMAR S. MOKHEFI A «L'entreprise Publique Algérienne Entre la logique de poste et la logique de compétence Cas de la SONEGAS » Journal of Industrial Economics Vol 11, Décembre 2016 p.01.

¹⁹³ Mezaache A. *Op.cit.* pp 39-62.

¹⁹⁴ Akkacha H, Daoudi S et Khiat A « L'ingénierie de formation un outil stratégique dans le développement des compétences, des (103) stagiaires dans le cadre d'une formation pré-recrutement au sein du complexe gl3zsonatrach ». Journal of Economic Sciences Institute Vol : 32 Num : 02 Année : 2020. pp.5111-5151.

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

La mise en place de cette stratégie doit être basée sur une étude de l'environnement de l'entreprise, comme il doit procéder à l'évaluation des changements internes et externes des activités en identifiant les sources de changements à un double niveau :

- au niveau de l'environnement des processus de décisions internes ;
- au niveau de l'environnement technologique, économique, politique, juridique.

Enfin le responsable de la GRH doit être en mesure de procéder à des analyses et d'anticiper des changements pour proposer des moyens appropriés permettant de réaliser l'adéquation entre les attentes de l'entreprise, en termes de rentabilité du capital humain, et le contexte stratégique du développement des activités¹⁹⁵.

De façon générale, il s'agit de construire un système où chaque partie intervient pour réaliser la même finalité recherchée. Ceci signifie que, dans le domaine de la gestion des ressources humaines, l'approche systémique va jouer un rôle important en mettant en corrélation des interactions entre les différentes activités de la GRH et leur aspect dynamique. La mission impartie au responsable de la fonction RH intervient, d'une manière cohérente, à des différents niveaux. En Algérie, l'intervention des responsables des ressources humaines est illustrée dans le tableau suivant :

Tableau N°07 : Les niveaux d'intervention des DRH dans les entreprises algériennes

Niveau d'intervention	Taches à réaliser
Organisation structurelle de la GRH	<ul style="list-style-type: none"> - Définition des postes de travail - Définition des missions - Définition des responsabilités - Répartition des tâches - Définition d'une politique de gestion des ressources humaines - Définition d'une stratégie globale
Recrutement et recherche de compétences	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse et gestion des compétences - Définition des profils recherchés - Choix de recrutement - Choix des compétences
Formation et apprentissage organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de plans de formation - Choix du personnel à former - Formation et perfectionnement et recyclage
Rémunérations et systèmes de récompenses	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'une politique de rémunération - Stimulants matériels et moraux
Gestion des carrières et des compétences	<ul style="list-style-type: none"> - Politique de fidélisation - Mise en place de systèmes d'évaluation des compétences - Définition d'une stratégie globale choisie - Mise en œuvre d'une politique de promotion interne - Prise en charge des compétences avérées

Source : Ali Mezaache « *La problématique du management des ressources humaines en Algérie* » pp 39-62

¹⁹⁵ Bouadia A « *problème de management en Algérie* » édition casbah Alger 2009, in Mezaache Ali pp 39-62

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

L'illustration faite dans ce tableau fait état d'un ensemble d'activités rattachées aux responsables des ressources humaines dans les entreprises algériennes, ces activités permettent de mieux comprendre les nouvelles exigences que les DRH doivent s'enquérir afin de transformer les entreprises en espaces ouverts d'expression des compétences. Cette lecture nous donne la possibilité de nous imprégner des niveaux d'intervention des responsables de la fonction ressource humaines, à travers divers instruments.

Il est utile de mettre en exergue, l'importance d'une organisation structurelle du système de la gestion des ressources humaines dans la hiérarchisation des métiers d'avenir pour la performance de l'entreprise algérienne, cette organisation fait ressortir la compétence, comme le mode de régulation et de contrôle de tous les métiers créateurs de valeurs et de richesses.¹⁹⁶

Les tâches assignées au DRH s'inscrivent dans les recommandations stratégiques que la tutelle (*le comité national pour les apprentissages tout au long de la vie*)¹⁹⁷ envisage pour développer les potentiels humains des entreprises algériennes, cette nouvelle approche renforce les mécanismes d'apprentissages à tous les niveaux (*individuel, collectif et organisationnel*) et dispose des compétences nécessaires pour la gestion quotidienne des entreprises.

1.1.2-Le contexte changeant de management des Hommes dans les entreprises Algériennes

Le contexte changeant dans lequel évolue l'entreprise publique, oblige une remise en question de son management des Hommes, dans une perspective qui vise à développer les potentiels humains en faveur d'un investissement garant d'une dynamique souple en termes de diversification de la fonction ressource humaine¹⁹⁸.

La direction des ressources humaine dispose d'un rôle qui consiste d'une part, à identifier ainsi cartographier toutes les capacités individuelles susceptibles de générer des compétences exploitables à long terme, et d'autre part, miser sur les interactions qui en résultent des capacités identifiées pour construire un système global de management des compétences.

L'entreprise publique¹⁹⁹, est consciente des enjeux que représente le capital humain pour son développement. Les avantages compétitifs n'offrent aucune démarcation concurrentielle si seulement si, ils sont inscrits dans des logiques apprenantes.

¹⁹⁶ Yanat Z « *perspectives sur la GRH au Maghreb* » ed Vuibert paris 2006. P.13.

¹⁹⁷ Etude réalisée par M, MOUSSAOUI portant sur le capital humain en Algérie, dont les recommandations sont citées dans un rapport détaillé auprès du ministère de l'économie numérique et des start-ups.

¹⁹⁸ Bouteiller D, Gilbert P.), « *Qu'a-t-on appris de la gestion des compétences* », Actes du XXe Congrès de l'AGRH, Toulouse, Septembre 2009. P.03.

¹⁹⁹ Mazouz B, (2008), « *La nécessaire émergence du gestionnaire public* », ouvrage collectif sous la direction de B. Mazouz, Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par résultats, Presses de l'Université du Québec.

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

La prise en compte des apprentissages individuels à tous les niveaux de décisions, la mise en pratiques d'approches visant à renforcer la motivation du personnel, mais aussi, transformer les espaces du travail d'une manière à s'ouvrir à l'expression des talents individuels sont les garants de la dynamique en terme du capital humain.

Le management des talents²⁰⁰ s'affiche comme une réalité incontournable dans les entreprises algériennes, les directeurs des ressources humaines (*DRH*) disposent de toutes les prérogatives pour inscrire la fonction des ressources humaines dans un nouveau paradigme managérial, qui assure une énergie créatrice pour développer le capital humain.

Il semble qu'un changement de culture soit en cours, notamment avec l'introduction de la notion de potentiel. Désormais, l'évaluation se concentre moins sur l'étendue des connaissances techniques, que sur le potentiel des candidats, Dès lors la compétence est devenue le mot d'ordre de la nouvelle gestion des ressources humaines.²⁰¹

1.2- Emergence du concept du capital humain dans les entreprises Algériennes

Les études (*le comité national pour les apprentissages tout au long de la vie*)²⁰² faites font ressortir qu'en Algérie ; nous disposons d'un besoin considérable en compétences surtout dans des domaines précis, tels que la formation en management ou dans les évaluations des compétences vues l'absence de critères objectifs pour l'évaluation des compétences, ainsi définir la compétence est un exercice très compliqué.

A l'heure actuelle, l'Etat Algérien reconnaît un déficit énorme en matière du management des compétences dans les différentes entreprises nationales. Ces dernières affichent une réelle paralysie dans le développement de leurs ressources humaines, l'Homme au travail est considéré comme un capital non valorisé.

Le Ministère de la participation et de la promotion de l'investissement avait, dans le cadre des assises nationales sur la stratégie industrielle et dans le but de donner le maximum d'impact aux changements visant la considération du capital humain, proposé les mesures suivantes qui méritent d'être signalées²⁰³ :

- La diversification des canaux à travers lesquels se développe le capital humain de l'industrie (*sortir du schéma classique qui fait de l'administration le canal exclusif*);

²⁰⁰ Mirallès P, « *La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ?* », XVIIe Congrès de l'AGRH, 16-17 nov. 2006.

²⁰¹ Hondeghem A et al. « *Modèles de gestion des compétences en Europe* », Revue française d'administration publique 4/2005 (no116), p. 561-576.

²⁰² Moussaoui L « *Le système de formation dans le développement des compétences, l'expérience algérienne* » comité mondial pour les apprentissages tout au long de la vie, 2010. p.2.

²⁰³ *Idem*.pp 3-4.

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

- Le renforcement des pouvoirs publics dans leurs capacités à développer et gérer les programmes horizontaux formation de formateurs, encouragement de la recherche et encouragement de la formation dans les entreprises et aux investisseurs dans le système d'éducation – formation ;
- L'implication des entreprises internationales dans le développement de capacités et des activités de la formation et de la recherche ;
- La création d'un réseau national d'institutions de formation des élites de références (*Business School de haut niveau, université d'entreprise, écoles d'ingénieurs et de techniciens spécialisés, centres de recherche, cabinets de conseil...*) pour développer le capital humain ;
- La restructuration du secteur de la formation professionnelle autour de la satisfaction de la demande réelle en qualification et métiers de l'industrie ; activités d'études et de recherche ;
- La formation et la préparation d'une nouvelle race de chercheurs selon le nouveau référentiel de compétences.

Ces recommandations visent à renforcer le capital humain et à l'inscrire dans le développement des compétences.

1.2.1-Du talent au capital humain, du naturel au construit.

Construire l'entreprise nationale de demain implique de parier sur l'avenir et sur le potentiel des individus qui la composent. C'est dans cette perspective que nous explorons la notion de talent, comme élément de base du capital humain.²⁰⁴

L'évolution des talents vers le capital humain, dans le contexte algérien. Bien que ces préoccupations soient de plus en plus présentes, la réflexion théorique sur le concept de talent, son rôle dans la performance, et ses implications pour le management des organisations reste très limitée. Constatant l'absence de contenu cognitif sur le talent dans les organisations algériennes, nous nous interrogeons sur les raisons de ce manque d'intérêt²⁰⁵.

Le premier élément de réponse pourrait être l'idéologie égalitariste et l'éthos bureaucratique propre aux organisations nationales. Le principe de différenciation, voire de discrimination, entre en conflit avec les valeurs de secteur économique.

²⁰⁴ De Bry F, Gourdon C « *Talent soutenable et entreprise* », ouvrage collectif sous la direction de J-M Peretti, Tous talentueux, Editions d'organisation, 2009 Paris. p.158.

²⁰⁵ Peretti J-M, « *Tous talentueux* », Editions d'organisation, 2009 Paris. p.82.

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

Cependant, il est notable que les politiques RH actuelles prônées par les entreprises nationales²⁰⁶, ainsi que les politiques de rémunération envisagées, tendent vers l'individualisation et la personnalisation des démarches, des outils et des méthodes (*parcours individualisés et gestion des carrières, prise en compte des aspirations individuelles alignées avec les objectifs stratégiques de l'organisation, rétribution à la performance individuelle, formation et mobilité professionnelle, etc.*). Dans cette perspective, le talent pourrait être perçu de manière discriminante et élitiste, visant à recruter des talents pour les postes clés de l'organisation, nécessitant une gestion atypique et une politique de rémunération distincte. À l'inverse, le talent pourrait aussi être abordé sous un angle égalitaire, visant à développer les talents de tous les collaborateurs. Quelle que soit l'approche, la place du talent dans le contexte de l'entreprise algérienne semble pertinente.

Le deuxième élément de réponse est la notion de flou et de subjectivité scientifique inhérente au concept de talent. En effet, le talent semble rencontrer des résistances à être reconnu comme un concept scientifique²⁰⁷. Le caractère supposé ineffable du talent, son usage historiquement réservé à des professions spécifiques ou marginales (*artistes, journalistes, politiciens, etc.*), la faible prise des organisations sur la naissance et le développement des talents singuliers, ainsi que les difficultés réelles ou perçues de valorisation de ces talents au sein d'un collectif, rendent la notion de talent difficile à manipuler et d'un intérêt pratique limité jusqu'à présent.

1.2.2- Le talent managérial et le défi d'une gestion efficace du capital humain dans l'entreprise nationale Algérienne

Qu'est-ce que le talent ? Entre mythe et réalité, le débat est ouvert et a suscité de récents travaux dans le contexte des entreprises privées.

Le talent est défini de différentes manières : compétences individuelles, qualités humaines ou techniques, don, génie, excellence, exemplarité, idiosyncrasie, différence, ou haut potentiel. Les discussions autour du talent englobent des questions telles que l'inné versus l'acquis, les variables et les approches retenues pour comprendre ce concept (*métonymie, association ou dissociation de concepts, processus ou contenu*), et les perspectives égalitaristes contre les vues élitistes²⁰⁸.

²⁰⁶ M. Benikkour et A. Ibenrissoul « *gestion stratégique des ressources humaines dans les entreprises marocaines* » publication de centre de recherche ISC cahier de ISC Casablanca Maroc 2005.

²⁰⁷ Mirallès, *Op.cit.* p.54.

²⁰⁸ Roger A, Bouillet D., « *Talent et potentiel* », ouvrage collectif sous la direction de J-M Peretti, Tous Talentueux , Editions d'organisation, 2009 Paris.p.19.

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

Malgré l'absence de définition consensuelle dans la littérature de gestion, de nombreux travaux soulignent la relation supposée entre compétence et talent. Selon Mirallès, le talent peut être défini comme « *une configuration spécifique de ressources personnelles, relativement stables et permanentes, en grande partie héritées et intégrées dans l'individu. Ces ressources ont initialement les caractéristiques d'un potentiel qui, grâce à un apprentissage et une préparation adaptés, se traduit en compétences valorisées par l'organisation* ».

Pour Cuevas et Ballot (2009)²⁰⁹, « *le talent se manifeste par ses résultats et est interprété à travers les compétences qui le soutiennent. Ainsi, le talent serait la capacité innée et acquise de combiner et d'appliquer les savoirs, savoir-faire et savoir-être dans une situation précise* ».

Il est donc possible de définir le talent en lien avec le concept de compétence. La confusion entre compétence et talent, ou entre talent et potentiel, est courante. Cette ambiguïté ne résulte pas seulement de la difficulté à définir clairement ces notions, mais aussi de la subjectivité supposée de leur identification et évaluation²¹⁰.

Le tableau ci-dessous explore les aspects qui composent le talent, et sur lesquels, il semble important de s'y pencher pour mieux illustrer ce phénomène, qui requiert un intérêt croissant pour le développement d'un management des compétences.

Tableau N°08 : Les illustrations pratiques du talent dans le contexte de l'entreprise Algérienne

Les composantes du talent	Les illustrations
Traits de personnalité	Ensemble des traits stables dans le temps qui représentent des dimensions variant en intensité et en fréquence selon les comportements.
Valeurs	Croyances stables en la supériorité d'un style de conduite ou de vie. Les intérêts et les moyens sont des moyens pour atteindre certaines valeurs. Celles-ci sont le résultat d'une histoire, un système de valeurs auquel adhère une personne lui fournit des règles pour évaluer ses conduites et celles des autres
Ethique morale	Ensemble des références avec les quelles une personne distingue ce qui est bien et ce qui est mal. On parle alors de référentiels de compétences comportementales (<i>Honnêteté, intégrité...</i>)
Culture	Ensemble des connaissances et comportements transmis socialement.
Aptitudes cognitives	capacités intellectuelles nécessaires à l'analyse et à la résolution des problèmes, à la réalisation de projets... certaines aptitudes cognitives peuvent être évaluées par des tests.

Source : adapté de Levy leboyer (2002), la gestion des compétences

²⁰⁹ Cuevas F, Ballot D, (2009), « *Les talents contradictoires des managers* » ouvrage collectif sous la direction de J-M PERETTI, Tous talentueux, Editions d'organisation, Paris.

²¹⁰ Levy.Leboyer.C. (2002). « *La gestion des compétences* »Ed Organisation. Paris p.17.

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

Ce tableau est une parfaite illustration du contenu global du talent, qui doit être pris en compte dans le contexte de nos entreprises afin de construire des passerelles opératoires vers le capital humain. La lecture que nous faisons de cette grille d'analyse sur les composantes du talent, nous renvoie au caractère psycho-cognitif de ce dernier. Les traits de personnalité, composent l'essentiel des compétences relationnelles, à travers le respect des règles de gestion, et disposant d'un comportement idéal pour atteindre les objectifs fixés. Les valeurs et l'éthique morale sont les atouts indiscutables pour construire des systèmes de gestion, qui favorisent la dynamiques collectives, cela se traduit par le partage et les échanges d'expériences, les pratiques telles que, le brainstorming, les échanges sur les retours d'expériences ou les mobilités professionnelles interne, ainsi que les relations interpersonnelles sont les leviers d'une évolution constante du talent vers le capital humain.

La culture et les aptitudes cognitives sont analysées dans un langage collectif cognitiviste qui fait émerger le caractère socialisant du talent managérial. Cet aspect renvoie aux capacités dont l'entreprise nationale dispose pour maintenir la communication interne et renforcer les liens entre les travailleurs, la logique compétence dans ses orientations scientifiques, ne sépare par le travailleur de son contenu du travail, au contraire, elle en crée une relation riche et motivante qui permettrait à chaque employé de s'émanciper au travail.

1.3- La contribution du capital humain au développement des compétences dans les entreprises Algériennes

Le capital humain est la pierre angulaire au développement des compétences, il en constitue le seul levier capable d'orienter la politique nationale en matière du management des compétences. Ce regain d'intérêt sur la contribution du capital humain au développement des compétences est tout d'abord étudié à la lumière des efforts consentis par l'Algérie et visent à fournir les entreprises de potentiels humains très compétents²¹¹.

1.3.1- La position de l'Algérie en termes du capital humain

Dans le cas algérien, en termes d'indice de développement humain, nous disposons d'un ensemble de chiffres non exhaustifs qui nous illustrent la place et le poids du capital humain en Algérie. L'Algérie est classée 83eme sur 188 pays dans le rapport de 2016 du Programme des Nations unies pour le développement. Son IDH (*indice de développement humain*) est passé de 0,69 en 2009 à 0,70 en 2011²¹² pour atteindre 0,74 en 2014. Avec un indice de 0.759, l'Algérie

²¹¹ Souki H « *management du capital humain et innovation, étude appliquée aux entreprises basées sur la connaissance* » Revue Développement des Ressources Humaines ; VOL : 09/N01/juin 2018, pp.02-23.

²¹² Ouamar S et Si Mansour F « *Le capital humain en faveur de l'innovation : nouveau paradigme dans le contexte économique algérien* » revue d'intégration économique Vol : 11 - N° : 04 / (Juin 2023). pp.579-590.

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

a été classée à la 82^{ème} place sur 189 pays notés selon le rapport annuel 2019 publié par le programme des nations unis pour le développement (*PNUD*) ; gagnant trois (03) places par rapport au classement de 2018 (85^{ème}) lui permettant d'être classée dans la catégorie des IDH élevés. Ceci s'explique par l'amélioration des conditions de vie et les efforts consentis par l'État algérien. Pour ce qui est de l'éducation, le taux d'alphabétisation des jeunes est relativement élevé (94% en 2017) selon l'ONS (*office nationale des statistiques*²¹³), justifiant la montée du nombre moyen d'années de scolarisation, ainsi la population âgée de 25 ans passe en moyenne près de 8 ans dans le système scolaire. Aussi grâce aux efforts déployés par l'Etat en termes de gratuité de la scolarisation, le taux d'analphabétisme est en baisse, passant de 31% en 1988 à 12% en 2017 (*selon l'association de lutte contre l'analphabétisme, IQRAA*). En Algérie, les universités représentent la principale source de diffusion des connaissances scientifiques et technologiques. Le réseau universitaire couvrant tout le territoire, est constitué de 92 établissements d'enseignement supérieur, plus de 1000 laboratoires de recherche et 30 centres de recherche. L'université qui constitue la clé de voute de tout développement humain, n'en dispose pas d'un programme pertinent qui contribuerait à l'émergence d'un capital humain employable et efficace.

L'université algérienne poursuit son processus de réforme LMD, avec de plus en plus d'étudiants inscrits dans les établissements universitaires, les chiffres de l'année universitaire 2019-2020²¹⁴ en est une illustration, deux millions d'étudiants inscrits à l'échelle nationale. Par ailleurs, selon les données de l'ONS relatives au mois de Mai 2019, le taux de chômage atteint 11.4% de la population active, on dénombre au total 1.449 millions de personnes en recherche d'emplois. Il est à signaler que 45.8% des chômeurs n'ont aucun diplôme, 26.5% sont diplômés de la formation professionnelles et 27.8% sont diplômés des universités et instituts de l'enseignement supérieur. Force est de constater que la détention d'un diplôme ne justifie pas l'insertion professionnelle puisque seulement un diplômé sur quatre de l'enseignement supérieur ou de la formation professionnelle obtient un emploi. Certaines études ont révélé le rôle crucial des gains escomptés dans la décision d'investir dans l'éducation ou dans la formation et même d'investir dans le développement des compétences par l'entreprise permet de contribuer à un accroissement de la performance de l'entreprise et par conséquent contribuer à la compétitivité et à la croissance d'un pays²¹⁵.

²¹³ Données de l'office national des statistiques 2017, date de consultation 20-07-2018.

²¹⁴ Données actualisées à l'issue des enquêtes et des recherches faites auprès des universités, in Ouamer et Si Mansour pp 579-590.

²¹⁵ Cassimir, D. T. (2016). « *L'impact des investissements en capital humain en entreprise* ». France : Connaissances et Savoirs p.25.

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

A la lumière des chiffres présentés ci-dessus, nous remarquons que l'Algérie ne figure pas parmi les pays qui favorise le capital humain, et les efforts fournis restent loin des aspirations de l'entreprise nationale, qui a engagé des processus de remise à niveaux et de longues démarches de formation de son personnel afin de l'adapter aux exigences professionnelles. Le capital humain permet d'identifier les profils de compétences, de les évaluer, d'insérer des programmes du développement des compétences, ainsi, mettre en avant des mécanismes d'incitations financières pour rémunérer les compétences. Ces rôles sont l'apanage de la direction des ressources humaines qui dans ses missions, elle doit veiller à faciliter l'intégration des compétences dans les espaces du travail, d'animer les cercles professionnels, de décentraliser les décisions et enfin de coordonner avec les partenaires sociaux.

1.3.2- L'indice du capital humain en Algérie

L'indice de capital humain (*ICH*) mesure la contribution de la santé et de l'éducation à la productivité de la prochaine génération d'un pays et qu'il repose sur des études micro économétriques. Sa création s'inscrit dans le cadre plus large du Projet pour le capital humain, une initiative du Groupe de la Banque mondiale²¹⁶ visant à la fois à faire avancer les recherches et les évaluations et promouvoir l'engagement des pays dans ce domaine. Comme les anniversaires sont propices aux bilans, nous vous proposons de revenir sur les réalisations déjà obtenues dans le cadre de l'ICH et de réfléchir à l'avenir.

Le tableau ci-dessous nous propose les données statistiques sur l'indice du capital humain de l'Algérie, comparativement à ceux du Maroc et de la Tunisie.

Tableau N°09 : L'indice du capital humain de l'Algérie

Indices de capital humain	Algérie	Maroc	Tunisie
Indice de capital humain	0,5	0,5	0,5
Indice du capital humain des femmes	0	0,5	0,5
Indice du capital humain des hommes	0,5	0,5	0,5
Expected years of school female	11.8	10.7	10.8
Expected years of school	11.4	10.6	10.2
Expected years of school male	11.0	10.6	9.7
Learning adjusted years of school	6.8	6.2	6.3
Learning adjusted years of school female	7.3	6.4	6.7
Learning adjusted years of school male	6.5	6.1	5.9

Source : banque mondiale 2021

²¹⁶ Rapport de la banque mondiale sur l'indice du capital humain dans la région du MENA, 2023

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

L'Algérie figure au 112^e rang sur 130 pays dans «*l'indice du capital humain*» qui représente la capacité des Etats à réaliser le potentiel économique de leur population. Avec seulement 51,51% de son capital humain développé, le pays est loin derrière la Norvège (77,12%), la Finlande (77,07%) et la Suisse (76,48%), respectivement les trois premiers du classement. Sur un plan régional l'Algérie devance le Maroc (118^e) et la Tunisie (115^e) mais l'Egypte (97), le Koweït (96) et l'Arabie saoudite (82), les Emirats arabes unis, le Bahreïn et le Qatar (45, 47, 55) arrivent en tête de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord. L'indice calculé par le Forum reflète entre autre le niveau de formation de la population, le niveau de participation au marché du travail, ou la part de salariés hautement qualifiés dans l'emploi global.²¹⁷

Non seulement, l'Algérie ne développe que la moitié de son capital humain, mais elle a aussi un faible retour sur investissement dans l'éducation et la formation. Avec 53,3% seulement sur ce plan l'Algérie est classée 115^e. Un score handicapé par le taux de chômage, le sous-emploi et la faible participation des femmes au marché du travail. En termes de savoir-faire, l'Algérie est classée 103^e. Ce critère prend en compte le taux d'emploi dans les métiers hautement qualifiés et à qualification moyenne ainsi que la disponibilité des employés qualifiés. Le sous-emploi et la non-utilisation du potentiel humain disponible sont des problèmes mondiaux, estime le forum économique mondial qui préconise aux gouvernements et aux employeurs de fournir plus d'efforts dans la formation.²¹⁸

1.3.2.1- La contribution de secteur de la santé dans la formulation de l'indice du capital humain en Algérie

Sur le plan sanitaire, l'Algérie a instauré le principe de la gratuité des soins à partir de 1974. Cette disposition est soumise à partir des années 2000 à une contribution des usagers qui est de 50 dinars algériens. Les prestations de santé, obtenues auprès du secteur privé pour les assurés sociaux, sont remboursées en partie par la sécurité sociale. Les migrants, les réfugiés et les demandeurs d'asile bénéficient d'un accès aux services fournis par le système national de santé au même titre que les citoyens nationaux selon les articles de la loi sanitaire de 2018 et la constitution algérienne.

L'accès aux soins de santé est facilité par le développement continu de l'infrastructure sanitaire qui compte en 2020, 369 établissements publics de santé (*dont 15 CHU, 121 EHS, 232*

²¹⁷ <https://lechodalgerie.dz/indice-du-capital-humain-lalgerie-a-la-112e-place/> date de consultation juillet 2024.

²¹⁸ L'Algérie n'a développé qu'un peu plus de la moitié de son capital humain, un faible score causé notamment par un taux de chômage élevé chez les jeunes et l'inégalité d'accès à l'éducation et à l'emploi entre hommes et femmes, a révélé, hier, un rapport publié par le Forum économique mondial. L'Echo Algérie .

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

EPH et 1 EHU), disposant de 72.558 lits d'hospitalisation, ainsi que des structures de proximité comprenant 1748 polycliniques et 6160 salles de soins. Le secteur privé avec 299 établissements hospitaliers et 246 établissements de jour, participe au développement de la couverture sanitaire du pays. En 2020, le secteur de la santé comptait 253.709 personnels de santé dont 95.905 praticiens médicaux dont 47% exerçant dans le secteur privé. Le pays disposait ainsi d'un médecin généraliste pour 1209 habitants, d'un médecin spécialiste pour 1444 habitants, d'un chirurgien-dentiste pour 2861 habitants, d'un pharmacien pour 3351 habitants et d'un personnel paramédical pour 280 habitants (*figures 1 et 2*). L'accès aux médicaments est entièrement subventionné par le pays.²¹⁹

Le système de santé en Algérie est structuré autour de 4 axes stratégiques :

- Prise en charge de la santé de la mère et de l'enfant et réduction de la mortalité néonatale et maternelle ;
- Lutte contre les maladies transmissibles en vue de leur éradication ;
- Réduction par la prévention et le traitement de la mortalité due aux maladies chroniques en mettant l'accent sur leurs facteurs de risque communs et ;
- Renforcement du système de santé.

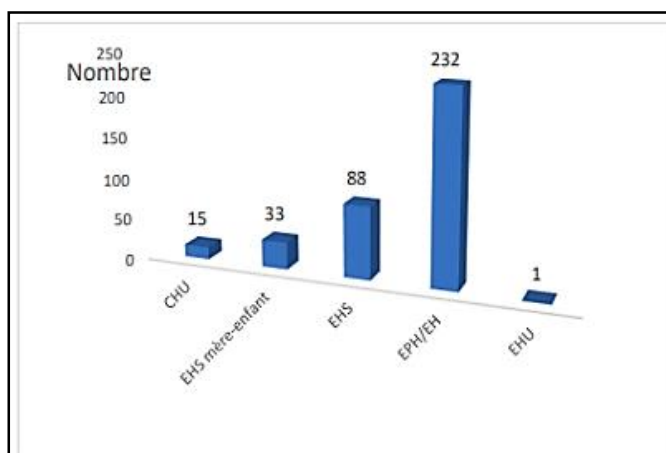


Figure 1. L'offre des soins dans le secteur public

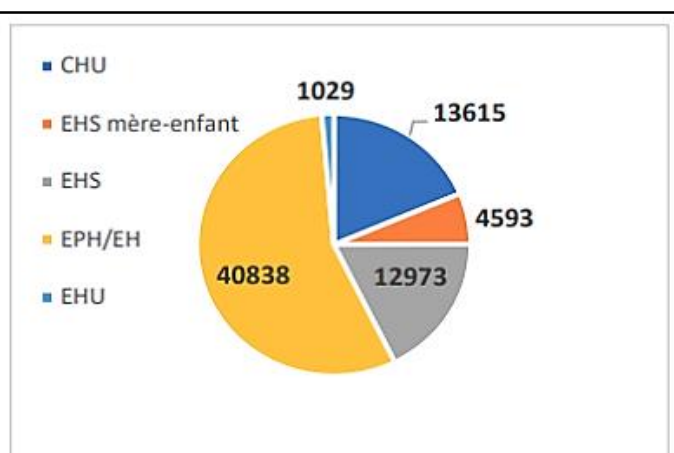


Figure 2. Nombre de lits par type d'établissement

1.3.3- Les freins au développement du capital humain en Algérie, le dilemme de la recherche scientifique et technique

L'Algérie accuse un retard considérable en matière du développement du capital humain et cela à cause de plusieurs facteurs non pris en compte, notamment dans la recherche scientifique et technique comparativement au pays de benchmark. Les sources de ce retard

²¹⁹ Rapport de l'organisation mondiale de la sante, rapport biennal 2020-2021 [RAPPORT BIENNAL V.Finale 29.03.2023 \(2\).pdf](#) pp 16-25 .

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

peuvent être expliquées par l'absence d'une volonté structurelle qui vise à contrôler l'innovation et à créer des liens directs avec les centres de recherche, aussi, par le manque de financement qui affecte les entreprises et qui freine les visions stratégiques en termes de valorisation de capital humain.

1.3.3.1- Le capital humain entre la logique de contrôle et la logique de création.

La politique nationale de la recherche et de l'innovation reste marquée par une paralysie totale, qui dévalorise le rôle des acteurs et des partenaires sociaux dans les orientations politiques et économiques nationale²²⁰.

Cette façon de procéder vise davantage à contrôler qu'à réguler et favoriser l'initiative. Les chercheurs, de ce fait, se trouvent face à de nombreuses difficultés bureaucratiques pour la moindre tâche liée à leur travail, ce qui peut avoir des retentissements sur les résultats de recherche vu l'ampleur des tâches administratives. La bureaucratisation de la recherche publique se traduit par la création de nombreux conseils et agences (*organes de direction et d'orientation, organes d'exécution, organe de valorisation*), l'adoption des trois lois depuis 1998 et la promulgation de nombreux décrets. Ce sur-encadrement de la recherche et cette multiplicité d'intermédiaire vont à l'encontre de l'autonomie des groupes professionnels investis dans la recherche et de ce fait ne facilitent pas l'activité de création. Par ailleurs, la volonté des autorités de faire une politique de la science au lieu de politique pour la science se traduit par la nomination des gestionnaires de la recherche par décret au lieu de les choisir parmi le noyau dur de ce secteur. Cet état de fait, provoque la fuite des cerveaux et la déperdition des compétences engendrant un transfert inverse du savoir. La bureaucratisation de la recherche scientifique se traduit également par l'évaluation bilancielle administrative : chacun année des équipes de recherche remettent des bilans à la tutelle sans passer par une institution compétente d'évaluation qui justifie la reconduction ou non du projet.

1.3.3.2- Absence d'une vision stratégique dans la recherche et développement

Le récent rapport du Forum Euro-méditerranéen des instituts de sciences économiques (FEMISE)²²¹ «*Mobiliser le capital humain sur l'innovation en Méditerranée*» affirme que la logique rentière qui a dominé et qui domine jusqu'à présent le fonctionnement de l'économie algérienne a fini par reléguer au second plan la recherche et développement. Les discours des politiques ne cessent d'insister sur le rôle crucial de ce domaine pour instaurer la compétitivité

²²⁰ Souki H « *Le capital humain au sein d'une économie fondée sur la connaissance : d'une analyse globale à une analyse organisationnelle* » thèse doctorat, UMMTO 2018 p.232.

²²¹ <https://www.centre-inffo.fr/site-europe-international-formation/actualites-europe/actualites-mediterranee-formation/rapport-euro-mediterraneen-du> consulté juillet 2024.

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

économique de l'Algérie. Cependant, une vision claire et précise sur l'orientation à suivre pour trouver une place dans une économie mondiale de plus en plus concurrentielle peine à être tracée. Des domaines sont certes désignés pour constituer les piliers de développement de l'économie de l'après pétrole sauf qu'ils ne bénéficient pas pour l'instant d'un intérêt et d'un financement particuliers. Le manque de clarté de la stratégie à suivre en matière de recherche et développement se traduit également par la création de nombreux organes sans finalité bien précise.

L'institution « *suprême* » centre national de la recherche scientifique et technique (CNRST) qui est chargé de fixer et de déterminer les priorités relatives à R&D et Innovation, ne s'est jamais réunie, selon FEMISE (2023). Cette situation ne fait que compliquer le travail des chercheurs qui est de prime abord difficile, ainsi leurs préoccupations centrales à savoir les conditions faites à la recherche, les stratégies sectorielles et nationales de recherche, apport de la recherche au développement sont occultés par la tutelle. Il faut souligner que cette situation est la résultante d'une longue période d'instabilité institutionnelle qui a caractérisée la recherche pendant plusieurs années.

1.3.3.3- Difficultés de jonction recherche scientifique et entreprise

La relation université-monde économique est encore embryonnaire. La relation entre l'université et l'entreprise est aussi un facteur qui ne favorise par le développement du capital humain, dans ce sens, la jonction semble impossible, et un ensemble d'inerties organisationnelles, institutionnelles et managériales sont évoquées²²².

Une enquête menée auprès d'un échantillon d'entreprises PME en Algérie au début des années 2000 montre que seul 4% parmi elles ont des relations régulières avec l'université. La grande majorité n'entretient aucune forme de relation formalisée. D'ailleurs, le classement effectué par WEF (*world economic forum*) l'Algérie gagne 21 places, elle se pointe désormais à la 79^{ème} place sur 121²²³.

1.3.4- Les pratiques du capital humain dans les entreprises Algériennes

L'actualité économique des entreprises algérienne est orientée ces dernières années sur la valorisation du potentiel humain, malgré, les difficultés palpables qui structurent ces

²²² Son économie devient de plus en plus compétitive. Selon le classement mondial de la compétitivité publié par le Forum économique et mondial (WEF), l'Algérie a progressé de 21 places pour occuper le 79e rang grâce notamment à la « *solidité de sa situation macro-économique* »

²²³ <https://www.lexpressiondz.com/nationale/lalgerie-gagne-21-places-201505> consulté le 21 aout 2024.

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

dernières, dans le contexte de l'entreprise Algérienne, trois grandes pratiques sont rattachées aux missions du capital humain.²²⁴

1.3.4.1- Le capital humain de production

Si depuis le fordisme et le taylorisme la production industrielle a fait la part belle aux machines et à l'automatisation dont les capacités d'agir se sont accrues de manière exponentielle, le développement des activités de service repose la question de la capacité des hommes à produire en direct, des activités marchandes à forte ou à très faible valeur ajoutée. Néanmoins, un grand nombre d'entreprises, de par la nature même de l'activité exercée, sont dans l'obligation de disposer de ce capital pour la réalisation de l'ensemble de leurs activités (*entre autre, tourisme, hôtellerie, nettoyage, conseil, ...*). Souvent critiqué, ce capital de production n'a pourtant jamais été égalé sur le plan de la stricte rentabilité financière.

1.3.4.2- Capital de développement des organisations

Le capital humain recouvre également une importante composante de développement des organisations, dans sa capacité à se redéployer sur telle ou telle activité, dans sa flexibilité et son ingéniosité. Ce capital de « *Flex développement* »²²⁵ est rarement évalué, encore moins valorisé. Et pourtant, si nous sommes souvent confrontés à la résistance du changement, force est de constater que les entreprises évoluent vite, et que seuls les Hommes sont dans la capacité d'imaginer et concevoir ses évolutions, de les conduire et de les mettre en œuvre.

1.3.4.3- Le capital humain de connaissances et de savoir-faire

Enfin, le capital humain recouvre le large domaine des connaissances, des compétences et des savoir-faire. Les économistes et les gestionnaires se sont largement penchés sur la question, et ont développé des pratiques d'évaluation et de pilotage efficaces force est de constater que ces approches ne sont pas encore très déployées dans les organisations professionnelles.

²²⁴ SELLOU-CHARIKHI H « *Le Capital Humain de l'entreprise : Concepts, Mesures et Management* » revue le manager Nu 02, 2022 pp 69-102.

²²⁵ ERAY P., « *Les trois composantes du capital humain* », Revue du Capital immatériel, N°12, France, juin 2009.

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

Section 2 : La gestion par les compétences dans le contexte Algérien, pratiques, processus et outils.

Le passage d'une gestion segmentée des compétences à une gestion globale par les compétences est conditionné par la création d'une démarche globale dans laquelle, les enjeux se conjuguent à long terme et les perspectives se développent à tous les niveaux de décision, parler d'un management par les compétences, c'est désigner une approche macro-économique dans laquelle, les compétences deviennent les pierres angulaires dans le développement des entreprises. Cette section nous permet de nous mettre la lumière sur la démarche de compétence dans le contexte des entreprises algériennes, les instruments de gestion mis en œuvres par les entreprises pour piloter et évaluer les compétences et enfin nous allons nous imprégner des pratiques du management par compétences dans les entreprises Algériennes.

2.1- Le passage d'une gestion des compétences à une gestion par les compétences, quels sont les enjeux pour l'entreprise algérienne ?

L'évolution des modèles de compétences, d'une logique individualiste vers une logique collectiviste ont marqué la littérature managériale ces dernières années, cette évolution est expliquée par la volonté des dirigeants des entreprises, d'aller vers une approche globale en matière de la gestion stratégique de leurs entreprises.

Les enjeux de la performance ne se résument plus sur la capacité d'avoir une meilleure position concurrentielle sur le marché, ou bien par la meilleure utilisation des ressources, désormais, la performance s'obtient par la contribution des compétences développées dans les choix stratégiques de l'entreprise.

En Algérie et comme partout dans le monde, nous commençons à assister à une prise de conscience pour la rationalisation des pratiques du management en mettant en exergue la compétence au centre de la décision stratégiques, les GPEC , les programmes de la formation ou d'un degré moindre les référentiels des compétences sont autant des outils qu'utilisent l'entreprise algérienne pour renforcer sa flexibilité professionnelles, et gérer efficacement les flux des compétences disponibles²²⁶.

Les conséquences que produit cette conscience autour de la compétence dans le milieu du travail sont profitables à améliorer, la motivation des employés par une meilleure reconnaissance professionnelle, qui renforce la justice organisationnelle et développer l'équité au travail.²²⁷

²²⁶ Conclusions tirées de nos entretiens semi-directifs septembre 2024

²²⁷ Dubar C « *la sociologie face à la qualification et à la compétence* » sociologie du travail N03, 1996 pp.179-193.

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

L'adaptation professionnelle est aussi une des conséquences de la mise en place d'un management global des compétences, en effet, les dynamiques de groupe et les logiques d'équipes permettent de rendre les espaces du travail, ouverts et participatifs pour l'ensemble des employés, cette adaptation se résume par une connaissance parfaite des enjeux que représentent l'ergonomie pour le développement des compétences.²²⁸

Le management par les compétences reste timoré dans les entreprises algériennes, et cela s'explique par l'absence d'une vision stratégique qui vise à rentabiliser les efforts consentis pour développer une dynamique réelle autour de la question des compétences, ainsi les coûts exorbitants que cela engendre, néanmoins, des pratiques sont à signaler notamment, dans les grandes entreprises, telles que la SONATRACH, la SONELGAZ, Algérie Telecom et CEVITAL, qui disposent d'une assise très solide et des équipements de pointe pour l'adoption d'une démarche compétences mutuellement avantageuse pour toutes les parties prenantes de l'entreprise.²²⁹

2.1.1- Rationalisation des pratiques de gestion et de management des ressources humaines, en termes de compétences et d'instruments adéquats

La démarche globale des compétences est une nouvelle perspective de développement qui s'offre aux entreprises Algériennes soucieuses d'améliorer les performances de la fonction des ressources humaines et cela passe par la recherche de l'efficacité au niveau du recrutement, de la formation, de la motivation, de la communication, de la connaissance, de la planification et de l'évaluation des programmes d'action. Ce nouveau mode de gestion et d'organisation des activités concerne tous les acteurs de l'entreprise qui sont tenus d'apporter toutes les compétences requises en vue de réaliser les objectifs minutieusement établis.²³⁰

La question posée est celle de savoir comment les entreprises algériennes (*publiques ou privées*) arrivent-elles à adapter cette nouvelle pratique de gestion des RH, si, au préalable, elles n'auraient pas opéré des changements devant prendre en considération, non seulement, le déficit de responsabilité sociale et les conflits d'intérêt mais aussi toutes les autres contradictions qu'elles ont hérité durant les années passées.

²²⁸ Dietrich A, Gilbert P et Pigeys F « *management des compétences* » édition Dunod Paris 2010 p.12.

²²⁹ L'entreprise Algérienne est confrontée à des défis liés au manque d'outils pour rationaliser, leurs pratiques de gestion.

²³⁰ FERHAOUI, M. (2011). « *Production de compétences et formation continue : Quelles spécificités des pratiques de gestion des ressources humaines, cas de quelques PME en région oranaise* ». Revue périodique DIRASSAT, n°15 A, pp. pp.01-17.

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

Des études ont été faites sur plusieurs entreprises industrielles ont révélées une structure ressources humaines caduque et une gestion traditionnelle du personnel, cela freinerait la mise en avant d'un programme d'ouverture et l'adoption d'un management participatif, susceptible de garantir une nouvelle approche d'organisation des espaces de travail.²³¹

Les réponses et les conclusions obtenues à l'issue de cette étude, souligne l'importance d'une fonction accompagnatrice de changement adaptés aux impératifs de la rentabilité des activités, Ces entreprises doivent faire valoir le principe de la primauté d'une logique d'ouverture qui favorisera évidemment l'apport de chaque ressource humaine, en termes de compétences, de profil, de caractère, de comportement, de savoir-faire relationnel, de personnalité qui forment autant d'éléments susceptibles de contribuer à inspirer confiance et crédibilité.

La problématique des ressources humaines en Algérie est caractérisée par un besoin incessant de capitalisation des compétences, de rationalisation des pratiques de gestion et de consolidation des acquis.

Les entreprises algériennes se doivent d'investir dans des instruments logiques dont les missions sont l'identification des compétences distinctives, valorisables, rares et non imitables et, ce par l'engagement d'une gestion prévisionnelles des emplois et des compétences de type stratégique, mais aussi ,disposer des référentiels des compétences à tous les niveaux de décisions censés permettre de faciliter les évaluations de compétences, ces référentiels compose l'ossature dont les responsables RH ont besoin pour savoir, quelles compétences développer ? Et quelle compétence abandonner ?

L'état dispose d'un programme de soutien qui vise à accompagner les entreprises désireuses de développer leurs personnels en offrant des programmes de formations adaptés aux exigences professionnelles de celles-ci, ces programmes s'inscrivent dans une charte nationale pour le développements des potentiels et des acquis au profits de l'économie nationale, qui ne cesse de s'inscrire dans des perspectives numériques.

2.1.2- La rationalisation des pratiques du management stratégiques des compétences dans l'entreprise Algérienne, le rôle de la compétence stratégique

L'Algérie fait partie de ce monde ouvert à la compétition²³². A l'instar des entreprises d'autres pays confrontées aux principes de la loi du marché. L'Algérie doit opérer des réformes,

²³¹ FERHAOUI, M. « *Management des ressources humaines orienté compétences : mythe ou défi dans l'entreprise* » Ed,Dar El Gharb, in, « *Management des ressources humaines orienté compétences : mythe ou défi dans l'entreprise algérienne ?* » coord, par MEBARKI, Laradj et BENYAHIA, 2014, Oran, pp.25-35.

²³² Mezaache Ali, *op.cit.* Pp 69-102.

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

tous azimuts, afin de s'aligner sur le marché international. Ces réformes sont nécessaires pour stimuler des potentialités et des énergies créatrices susceptibles de prendre en charge les activités productives à l'échelle de l'économie nationale. La politique algérienne, qui s'inscrit dans ce monde ouvert à la compétitivité et à la concurrence internationale est tenue de prendre les devants, en engageant des réformes qui vont stimuler les logiques apprenantes, et les dynamiques créatrices, cette voie permettrait de s'aligner sur le marché des compétences à l'échelle mondiale.

Le management stratégique des compétences²³³ est devenu au fil des années une impérieuse nécessité pour les chefs d'entreprises souhaitant s'offrir des nouveaux modes de gestion basées sur des compétences stratégiques. La réflexion autour de la compétence stratégique dans les entreprises algériennes pose deux problèmes majeurs.²³⁴

Le premier problème concerne le périmètre de la compétence stratégique ; celle que les chefs d'entreprise ont besoin pour développer leurs avantages compétitifs, cela passe par une coopération directe avec les institutions de formation au niveau des universités, de centre de formation et des écoles spécialisées. Ce type de compétences se jouit d'une capacité à distinguer les meilleures options stratégiques et les voies rassurantes pour l'atteinte des objectifs assignés.

Le second problème qu'on rattache à la compétence stratégique, est celui de sa diffusion et de son partage, la compétence stratégique²³⁵ se diffuse dans un cadre organisationnel précis, rythmé par l'existence des « *routines organisationnelles* » qui sont des prénommes collectifs qui se développent au sein des entreprises pour garantir un meilleur échange des compétences stratégiques.

Cet éclairage sur la compétence stratégique est nettement important pour mettre en place une démarche de compétence dont les tenants sont les responsables des ressources humaines. Les responsables des RH doivent, donc, adopter des pratiques et des politiques de gestion des salariés susceptibles d'accompagner l'intégration des entreprises algériennes au nouveau contexte et aux nouveaux défis économiques. Celles-ci doivent donc se préparer à une pression

²³³ Le management stratégique des compétences (MSC), renvoie à toutes les pratiques du management qui consiste à employer des compétences dans les actions stratégiques.

²³⁴ BELKHADEM, B., & FERHAOUI, M. (2020). « *L'impact de la formation continue sur le développement des compétences-Etude analytique descriptive : cas de la CNEPBANQUE* ». *مجلة الاقتصادية البشائر* Volume 6, Numero 2, pp. 990-1007.

²³⁵ La compétence stratégique se définit dans un contexte de compétitivité, elle est explorée dans les champs de la littérature sur la stratégie des entreprises, ensuite, elle est intégrée aux champs des études sur la gestion stratégique des ressources humaines.

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

accrue éventuelle de la concurrence en développant leur productivité par des moyens de travail beaucoup plus efficaces et des investissements de modernisation.²³⁶

2.1.3- La rationalisation des pratiques du management opératoire des compétences, le rôle de la compétence organisationnelle.

Dans ce sens, nous évoquons la compétence organisationnelle²³⁷ comme la pierre angulaire pour la construction d'un management opératoire des compétences.

Nous entendons par le management opératoire des compétences, l'ensemble des pratiques de gestion qui vise à améliorer la compétence des employés au niveau intermédiaires de décision, ce management est prôné par la structure organisationnelle en place.

La structure hiérarchique de la plupart de nos entreprises, l'asymétrie informationnelle, ainsi les inerties organisationnelles constituent des sérieux obstacles aux développements des compétences organisationnelles. La littérature en sciences de gestion renvoie cette forme de compétence à la seule capacités organisationnelles à agir. L'entreprise Algérienne doit prendre en considération trois types d'aspects dans sa quête d'un management opératoire des compétences :²³⁸

- L'aspect quantitatif²³⁹ qui correspond à une adéquation entre quantité de travail disponible dans l'entreprise et les besoins exprimés, en termes d'emplois à créer. Pour cela, l'entreprise doit mettre un processus qui permettra d'anticiper sur la base informations disponibles, de concevoir et prévoir, en perspective, tous les besoins nécessaires. L'entreprise doit adapter les options retenues susceptibles de concilier, à la fois, les objectifs, les missions, les moyens et les résultats. C'est un véritable travail d'orientations et de planification que doit mener la fonction ressources humaines dans le cadre de la stratégie globale de l'entreprise ;
- L'aspect qualitatif où chaque individu, dans son poste de travail, est censé avoir un profil qui lui permettra d'assumer sa mission avec des compétences avérées et un professionnalisme productif qui garantissent le succès de l'entreprise ;

²³⁶ BELKHADEM, B., & FERHAOUI, M. (2019). « *La formation continue : levier stratégique au développement des compétences, cas de la société Tréfilor* ». Revue d'études Financières et Comptabilité et Administratives, N°3 Vol 6.

²³⁷ La compétence organisationnelle en pratique se réfère aux mécanismes internes de résolution de conflits sociaux ou de réaction face aux situations de travail, elle renforce la flexibilité à travers la mise en place d'une stabilité professionnelle au service d'une structure transversale de gestion des effectifs.

²³⁸ M. Mebarki « *l'encadrement, acteur de la formation dans les entreprises innovantes* » ed Maghtech, Rabat 2018 p.189.

²³⁹ Mezaache Ali « *la problématique du management des ressources humaines en Algérie* » revue le manager N01 p.51.

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

- L'aspect productif avec l'adaptation des méthodes et des instruments de gestion rationnelles, tels, que les bourses de métiers, les entretiens individuels et professionnels.

2.1.4- Chronologie de développement du mangement par les compétences dans le contexte Algérien

Le cadre et le contenu de la gestion par les compétences (*la démarche des compétences*) en Algérie ont connu une évolution fulgurante depuis le regain d'intérêt que portent nos entreprises pour l'importance de l'investissement immatériel dans les potentiels humains.

Cette démarche de compétence a traversé dans son évolution, trois grandes périodes, qui ont en effet, entraîné des transformations notoires dans l'appareil de la gestion des ressources humaines dans les entreprises algériennes.

Le passage vers une logique de compétence demeure le pilier sur lequel, doit reposer une vraie démarche de compétence, cette logique s'explique par l'anticipation des changements organisationnels, de la coordination en équipe et l'application d'un management participatif, qui trouve son intérêt dans la capacité des entreprises à améliorer le bien-être des employés au quotidien.

2.1.4.1- De 1970 à 1980, les premières prémices d'une gestion planifiée des compétences

A l'aube de l'indépendance, l'Algérie comme la plupart des pays du Maghreb a engagé des multiples réformes pour redynamiser l'économie nationale. En effet, la préoccupation repose sur l'encadrement des entreprises publiques, en les dotant d'un personnel qualifié, cette volonté stratégique se caractérise par des vastes pratiques de remise à niveau, de transferts technologiques, ainsi des collaborations internationales dans le cadre de la formation des employés²⁴⁰.

La logique compétence pendant cette période se résume aux pratiques de la formation qui se concentre purement sur le développement des compétences spécifiques ou fonctionnelles.

L'Algérie, durant cette phase a insisté sur l'équité professionnelle²⁴¹, qui renforce les liens sociaux au sein des entreprises algériennes, cette équité professionnelle a généré une justice sociale qui se rapproche de la notion de la justice organisationnelle, que nous avons

²⁴⁰ Bouyacoub A « *PME, emploi et relations sociales* » ed l'Harmattan 2008 p.147.

²⁴¹ Les premières études sur la motivation du personnels furent, développées pour donner une nouvelle perspective à l'entreprise publique notamment.

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

déjà évoquée, comme structure idoine à la généralisation des qualifications dans un contexte de stabilité managériale.²⁴²

2.1.4.2- De 1990 à 2000. Naissance d'une gestion structurée des compétences

La fonction ressource humaine évolue dans un contexte qui permet aux DRH d'avoir plus de responsabilités en matière d'animation des espaces du travail, de coordination interne ainsi de régulation de l'activité professionnelle, ce contexte a vu naître une autonomie de gestion du potentiel humain au sein de l'entreprise Algérienne, en effet, cela se caractérise par la professionnalisation des procédures du recrutement, de la personnalisation des régimes de rémunération et par la diversification des programmes de formation.

L'intérêt qui jalonne les entreprises algériennes durant cette période est la construction d'un cadre institutionnel, protégeant les initiatives personnelles en matière d'innovation et de développement des compétences, cela s'explique par la mise en place d'une grille de rémunération personnalisée, qui offre plus d'avantages aux employés distinctifs.

La démarche des compétences alors, devient plus structurée, intégrant tous les sous-systèmes (*recrutement, formation, rémunération, communication interpersonnelle...*) de la gestion des ressources humaines, dès lors, la compétence visée par cette démarche est exclusivement organisationnelle, qui renvoie au développement des capacités internes de résolutions de conflits sociaux dans les espaces du travail.²⁴³

2.1.4.3- De 2000 à nos jours, Vers une démarche stratégique des compétences

Le contexte changeant et fluctuant dans lequel évolue l'économie nationale, implique une prise en compte, des enjeux nouveaux en matière de développement des compétences, cela passe par l'inscription de la démarche des compétences dans une perspective stratégique, qui renforce les partenariats entre toutes les parties prenantes.

Les changements organisationnels²⁴⁴ opérés durant cette période dans les entreprises algériennes imposent, une gestion stratégique du potentiel humain, le rôle de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle s'accroît de plus en plus, et cela, se traduit par une implication de ces derniers dans la politique nationale de capitalisation des compétences.

²⁴² Tahar Laradj « *formation et production des compétences : enjeux et perspectives : réflexions sur la formation professionnelle et la gestion des compétences : un état des lieux interdisciplinaire* » communication présentée dans un colloque à l'université d'Oran 2016.

²⁴³ Cette démarche n'est pas opérationnalisée, les études faites sur le management des compétences dans le contexte Algérien sont pour la plupart orientées vers les outils au développement des compétences.

²⁴⁴ Les changements organisationnels opérés dans les entreprises algériennes doivent prendre en compte la dimension stratégique liée au développement des métiers, cela va générer automatiquement des compétences, facilement exploitables dans des situations du travail dites « *décloisonnées* ».

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

La coopération université- entreprises reste, néanmoins, le chaînon manquant de cette perspective, la faible implication de l'université dans la gestion des entreprises a des conséquences sur la qualité de la formation des cadres-dirigeants, qui se doivent être les fils conducteurs à la mise en place d'une structure qui accompagne les changements stratégiques en matière de compétences.

Le regain d'intérêt que porte le gouvernement algérien aux stratégies numériques visant à développer les start-ups, peut avoir un effet positif sur la démarche de compétences. Cette politique encourage les jeunes porteurs de projets à s'inscrire dans un programme national d'entrepreneuriat chapeauté par les partenaires sociaux (*gouvernement, universités centres de formation, institutions financières...*) marque le début d'un réel investissement dans la dimension humaine, cela offre un environnement propice aux jeunes de construire leurs compétences, et de les mettre au profit des entreprises dont ils sont les créateurs.

2.2- Les pratiques de la gestion par les compétences dans les entreprises Algériennes

L'ambition de notre recherche est de comprendre les différentes transformations qui se sont opérées sur la notion de compétences et les conséquences résultantes sur la gestion des ressources humaines, le passage d'une gestion individualisée des compétences vers une gestion globale des compétences a engendré un décloisonnement dans les pratiques du management des ressources humaines.

L'étude des pratiques de management par les compétences nous semble déterminante pour appréhender, le contexte sous-jacent au développement des systèmes de compétences, face à l'absence d'une littérature précise dans ce sens, nous avons opté pour une adaptation du modèle Européen sur le contexte Algérien.

Cette revue des pratiques du management par les compétences, peut s'avérer importante à être appliquée par certaines de nos entreprises, qui affichent des dimensions humaines presque égales à ses homologues européennes²⁴⁵, mais disposent aussi d'une vision stratégique qui pourrait déboucher sur un changement de paradigme en matière de la gestion des compétences.

Deux grands systèmes issus des pratiques diverses peuvent s'appliquer sur le contexte de l'entreprise algérienne publique ou privées, ces systèmes ont fait preuve de vérifications empiriques les rendant éligibles avec le contexte algérien.

²⁴⁵ Geffroy F et Tijou R « *le management des compétences dans les entreprises européennes* » ed INSEP Consulting Paris 2002. p.91.

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

2.2.1- Le système individualisant classique

Il est de loin le plus répandu. Rappelons qu'il présente la caractéristique d'utiliser toute une panoplie d'outils formalisés dont l'entretien d'évaluation et l'évaluation de fonction sont les plus significatifs.

Ce modèle est réputé par son caractère purement administratif, dans lequel, les objectifs sont préalablement fixés par le directeur des ressources humaines, la plupart des entreprises publiques algériennes ont opté pour ce modèle pour gérer leurs compétences, ce dernier offre l'avantage d'être simple à appliquer sans aucune prise de risque sur la mobilité externe ou sur un éventuel turn-over. Ce modèle propose une gestion efficace des carrières et un schéma classique de gestion des acquis.

2.2.1.1- Le modèle traditionnel ou « individualisant »

Beaucoup de chefs d'entreprises et de responsables de Ressources Humaines sentent fort bien l'importance d'un management centré sur l'implication des hommes dotés d'une plus grande capacité d'initiative et d'une polyvalence accrue et sur une organisation plus flexible et plus évolutive. Mais, tout se passe comme si, au moment d'agir, ils reculent devant l'investissement nécessaire (*en temps, en énergie et en coût*) et se raccrochent aux bonnes vieilles méthodes de la gestion traditionnelle des postes. Cela tient, sans doute, au fait que l'esprit taylorien suffit encore à assurer une rentabilité correcte à beaucoup d'entreprises quand elles ne subissent pas de plein fouet les conséquences d'une concurrence internationale agressive.²⁴⁶

2.2.1.2- La démarche compétence correspondante

Ces modèles placent les hommes, et non plus les postes, au cœur du système. Le poste évolue, dans certaines limites avec son titulaire et l'organisation de l'entreprise s'adapte et évolue en fonction de l'évolution des hommes²⁴⁷.

Dans ce type d'entreprise, nous pouvons affirmer, que l'entreprise publique à caractère non marchand et à but non lucratif, satisfait parfaitement ce modèle, les innombrables inerties organisationnelles qui composent ces entreprises en terme de gestion des ressources humaines, leur propose une démarche compétence classique, qui se focalise sur trois grandes étapes.

- l'identification des compétences ;
- la validation des compétences ;
- la rémunération des compétences.

²⁴⁶ Pichault F et Nizet J « *l'éclatement des modèles en GRH* » AGRH Paris 2010 p.846.

²⁴⁷ Geffroy F et Tijou R. *Op.cit.* p.93.

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

A- L'identification des compétences

Il est déjà le fait d'un grand nombre des entreprises : elles les identifient, répertorient et regroupent par niveaux les compétences nécessaires pour un poste, une mission où un ensemble de tâches. Le travailleur débute dans un poste avec un certain niveau de compétences que l'entreprise a besoin d'identifier, à la fois pour s'assurer de l'efficacité du travailleur et pour déterminer le niveau de sa rémunération²⁴⁸.

B- La validation des compétences

La deuxième étape, lui paraît constituer un premier critère distinctif de la réalité du management des compétences. Les méthodes peuvent différer. L'essentiel est l'intégration et le fonctionnement au quotidien du système. Quand le salarié peut interpellé ou rencontrer un supérieur hiérarchique pour valider ses compétences, quand l'entreprise institue des entretiens périodiques ou recourt à des validations externes à cet effet, la gestion des compétences devient une réalité, qu'on soit sur le modèle G.R.H. individualisant ou sur un modèle de compétences. Certes, pour que cette gestion des compétences perdure, il faudra mettre en place des outils plus ou moins sophistiqués. Mais nous constaterons aussi plus avant qu'il convient d'éviter au maximum tout système trop compliqué.²⁴⁹

Un nombre croissant d'entreprises cherche à mettre en œuvre cette seconde étape. Ce constat est encourageant dans la mesure où, la validation des compétences acquises conditionne le succès de toute politique de développement des compétences et d'apprentissage tout au long de la vie.

c- La rémunération des compétences

Dans cette étape, peu d'entreprises algériennes se penchent sur la question d'une rémunération personnalisée, en dépit, des mannes financières considérées comme suffisantes, pour un tel exercice.

2.2.2- Le modèle objectivant, les logiques métiers au service de l'approche compétence

Le modèle objectivant s'articule dans sa conception sur les logiques métiers²⁵⁰ ; les entreprises comme SONATRACH, SONELGAZ, CEVITAL, ainsi les grands groupes privés,

²⁴⁸ Dans le contexte de l'entreprise Algérienne, les mécanismes d'identification de compétences sont exclusivement réunis autour des pratiques, telles que les entretiens professionnels, recrutement axé compétences et questionnaires à usage professionnel.

²⁴⁹ La validation des acquis d'expérience sont des dispositifs largement disponibles dans l'entreprise algérienne qui permettent d'intégrer des compétences au travail, et permettre une évaluation précise et spécifique des contenus d'expérience détenus par les employés lors de l'exercice de leur travail.

²⁵⁰ Dietrich A, Gilbert P et Pigeys F « *management des compétences* » Dunod paris 2010 p.35.

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

sont regroupés autour des activités organisées d'une manière à offrir des facteurs clés de succès et des avantages compétitifs de valeur. Dans ce type d'entreprise, la gestion des ressources humaines se construit sur un ensemble de pratiques qui consiste à gérer efficacement les potentiels humains en s'appuyant sur des outils pour capitaliser les compétences et les savoirs de chaque salarié. Ce modèle dispose d'un ensemble de spécificités organisationnelles qui s'expliquent par les éléments suivants²⁵¹ :

2.2.2.1- Un décloisonnement des pratiques de management des ressources humaines

Dans les entreprises citées ci-dessus, la fonction des ressources humaines est gérée d'une manière très précise, dans laquelle l'objectif vise à inscrire leurs carrières dans une logique de compétences qui rompt avec la logique de postes de travail parcellisés. Une redéfinition des emplois doit favoriser l'émergence de nouvelles pratiques de l'activité professionnelle qui appellent le salarié à prendre en main son déroulement de carrière

Cette gestion des ressources humaines se veut une nouvelle approche qui relie les objectifs individuels des employés à ceux de l'organisation, les chefs d'entreprises essayent de concilier les logiques métiers avec les objectifs de performance en s'appuyant sur des nouveaux regards en matière de l'employabilité, de la formation, de la gestion des carrières mais aussi sur le décloisonnement des pratiques de ressources humaines

Les pratiques de la GPEC (*gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*) sont gérées par la direction des ressources humaines qui répertorie les besoins en effectifs et en compétences, pour assurer un équilibre parfait entre les différents sous-systèmes de la gestion des ressources humaines.

La GPEC se traduit par des pratiques de gouvernance des compétences, qui se rattachent à la dimension stratégiques de l'entreprise, qui consiste à gérer les compétences susceptibles de déboucher sur des parcours professionnels de qualité. La gestion prévisionnelle des parcours professionnels (*GEPP*) devient la clé de voûte pour une approche segmentée en termes de compétences, le chef d'entreprise compétitif, est celui qui inscrit sa gestion des ressources humaines dans cette perspective pointue de la segmentation des compétences, lui offrant une vision exacte et précises des compétences à pourvoir pour le bon fonctionnement de son entreprise.

²⁵¹ Ce modèle s'applique à l'entreprise algérienne, notamment publique, car, il repose sur une sorte de convention collective issue de dispositifs légaux qui renforcent les relations interpersonnelles.

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

Pour une segmentation efficace des compétences, et pour éviter les complications et les confusions entre les périmètres des compétences, des référentiels métiers et compétences sont élaborés pour permettre de mieux apprécier le contenu de chaque compétence, de comprendre ses capacités d'évolution, ainsi les ressorts de son développement.

Les référentiels métiers et compétences incarnent cette nouvelle perspective du management des ressources humaines. Puisqu'une compétence n'est opérationnelle avant qu'elle soit évaluée.

2.2.2.2- L'interaction compétences-organisation

Dans ce sens, la direction doit mettre en place des structures qui accompagnent les salariés à exprimer leurs talents et à renforcer leur autonomie, cela garantirait une très forte responsabilité dans l'organisation du travail. En effet, Cette organisation du travail doit devenir « *valorisante* » : elle doit faciliter l'utilisation et le développement des compétences qui, à leur tour, entraînent des modifications de l'organisation, il appartient à l'encadrement de déclencher cette « interaction compétences «*organisation* » en dehors de toute procédure type²⁵².

L'élaboration d'un management des ressources humaines participatif permet de rationaliser les pratiques du contrôle et de la coordination, l'interaction compétence-organisation doit se faire dans un environnement propice au partage des savoirs, les collaborateurs sont amenés à inscrire leurs compétences dans le langage managérial édicté par l'organisation, les procédures s'assouplissent et la motivation des employés s'accroît.

Le management des Hommes dans le contexte des entreprises algériennes s'inscrivant dans ce système est garanti par un changement de comportement en fonction de la situation du travail en face, cette anticipation se traduit par une forte implication de l'organisation dans l'objectivation des pratiques d'un management des ressources humaines étendue et décloisonnée.

2.2.2.3- Une valorisation de la notion de métier au détriment de celle de poste

La logique compétence repose sur une valorisation de la notion de métier au détriment de celle de poste, trop attachée à une connotation hiérarchique. En décrivant des « *lignes de métiers* » (*référentiels métiers, emplois types...*), l'entreprise décrit également les savoirs modulaires attachés à chaque métier.

²⁵² Une nouvelle approche de travail doit se mettre en place, pour valoriser les compétences et disposer des objectifs organisationnels en matière de performance. En Algérie, les structures organisationnelles des entreprises ne sont pas dotées d'une autonomie et restent rigides face aux changements.

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

L'offre de formation doit répondre à ces besoins de savoirs modulaires. Elle n'a pas à être diplômante. Le développement de la carrière des salariés se fait alors sur chaque ligne de métier, par acquisition successive de savoir-faire opérationnels prouvés en condition de travail. Le salarié arrivé au terme d'une ligne de métier peut alors changer de ligne et apprendre un autre métier. Au passage, il y gagne en salaire et en somme de savoirs acquis, mais pas forcément en niveau hiérarchique. L'entreprise y gagne aussi beaucoup en souplesse et en polyvalence et les expériences de travail matriciel, par projet et en sous-groupes, deviennent possibles et aisées.

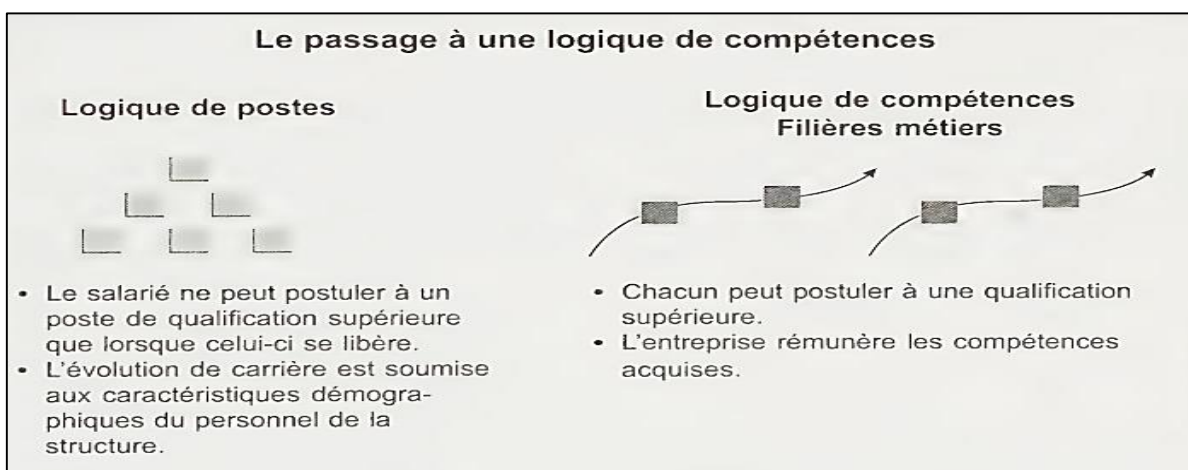
Ce système comporte des conditions de fonctionnement : la progression de carrière se fait en prouvant sa performance, et non plus par décision hiérarchique, l'entreprise doit donc accepter d'en payer le prix en termes de salaire et d'ouverture de l'organisation pour permettre la mobilité.

Une autre conséquence de cette logique réside dans une forme de coresponsabilité du salarié. Si celui-ci veut s'engager dans un développement de ses compétences sur une ligne de métier, il devra s'engager (*passer un contrat en quelque sorte avec l'entreprise*) et suivre les formations nécessaires proposées par l'entreprise. Il est libre aussi de ne pas le faire.

La mise en place de ces logiques compétences implique une autre conséquence, a priori difficile à appréhender : le travail doit s'organiser autour de ce que savent faire les salariés ; Il ne suffit pas que l'entreprise gère les compétences des salariés, l'enjeu est qu'elle en bénéficie de tous les avantages que cela implique d'investir dans cette logique.

L'encadré ci-dessous résume la transformation profonde qui résulte de ce passage à une logique de compétences.

Figure N°12 : Le passage d'une logique de poste à une logique de compétence, illustrée par le cas de l'entreprise SONELGAZ



Source : SONELGAZ 2024

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

Les entretiens que nous avons mené avec les responsables RH au sein de l'entreprise SONELGAZ, nous ont permis de faire la distinction entre deux grandes logiques en matière de la gestion des ressources humaines.

En effet, dans la logique de poste, La classification des emplois s'inscrit dans un ensemble de convention négociée entre les employés et la direction des ressources humaines, débouchant ainsi sur des pratiques managériales très classiques en matière de fonctionnement. Le salarié ne peut accéder à un poste de qualification supérieur que lorsque celui-ci se libère.

Cette approche peut paraître productiviste, elle vise à rémunérer l'exécution des tâches prescrites, que doit permettre de réaliser indépendamment des travailleurs (*principe de séparation entre travail et travailleurs*). En revanche, le compromis social peut permettre à l'entreprise de trouver sa sécurité et son fonctionnement dans une prescription précise des tâches. Et la gestion des carrières est soumise à la dimension démographique du personnel de la structure, c'est à dire l'évolution des parcours professionnels est conditionnée par le nombre d'employés que renferme l'entreprise, ainsi par des procédures rigides qui sont négociées au préalable dans des conventions collectives avec l'employeur.

La logique de compétence, est un espace dans lequel, les employés sont amenés à affronter des nouvelles situations au travail, c'est ainsi que la notion de motivation trouve son sens managérial, il suffit de varier et d'enrichir le contenu de travail pour permettre aux employés de se motiver, mais aussi de briser la routine qui caractérise les lieux de travail.

La qualité, la fiabilité et la réduction des délais sont les valeurs prédominantes, dans cette logique, les employés sont mis dans des conditions de travail favorable au développement de leurs compétences, l'entreprise quant à elle, veille à l'évaluation de ces compétences et leur valorisation par des systèmes de rémunération efficace et équitables.

Cela se caractérise par une mobilité interne très fluide où chaque employé peut postuler délibérément à un poste de qualification supérieure lui offrant plus de responsabilités professionnelles et plus d'avantages en matière de rémunération, puisque dans cette logique, la compétence est remesurée.

2.3- Les outils de management par les compétences dans le contexte de l'entreprise algérienne

Le management par les compétences repose dans son approche, sur une multitude d'outils et d'instruments permettant de rationaliser les pratiques organisationnelles, et pour optimiser l'atteinte des objectifs fixés en matière d'identification, d'évaluation et de développement des compétences.

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

Dans ce point, nous allons essayer de nous focaliser sur les outils que les entreprises algériennes en disposent et les plus utilisés pour mieux renforcer leurs fonctions ressources humaines par les compétences nécessaires à leurs évolutions.

Trois grands instruments de gestion sont recensés, pour appréhender cette partie de notre recherche. La formation des employés va nous servir de guide pour comprendre les enjeux sur le développement des compétences, La GPEC est aussi un outil que nous allons examiner pour se situer un peu plus dans le contexte de création et d'identification des compétences, enfin, les référentiels de compétences, en dépit de manque d'informations, et qui sont rarement appliqués, nous renvoient à la manière dont les compétences sont évaluées en pratique.

2.3.1- La gestion par les compétences : une affaire de management d'abord

La gestion des ressources humaines en Algérie est souvent considérée comme un centre de coûts sans valeur-ajoutée. Le programme économique adopté depuis l'indépendance explique en grande partie cet état de fait. Du temps de la GSE, par exemple²⁵³, la vision « *productiviste* » des responsables faisait que tout ce qui ne concourait pas directement à la productivité est considéré comme activité mineure et donc sans grande importance. La formation, en raison de la lenteur des attentes, a hérité du même préjugé. Or la gestion ou le développement des compétences relève d'abord d'une vision de l'entreprise, c'est-à-dire du manager. La gestion des compétences devient stratégique lorsque, en premier lieu, la vision existe et lorsque, en deuxième lieu, elle est inscrite comme telle dans les orientations stratégiques de l'entreprise.

Par conséquent, la gestion des compétences ne peut s'inscrire que dans un cadre plus global impliquant le management. L'absence ou le manque d'intérêt pour les compétences indique, soit l'absence d'une vision, soit l'absence de la gestion des compétences en tant qu'objectif stratégique. Guy Le Boterf précise, à cet égard, dans son livre ingénierie et évaluation des compétences que « *l'efficacité et l'efficience d'une politique de ressources humaines dépendent pour une large part de sa cohérence interne et de sa pertinence par rapport à la stratégie de l'entreprise ou de l'organisation* ». ²⁵⁴

Les raisons pour lesquelles le développement des compétences est le talon d'Achille de l'entreprise sont d'ordre macroéconomique et politique, dont le développement dépasse dans une large mesure l'objectif de la présente étude.

²⁵³ Chaïbi A « *Le développement des compétences en Algérie : Les raisons d'un déficit* » article paru dans sa page LinkedIn directeur des ressources humaines, cadre supérieur chez organisme de travail, de contrôle technique et de construction, 29 août 2017. p.3.

²⁵⁴ Le Boterf G « *ingénierie et évaluation des compétences* » ed organisation 2006. p.18.

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

2.3.2- Les outils de la gestion des ressources humaines : un ensemble cohérent indissociable

Le deuxième écueil ayant trait à la gestion des compétences est l'outil le permettant. Ainsi, il ne peut être en aucun cas envisagé d'élaborer un outil permettant le développement des compétences, sans le considérer comme un élément faisant partie d'un ensemble fonctionnant de manière structurée. En d'autres termes, un plan de développement personnel ou collectif, par exemple, n'a de sens que si en amont il existe un ensemble d'outils permettant d'identifier le référentiel de compétences et en aval une carte de mobilité.

La notion d'outils permettant la gestion des ressources humaines ne semble pas susciter le consensus entre les spécialistes. Mais en adoptant l'approche qualité dans une perspective de développement des compétences, nous pouvons identifier les outils suivants : la cartographie des métiers, le répertoire des compétences, la fiche de poste ou fiche métier, le référentiel de compétences, la carte de mobilité, le système de l'évaluation des compétences et le système de rémunération. D'autres outils peuvent être rajoutés, mais ils font partie souvent de l'un des grands ensembles décrits plus haut.

Quels que soient les outils choisis, une question fondamentale est incontournable : Qui doit être en charge de leur conception et de leur mise en place ? C'est précisément, à notre avis, cette question qui constitue la deuxième difficulté liée au développement des compétences. Les entreprises algériennes, publiques ou privées, ayant cherché à donner une coloration moderne à leur gestion des ressources humaines ont systématiquement recours aux experts, souvent étrangers, dont la mission est de concevoir les outils. A charge par la suite, aux opérationnels RH de les mettre en œuvre.

Cette démarche n'a rien de malsain en soi, si ce n'est qu'elle fait des praticiens RH des exécutants qui ne maîtrisent pas les tenants et les aboutissants de leur métier. La mise en place de ces outils a donné lieu, soit à des mouvements de protestation de la part des salariés, comme ce fut le cas dans une grande entreprise publique il y a quelques années, soit à l'application partielle, ou alors à l'abandon à moyen terme. Bien évidemment, ces péripéties révélatrices de dépendance ne sont pas le propre de la gestion des ressources humaines ; elles sont encore plus prononcées dans d'autres domaines comme celui de la technologie.

2.3.3- L'absence de cadre légal régissant le développement des compétences

La GPEC est le sujet qui revient le plus dans le débat qui anime le développement des compétences. Il s'agit de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. Son objectif est d'éviter les restructurations brutales et de maîtriser les compressions d'effectifs, en offrant

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

des solutions palliatives. L'une des solutions préconisée dans le cadre de la GPEC est la gestion et le développement des compétences. Mais la GPEC, faut-il le préciser, existe en France, par la force de la loi.²⁵⁵

En effet, le code du travail français impose aux entreprises d'au moins 300 salariés la négociation triennale avec le comité d'entreprise, afin de l'informer et le consulter sur la stratégie de l'entreprise et les conséquences qu'elle pourrait avoir sur les emplois et la rémunération, ainsi que la négociation sur la mise en place d'un dispositif de GPEC et sur ce qui en découle : formation, validation des acquis de l'expérience (VAE), bilan de compétences, accompagnement à la mobilité des salariés.

De plus, des aides de l'Etat peuvent être accordées dans le cadre de la GPEC. La GPEC a ainsi créé un intérêt particulier à la gestion des compétences et poussé les entreprises à en tenir compte dans la gestion des ressources humaines. Ceci a donné un essor extraordinaire aux recherches sur tout ce qui a trait aux compétences (*outils RH, révision de l'organisation de l'activité RH...*). A l'évidence, il ne s'agit pas d'affirmer que la mise en place en Algérie d'un dispositif légal portant gestion des compétences garantit à lui seul une nouvelle dynamique dans la fonction RH. Mais il permet de s'interroger sur les raisons de la quasi-absence des textes relatifs aux compétences.

Alors que le code du travail en Algérie²⁵⁶-qui ne se limite pas au contrat de travail-abonde en textes traitant tout aussi des droits et des obligations des travailleurs, de la participation, de la négociation collective, de la médecine du travail et de l'hygiène et de la sécurité que du dispositif d'apprentissage et d'insertion professionnelle, de la taxe de la formation professionnelle et de l'apprentissage et de la sécurité sociale, il n'existe aucun texte légal relatif à la gestion des compétences, si bien que le terme même de compétence ne figure nulle part.

Seules la formation et la promotion sont garanties par la loi. Ce mutisme de la loi à l'égard des compétences a un double effet : D'une part, il n'incite pas la fonction RH à s'occuper des compétences, en la cantonnant dans la gestion administrative et d'autre part, il ne fait pas de la gestion des compétences un axe stratégique.

Depuis fort longtemps, nous considérons en Algérie que le développement des compétences ne peut se faire qu'au moyen de la formation. Cet intérêt vital à la formation date

²⁵⁵ L'article 06 de la loi 90-11, relative aux relations du travail, Article 6 de la loi 90-11 du 21 avril relative aux relations de travail, consulté le 21 août 2024

²⁵⁶ <https://cour-constitutionnelle.dz/portail/wp-content/uploads/2023/11/loi-90-11.pdf> journal officiel de la République Algérienne N 43 du 10 juillet 1996

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

du temps du Statut Général du Travailleur (*SGT*) et demeure encore jusqu'à nos jours, avec notamment la pénalisation financière des employeurs qui ne consacrent pas au moins 1% de la masse salariale aux actions de formation. Mais la formation suffit-elle à gérer les compétences ? La réponse à cette interrogation fera office de conclusion.

2.3.4- La formation condition nécessaire mais pas suffisante au développement des compétences

Il existe une prise de conscience croissante dans l'esprit des dirigeants d'entreprises et dans les pratiques de la GRH sur le rôle que peut jouer la formation dans le perfectionnement des compétences. Cependant, cela ne peut constituer une panacée à tous les problèmes liés aux développements des compétences dans le contexte algérien.

Parmi les mesures concrètes réalisées dans le domaine des ressources humaines, il convient de signaler le développement du dispositif juridique, l'élaboration des outils de planification de la formation professionnelle et le renforcement des programmes d'aide à l'insertion des jeunes au sein des entreprises. La reconnaissance de la formation professionnelle par la Constitution et la promulgation de la loi d'orientation de 2008 (*Journal officiel, 2 mars 2008*) ont tracé un nouveau chemin pour ce système, et permis de renouer avec le développement de l'apprentissage des métiers.

2.3.4.1- Développement du dispositif juridique

La promulgation en 2008 de la loi d'orientation sur la formation et l'enseignement professionnels a défini les différents systèmes et modes de formation ; la loi portant sur l'apprentissage (*loi n° 81- 07*) a été amendée en janvier 2013 afin de porter l'âge limite pour l'accès à ces programmes de 25 à 35 ans²⁵⁷.

Une instruction du Premier ministre a été prise en novembre 2013, qui conditionne l'octroi de marchés publics aux entreprises qui développent l'apprentissage.

- Les taxes de formation professionnelle et d'apprentissage ont été regroupées au sein d'une seule taxe de façon à organiser la fongibilité entre les deux et à élargir leur champ d'application aux PME de moins de 20 salariés. Développement des outils de planification

²⁵⁷ A la lecture du contenu de cette nouvelle loi sur l'apprentissage, il est aisé de constater qu'elle ne comporte pas de grandes disparités avec la précédente, et ce malgré les quatre décennies qui séparent ces deux textes. Il est clair, que le législateur algérien ne visait pas, à travers cette nouvelle loi, l'ouverture d'un grand chantier sur l'apprentissage qui aurait pu engendrer une véritable révolution dans la politique de l'emploi du pays. L'apprentissage est considéré comme un remède à l'échec scolaire qui touche plus de deux cent mille jeunes algériens chaque année³. Il demeure, en dépit des efforts considérables consentis par les pouvoirs publics pour sa promotion, comme une voie réservée aux élèves qui n'ont pu accéder au lycée ou à l'université, leur offrant, par défaut, l'opportunité d'apprendre un certain nombre de métiers qui ne requièrent pas de compétences approfondies

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

- La définition d'un schéma directeur de la formation professionnelle et de l'apprentissage a tracé les grandes lignes du développement du secteur jusqu'en 2025.
- La mise en œuvre des plans quinquennaux de la formation et de l'enseignement professionnels (2010–14/2015–19) ont programmé la création de nouveaux centres de formation et l'élargissement de la capacité d'accueil du dispositif de l'enseignement et de la formation professionnels à 600 000 postes par an.

2.3.5- Les difficultés de mise en place d'un management par les compétences dans le contexte algérien

En Algérie, la gestion des compétences semble susciter un intérêt particulier de la part de certaines entreprises, soucieuses de développer leurs activités, cet engouement n'est pas trop répandue dans d'autres d'entreprises qui estiment que parler de la gestion des compétences en Algérie, semble un discours nouveau qui manque sérieusement de cadre légal d'insertion de logique compétences, ainsi l'absence d'outils fiables demeure un handicap de taille aux développements de compétences.

Nombreuses sont les études qui ont traité des sujets sur la gestion des compétences, les constats sont très décevants, le manque d'encadrement dans les entreprises, absence d'une politique nationale d'aide au développement des compétences, paralysie au niveau des centres de formation professionnelle ainsi, le manque de coopération entre les universités et les entreprises.

Parmi les études, nous pouvons citer le work-paper, réalisé par un ensemble de chercheurs, s'interrogeons sur le manque de compétences locales, lors de la réalisation de l'autoroute est-ouest, cette étude révèle une absence constatée d'implication de la compétence locale dans la réalisation des travaux de gros œuvres, cela témoigne de manque d'expérience et surtout le contenu des formations reçues initialement au niveau des universités semblent composer un sérieux problème pour le développement de la compétence locale²⁵⁸.

Une autre étude portant le thème "perception de la formation et construction des compétences dans les entreprises publiques algériennes" fait part des mêmes difficultés. L'auteur précise à cet égard que les tentatives de recueil des données au moyen d'un questionnaire se sont soldées par un échec. Même après avoir limité à la fois la population cible et l'objet de l'étude, le recueil des données est resté difficile. Finalement, l'auteur a dû recourir à des procédés informels pour recueillir les réponses aux questions.²⁵⁹

²⁵⁸ Pour de plus amples informations sur l'étude, consulter le site :

https://www.ipag.fr/wpcontent/uploads/recherche/WP/IPAG_WP_2014_247.pdf consulté 21 août 2024

²⁵⁹ Pour de plus amples informations sur l'étude, consulter le site :

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

Nous pourrions aussi citer de nombreux mémoires de fin d'études s'intéressant à la question des compétences qui se contentent simplement de décrire ce qui existe dans la littérature en la matière et de présenter l'entreprise, objet de l'étude, sans aller plus loin. Voici donc une situation paradoxale où l'intuitif et l'universellement admis sont difficiles à prouver.

Bien entendu, il existe plusieurs raisons à l'exclusion du praticien RH des questions qui portent sur son métier et la première d'entre elles est son attitude elle-même qui est fondée essentiellement –et surtout exagérément- sur le respect de la confidentialité.

Cette attitude est pénalisante, car l'avis du spécialiste RH sur la question de la gestion des compétences au sein de l'entreprise peut pallier le problème du recueil des données, d'une part et permet de s'enquérir de l'aspect technique entourant le sujet, d'autre part. Le spécialiste RH peut participer en donnant son avis lorsque la recherche porte sur son domaine, c'est-à-dire la gestion des ressources humaines. Il peut par ailleurs, participer en analysant le thème à la lumière de son expérience et de son vécu. C'est d'ailleurs dans le cadre de cette participation que s'inscrit la présente réflexion. Ce regard porté sur la gestion des compétences, basé sur l'avis d'un professionnel RH, n'est ni une façon de puiser totalement le sujet, ni exclusive des autres approches. Il vient en complément des autres méthodes exploratoires.

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

Section 3 : Positionnement épistémologique et méthodologie de la recherche

La construction du cadre conceptuel et l'analyse empirique sont deux processus étroitement liés. L'articulation des développements théoriques en un cadre conceptuel crée une grille de lecture qui guide partiellement la collecte et l'analyse des données. Dans le même temps, la méthodologie employée conditionne la validité et la fiabilité des réponses apportées à nos questionnements.

La confirmation et l'exploration de nos propositions de recherche nécessitent la confrontation de notre cadre conceptuel aux faits. Les choix méthodologiques doivent être cohérents avec les construits théoriques. Il s'agit de mettre en œuvre une méthodologie qui correspond avec nos interrogations et nos fondements épistémologiques.

Cette Section s'attache à suivre le déroulement de la recherche, tel que présenté dans le schéma suivant. Pour cela, nous précisons tout d'abord nos choix épistémologiques et méthodologiques. Ensuite, nous exposerons les principales composantes de notre démarche, à savoir le choix du cas unique, le recueil des données, les instruments d'analyse utilisés, ainsi que les précautions méthodologiques mobilisées tout au long du processus de recherche, pour assurer sa validité et sa fiabilité. En guise de conclusion, une synthèse des différents choix effectués sera proposée.

3.1- Nos choix épistémologiques et méthodologiques

Denzin et Lincoln (1994)²⁶⁰ expliquent que les positionnements épistémologiques et méthodologiques d'une recherche ne sont pas des faits, a priori. Cependant, ils sont reliés à la nature du questionnement de recherche et au contexte dans lequel se trouve le chercheur, pour le rappeler, l'ambition de notre recherche est de comprendre les mutations dans le management des ressources humaines en termes d'enjeux, et de pratiques, résultant d'un passage d'une gestion des compétences vers une gestion par compétences.

Toute recherche doit être construite à travers un paradigme épistémologiques qui lui sert de point de passage à l'explication de la volonté du chercheur : elle (*la position épistémologique*) est importante dans une recherche scientifique (Girod-Séville et Perret 1999) et nécessaire pour juger de sa valeur (Koenig 1993)²⁶¹. Les fondements épistémologiques d'une

²⁶⁰ DENZIN N.K. & LINCOLN Y.S. (1994), « Introduction : Entering the Field of Qualitative Research », in DENZIN N.K. & LINCOLN Y.S. (Eds), « Handbook of Qualitative Research », London, Sage Publications, pp.1-17.

²⁶¹ KOENIG G., « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 9, pp. 4-17, novembre 1993.

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

recherche sont au nombre de trois (Girod-Séville et Perret 1999)²⁶²: la nature de la connaissance produite, le chemin de la connaissance et les critères de validité de la connaissance.

L'interrogation porte à la fois sur la nature de la réalité étudiée et de la relation entre le sujet et l'objet de recherche. La présentation et la justification des choix épistémologiques constituent une étape indispensable pour toute recherche : « *savoir ce que l'on cherche apparaît donc comme une condition nécessaire* ». En effet, ces éléments font partie de la démarche et des objectifs de la recherche.

3.1.1- La position interprétativiste

En sciences de gestion, trois paradigmes sont rattachés aux épistémologies de recherche : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme.

Girod-Séville & Perret (1999)²⁶³, ainsi que Giordano (2003)²⁶⁴, nous renvoient aux trois positions épistémologiques qui composent toute recherche scientifique en sciences de gestion. Le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme. Selon Giordano (2003)²⁶⁵, pour positionner sa recherche dans l'un des trois paradigmes, tout chercheur est censé apporter des éléments de réponses aux questions suivantes ;

- Quelle est la nature de la réalité ? Est-elle objective, interprétée ou construite ?
- Quelle est la relation du chercheur par rapport à son terrain ?
- Comment la connaissance scientifique est-elle engendrée ? Par un processus d'explication, de compréhension ou de construction ?

²⁶² GIROD-SEVILLE M., PERRET V., « *Fondements épistémologiques de la recherche* », dans THIETART R-A, Méthodes de recherche en management, chapitre 1, DUNOD paris 1999. pp.13-33.

²⁶³ GIROD-SEVILLE M., PERRET V., *Ibid.* pp13-33.

²⁶⁴ GIORDANO Y. (2003), « *Les spécificités des recherches qualitatives* », in GIORDANO Y. (Coord.), Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative, Paris, EMS Management & Société, pp. 11-39.

²⁶⁵ *Idem.*, 200.3 pp11-39.

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

Tableau N°10 : Les trois paradigmes épistémologiques de la recherche

	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Nature de la réalité (l'ontologie)	La réalité est une donnée objective indépendante des sujets qui l'observent	La réalité est perçue /interprétée par des sujets connaissant	La réalité est une : construction des sujets connaissant qui expérimentent le monde ; Co-construction de sujets en interaction
Relation chercheur/objet de la recherche (l'épistémologie)	La réalité est une donnée objective indépendante des sujets qui l'observent	Le chercheur interprète ce que les acteurs disent ou font qui, eux-mêmes, interprètent l'objet de la recherche	Interaction : le chercheur Co-construit des interprétations et/ou des projets avec les acteurs
Projet de connaissance Processus de construction des connaissances	Décrire, expliquer, confirmer fondé sur la découverte de régularités et de causalités	Comprendre : fondé sur la compréhension empathique des représentations d'acteurs	Construire : fondé sur la conception d'un phénomène/projet

Source : GIORDANO Yvonne, « *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative* », Editions EMS, Paris, 2003, p. 25.

Si notre recherche doit s'ancrer dans l'un de ces trois positions, elle se rattache davantage au paradigme interprétativiste, position intermédiaire entre le positivisme et le constructivisme : « *Dans le cadre du positivisme, le chercheur va découvrir les lois qui s'imposent aux acteurs. Dans le cadre de l'interprétativisme, il va chercher à comprendre comment les acteurs construisent le sens qu'ils donnent à la réalité sociale. Dans le cadre du constructivisme, il va contribuer à construire avec les acteurs, la réalité sociale* » (Girod Séville et Perret 1999)²⁶⁶. Une perspective interprétativiste implique une « *compréhension des significations que les gens attachent à la réalité sociale* » (Allard-Poesi et Maréchal 2003)²⁶⁷.

Le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines expliqué notamment par une évolution d'une gestion micro-économique des compétences vers une gestion macro-économique par les compétences, découle de la compréhension du sens que les acteurs accordent à leurs actions.

Cette compréhension est rendue valable par deux logiques de savoir ; la première est expliquée par le processus par lequel le comportement quotidien des acteurs vis-à-vis des actions qu'ils réalisent ; la seconde logique quant à elle est expliquée par le processus par lequel

²⁶⁶ Girod Séville et Perret 1999, *op.cit.* Pp 13-33

²⁶⁷ ALLARD-POESI F., MARECHAL C., « *Construction de l'objet de recherche* », dans THIETART R-A., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 2003. pp.34-56

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

le chercheur interprète les significations subjectives qui fondent le comportement des individus qu'il étudie (Lee 1991).²⁶⁸

Notre objectif est de restituer la réalité créée et partagée par les différents acteurs de l'organisation. Notre recherche ne traduit pas la réalité mais l'interprétation que les acteurs ont de leur action. L'adoption des outils et les processus de gestion des compétences découlent d'un certain consensus des acteurs sur leur signification. Nous n'expliquons pas d'une manière objective, les conséquences d'un passage d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences, sur le management des ressources humaines.

Toutefois, nous nous focalisons plutôt, sur l'interprétation faite par les acteurs des retombées de la gestion des compétences, comme mode d'organisation systémique résultant des mutations organisationnelles des situations du travail sur le management des ressources humaines, comme mode de gouvernance favorisant la création de la valeur et contribuant à accroître la performance, l'autonomie de la décision et l'harmonisation des rapports sociaux au sein de l'entreprise.

La posture plutôt interprétativiste de notre recherche suppose une certaine contextualisation de l'analyse et implique une présence durable sur le terrain et un croisement des interprétations des différents acteurs. Le positionnement interprétativiste de notre recherche n'exclut pas la possibilité d'une certaine objectivité des résultats. Le chercheur accède à une représentation certes subjective de la réalité, mais elle est surtout partagée par les acteurs et peut ainsi être constitutive d'une objectivité (Miles et Huberman 2003).²⁶⁹

3.1.2- Le mode de raisonnement mobilisé : l'abduction

Une question que tout chercheur doit se poser avant d'aborder une recherche est la suivante : quel mode de raisonnement mobiliser pour produire des connaissances ?

Une question sur les modes de raisonnements à mobiliser pour mener une recherche s'impose, le flou qui caractérise le choix d'un raisonnement épistémologiques lié à la construction de connaissances doit être pris en considération par le chercheur. Plusieurs possibilités s'offrent à lui l'approche hypothético-déductive, l'induction ou encore l'abduction²⁷⁰.

La mise en conscience des niveaux micro et macro crée le débat sur une troisième approche plus organisationnelle ; l'approche méso. Les phénomènes sont étudiés d'une manière

²⁶⁸ LE MOIGNE J.L., « *La modélisation des systèmes complexes* », Dunod, Paris, 1999.

²⁶⁹ MILES M.B. & HUBERMAN A.M. (2003), « *Analyse des données qualitatives* », 2ème Edition, Paris, De Boeck Université, p.12.

²⁷⁰ DAVID A « *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion* » revue française de gestion juillet 1998 p.05.

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

à promouvoir les interactions entre les niveaux micro et macro, pour éviter toute confusion dans l'utilisation des notions du cadre conceptuel, cependant, l'approche méso s'impose d'autant plus que les phénomènes à étudier sont de natures organisationnelles. L'approche par compétence suppose une approche transversale de management des ressources humaines à des niveaux d'analyse différents et dans des perspectives distinctes²⁷¹.

La gestion des ressources humaines s'est ainsi intéressée à la gestion par les compétences individuelles (*niveau micro*), et dans une moindre mesure collective (*niveau méso*); le management quant à lui s'est intéressé à la gestion stratégique des compétences organisationnelles (*niveau macro*), et entre les deux, une articulation de triptyque « *organisation/stratégie /performance* », permet d'agir sur les processus trifonctionnels résultant d'une action collective garant de la construction des compétences organisationnelles

Cette dernière représente des actifs stratégiques pour l'entreprise, provenant d'une combinaison inter niveaux et inter rythmes des ressources de l'entreprise (*l'approche systémique*); combinaison propre à l'entreprise (*principe de spécificité*).

Elles permettent la réponse à un besoin du marché, et de ce fait, elles sont évaluées en termes de performance (*principe de visibilité et de reconnaissance*), supposant une accumulation de savoir et d'apprentissage collectif (*principe dynamique et cumulatif*).

L'approche systémique de la gestion des compétences que nous avons proposée dans notre revue de la littérature s'intègre parfaitement dans cette logique. Neuville résume cette intrication systémique entre l'individu, le collectif et l'organisation, qui constitue le socle de notre recherche :

« Le fait que le collectif forme un tout qui est plus que l'ensemble de ses parties n'est pas incompatible avec la position que seuls les individus ont des buts et intérêts ; le fait que le collectif affecte les choix individuels est une évidence qui ne renie pas l'assertion selon laquelle l'individu agit selon ses intérêts dans un contexte donné ; enfin le fait que la structure influence les comportements individuels est une trivialité que ne contredit pas le principe d'une structure modifiable par les individus » .
(Neuville 1996)²⁷²

Dans le cadre de notre thèse, il nous semble que le raisonnement abductif est le plus adéquat pour apporter des vérifications et associer des réponses claires à notre question centrale.

²⁷¹ Carontini, E. (1990), « *Le rôle de l'abduction dans le processus d'interprétation* », in Sfez, L. et Coullée, G. (Ed.), Technologies et symboliques de la communication, Presses Universitaires de Grenoble, p.221.

²⁷² NEUVILLE J-P., « *Le contrat de confiance : étude des mécanismes de coopération dans le partenariat industriel autour de deux grands constructeurs automobiles européens* », Thèse de doctorat en Sociologie de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, 1996.

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

La construction de la connaissance dans notre recherche se fonde principalement sur l'observation de faits réguliers et la mobilisation d'un cadre conceptuel existant permettent de conjecturer les relations entre les objets, pour ensuite les discuter.

Peirce lui-même affirmait que « *l'abduction est la seule forme de raisonnement qui puisse générer des idées nouvelles, la seule qui soit, en ce sens, synthétique. [...] Sa seule justification réside dans le fait qu'elle constitue le seul chemin qui puisse permettre d'une explication rationnelle* ». ²⁷³

L'abduction étant un processus d'interprétation, c'est, entre autres, dans les travaux des sémiologues (*Peirce, puis, entre autres, Eco, Bonfantini, Proni, Carantini*) que l'on trouve un certain nombre de développements analytiques sur l'abduction. Bien que ces analyses aient été faites à propos des problèmes d'interprétation des textes, leurs résultats sont a priori pertinents en sciences de gestion, l'interprétation jouant un rôle central, notamment dans les processus de construction de modèles et d'analyse des situations de gestion.

3.2- La stratégie d'accès au réel

La démarche interprétativiste et abductive dans laquelle s'inscrit notre recherche influence les choix méthodologiques. Elle tend à préconiser une méthodologie qualitative, mais c'est surtout la cohérence entre notre problématique, nos propositions de recherche et la stratégie d'accès au réel qui a guidé nos choix. Notre questionnement sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines à l'aune de l'approche par compétence, en partie exploratoire, suppose une méthode qualitative basée sur l'étude de cas.

3.2.1- Le choix d'une méthodologie qualitative centrée sur une étude de cas unique

L'approche interprétativiste ne détermine pas exclusivement une méthodologie qualitative, même si, cette dernière reste majoritaire, en effet, les approches qualitatives et interprétativiste disposent de finalités communes. Elles ont en effet toutes deux pour objectif d'assurer la compréhension et l'interprétation du sens accordé par les individus à leurs actions, dans un contexte social donné.

La méthode qualitative cherche notamment à explorer un phénomène en profondeur, à en comprendre la structure et le rôle du contexte sur son fonctionnement (*Hlady-Rispal 2002*)²⁷⁴, Miles et Huberman 2003. Notre objectif de compréhension de l'évolution d'une

²⁷³ Albert DAVID Université Paris-Dauphine (*DMSP, LAMSADE*) Ecole des Mines de Paris (CGS) Conférence de l'AIMS Mai 19991 dans logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion, revue française de gestion p.05.

²⁷⁴ HLADY-RISPAL M. (2002), « *La méthode des cas : application à la recherche en gestion* », Paris, De Boeck Université 142.

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

gestion des compétences vers une gestion par les compétences, ainsi les conséquences produites sur le management des ressources humaines s'inscrit dans cette optique et nous oblige à adopter une méthodologie qualitative.

Pour guider la lecture, nous présenterons dans un premier temps les impératifs pour le choix d'une approche qualitative en sciences de gestion ensuite les avantages d'une démarche qualitative pour notre recherche, puis les éléments qui nous ont motivés à choisir l'étude de cas comme stratégie d'accès au réel.

3.2.2- Les impératifs du choix d'une approche qualitative

Pour Wacheux (1996)²⁷⁵, « la mise en œuvre d'un processus de recherche qualitatif, c'est avant tout vouloir comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes ». Il est donc bien adapté dans le cadre de notre recherche. Ce type de recherche met l'accent sur des données qualitatives existantes sous la forme de mots basés sur l'observation, sur des entretiens et/ou des documents (Miles et Huberman, 2003)²⁷⁶. Les recherches basées sur une approche qualitative respectent plusieurs principes développés dans le tableau ci-dessous.

Tableau N°11 : Les impératifs de l'étude qualitative

L'impératif d'enracinement	Les recherches qualitatives se concentrent sur des événements dans leur contexte naturel d'émergence. L'objectif est de s'imprégner du quotidien, de ce qui se passe dans la vie réelle, à travers une relation directe avec le terrain d'étude
L'impératif d'exhaustivité	Les recherches qualitatives doivent être les plus exhaustives possibles dans la compréhension et l'analyse du phénomène étudié
L'impératif de complétude	Les données qualitatives sont extrêmement riches. Collectées sur une période longue, elles ont un caractère englobant, avec un potentiel fort de décryptage de la complexité. On dépasse ici la question du quoi et du combien par le comment et le pourquoi.
L'impératif de justesse	Le chercheur peut revenir en arrière et réexaminer des processus de manière à procéder à de nouvelles analyses, les plus justes possibles.
L'impératif de communicabilité	Les recherches qualitatives nécessitent d'établir des notes qui pourront être transmises et utilisées par d'autres.
L'impératif de conservation	Les données produites doivent pouvoir être retravaillées ultérieurement grâce un système de conservation et d'annotation pertinent.

Source : Patricia Coutelle-Brillet, « Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion », Cours du CEFAG - séminaire d'études qualitatives, Université de Tours, 2005, pp : 8-9.

²⁷⁵ WACHEUX, F, (1996), « méthodes qualitatives et recherche en gestion », Edition Economica, P.55.

²⁷⁶ Miles et Huberman, 2003, *op.cit.* p 14

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

Ces impératifs des recherches qualitatives ont orienté l'élaboration et les choix méthodologiques propres à notre étude. Notre ambition n'est pas de déboucher sur une démonstration (*basée ou non sur des statistiques*), mais plutôt sur l'analyse et la compréhension des tendances observables. Le choix d'une recherche qualitative au détriment d'une recherche quantitative se justifie donc naturellement.²⁷⁷

3.2.3- Les avantages d'une démarche qualitative pour notre recherche

Dans le cadre de notre recherche, une méthodologie qualitative nous semble appropriée et cela pour cerner à la fois ;

- La description des réalités de la gestion des compétences dans une entreprise nationale, à travers l'analyse du discours des acteurs en question ;
- La description de la réalité de l'interaction entre les différentes dimensions des compétences en pratiques (*individuelles, collectives, stratégiques et organisationnelles*) par la prise en compte de la richesse du discours des acteurs au niveau de l'entreprise pilote (*SONELGAZ*) ;
- la compréhension de notre objet d'étude (*le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une approche basée sur les compétences*) dans sa globalité, tel qu'il est vécu et interprété par les acteurs des entreprises, ce qui permet de mieux cerner la complexité du phénomène étudié ;
- Le choix pertinents des variables à vérifier en pratiques (*formation, référentiels de compétences et GPEC*) comme source d'avantage compétitifs de la fonction ressource humaine de l'entreprise engagée pour l'étude de cas ;
- L'interprétation des enjeux stratégiques pour l'entreprise de disposer d'une logique compétence en matière de gestion des ressources humaines ;
- La discussion sur les conséquences organisationnelles et la mise en pratiques d'une gestion par les compétences en management des ressources humaines.

3.2.4- L'étude de cas, comme stratégie d'accès au réel

Tout chercheur qui opte pour une approche qualitative, il se voit confronter à plusieurs méthodes d'accès au réel, cette panoplie de méthodes lui offre une visibilité accrue du phénomène à étudier. Pour ce qui concerne notre étude, nous avons décidé d'opter pour une étude de cas et nous avons choisi une entreprise de renommée nationale en l'occurrence la société nationale de l'électricité et de gaz (*SONELGAZ*).

²⁷⁷ Patricia Coutelle-Brillet, « *Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion* », Cours du CEFAG - séminaire d'études qualitatives, Université de Tours, 2005, pp.8-9.

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

Parmi les définitions que la littérature nous propose à propos de l'étude de cas, nous avons retenu celle de Yin (1994)²⁷⁸, qui décrit l'étude de cas comme « *une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle de multiples sources d'évidence sont utilisées* ».

La décision de choisir l'étude de cas comme stratégie d'accès au réel est motivée par plusieurs raisons que nous expliquons comme suit :

Premièrement l'étude cas, est la stratégie d'accès au réel la plus évoquée pour interpréter les phénomènes en management, en stratégie et en organisation, ses capacités à traduire les réalités des phénomènes d'études sont d'une précision justifiée. Les recherches précédentes et la plupart que nous avons consultées ont toutes ou presque été élaborées par des études de cas, les phénomènes tels que le management des ressources humaines ou la gestion des compétences sont mis à l'épreuve par des études de cas pour générer des théories ou interpréter un raisonnement, donc elle nous est donc apparue comme appropriée à la complexité du phénomène étudié.

En second lieu le recours à l'étude de cas est également motivé par la nature de notre question centrale qui s'attache autour de l'interrogation ***comment le passage d'une gestion des compétences à une gestion par les compétences contribue-t-il à décloisonner les pratiques du management des ressources humaines ?*** YIN (1994) préconise le choix d'une étude de cas lorsqu'« *une question de type « comment » : ou « pourquoi » se pose sur un ensemble d'événements contemporains sur lesquels le chercheur a peu ou aucun contrôle* ». ²⁷⁹

Enfin Si le chercheur ambitionne de décrire un phénomène dans toute sa complexité, selon une approche dite « *compréhensive* », en prenant en compte un grand nombre de facteurs, alors la méthode de cas est tout à fait indiquée. L'étude de cas nous est apparue encore une fois adaptée à notre recherche, dans la mesure où elle nous permettait de décrire et de comprendre comment s'opère dans la réalité, les conséquences d'une évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le management des ressources humaines.

²⁷⁸ YIN R.K. (1994), « *Case Study Research : Design and Methods* », 2nd Edition, London, Applied Social Research Methods Series, vol. 5, Sage Publications, in LOURANI Sabrina « *management des compétences et organisation par projet* » thèse doctorat, université Sophia Antipolis, Nice pp.188-200.

²⁷⁹ *Ibid.* pp 188-200.

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

3.2.5- Le choix d'un cas unique

La méthodologie de l'étude de cas présente deux choix pour la validité de la recherche : le nombre et le choix des cas. Si le nombre de cas n'est pas prédéfini, le cas unique est recommandé dans trois situations particulières²⁸⁰ ;

- pour tester une théorie, pour la confirmer, la réfuter ou la compléter ;
- pour révéler un phénomène non rare mais difficilement accessible à la communauté scientifique ;
- ou encore si le cas est extrême, rare, voire unique.

Le nombre de cas étudiés dépend des objectifs de la recherche. Ainsi, un cas unique vise une étude exploratoire à la fois instrumentale et intrinsèque d'un seul contexte spatio-temporel alors qu'une étude multi-sites permet de s'intéresser aux régularités et aux différences pour discuter la validité des résultats.

Notre recherche se base sur l'analyse de cas unique, la question de la taille d'un échantillon qualitatif, elle se pose dans les mêmes termes qu'un échantillon quantitatif. Il s'agit, en fait, de déterminer la taille minimale du nombre d'interaction à étudier, qui permet d'obtenir une confiance satisfaisante des résultats.

Dans le contexte de notre thèse, nous avons choisi la méthode du cas unique pour pallier aux difficultés liées à la compréhension du management des compétences notamment dans l'entreprise publique, que nous avons choisi comme terrain d'enquête. La décision d'opter pour un cas unique est expliquée particulièrement par la complexité de notre recherche dans son aspect empirique, l'étude de cas unique nous permet de cerner trois formes de difficultés relatives à l'organisation publique.

Dans un premier temps, le contexte évolutif des organisations publiques soulève actuellement des défis en matière de gestion de leurs ressources. Plus l'accent est mis sur la performance, la gestion par objectifs, l'allocation de ressources et la mesure des résultats, plus il semble que l'on s'éloigne des préoccupations fondamentales de la sphère publique. Cette dichotomie entre le respect des valeurs du service public et les nouvelles exigences de performance pousse les décideurs à reconsidérer la question des moyens, de leur allocation et de leurs impacts au sein des structures.

Dans un second temps, le cadre rigide de la gestion des ressources humaines dans les organisations publiques est bien connu. Les outils de gestion opérationnels et stratégiques tels que la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) ou la formation mettent

²⁸⁰ HLADY-RISPAL M. (2002), *op.cit.* p.158.

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

en lumière ces disparités à un moment où l'organisation doit être performante, tout en protégeant les valeurs inhérentes au secteur public.

Enfin, le management par les compétences est-il suffisant pour atteindre les niveaux de performance recherchés par les organisations publiques ? Le référentiel de compétences est-il adapté pour gérer la complexité et les incertitudes auxquelles les managers et décideurs publics sont confrontés quotidiennement ?

Le tableau ci-dessous présente les typologies de l'étude de cas, en prenant en compte les spécificités des études de cas mono-site et multi-sites en termes d'unité d'analyse et de nombre de cas réalisés

Tableau N°12 : Typologies des études de cas

Nombre d'unités d'analyse	Nombre de cas	
	Mono-site	Multi-sites
Une unité d'analyse	Holiste	Holiste
Plusieurs unités d'analyse	encastrée	Encastrée

Source : LAPIERRE, L, (2001) Eléments de définitions : cas et méthode des cas. Centrale des cas HEC Montréal.

La complexité du cadre d'analyse empirique nous renvoie automatiquement à plusieurs études de cas qui ont la spécificité d'être « encastrée » dans la même organisation (*mono-site*) en l'occurrence la société nationale de l'électricité et de gaz (*SONELGAZ*). L'étude de cas encastrée présente deux avantages :

Elle permet de maîtriser les facteurs contingents tels que le secteur, la taille ou l'âge de l'entreprise ;

Ainsi mettre en relief l'influence de facteurs organisationnels et dans le même temps elle assure un gain de temps et une connaissance approfondie du terrain.

En effet, notre choix s'est porté sur des études de cas au niveau de la direction générale (*groupe SONELGAZ*) ainsi dans deux directions régionales de l'entreprise en question à savoir, les directions de distribution de la wilaya de Tizi-Ouzou et de la wilaya de Bouira.

Ce choix nous semble pertinent pour des raisons de proximité entre ces directions, L'étude de cas de type encastrée mono-site à plusieurs niveau d'analyse et elle nous semble cohérente avec notre terrain, trois logiques du choix de cette méthodes sont satisfaites par notre organisme d'accueil.

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

La première logique se trouve dans la volonté du groupe SONELGAZ de constituer une véritable enceinte dans laquelle, le management dans sa globalité adapte conjointement le discours des acteurs à la politique interne, le socle de changement incarné par le groupe et ses filiales constituent un climat favorable pour opérationnaliser les thématiques en relation avec le management des compétences. Au niveau de la direction générale, la fonction des ressources humaines se trouve étendue et décloisonner et cela, favorise l'organisation autour des branches « métiers » chacune est indépendante en matière de résultats, si les branches commerciales maintiennent le cas sur les résultats commerciaux et financiers, les branches énergies milite pour le maintien de la culture organisationnelle, comme leitmotiv à la réussite d'un management participatif.

La seconde logique tend à la position de l'entreprise vis-à-vis de son environnement extérieur, cette position, en effet, est un facteur dans la réussite du groupe SONELGAZ, sa politique environnementale, le respect des normes de sécurité, d'hygiène, ainsi sa politique en faveur d'un management de la qualité ont déterminé notre choix de terrain. L'entreprise à travers ses engagements sociaux, économiques, technologiques, légaux et écologiques se traduisent par une volonté stratégiques de faire de cette entreprise un modèle de réussite nationale et à l'échelle continentale. Enfin, l'étude encadrée à plusieurs niveaux d'analyse représente une opportunité croissante pour interpréter les dynamiques organisationnelles dans la prise de position des acteurs placés aux différents niveaux de l'organisation.

Notre étude de cas a été abordée dans une approche mono-site et encadrée, c'est-à-dire qu'elle a porté sur plusieurs entreprises où nous avons mis l'accent sur plusieurs unités d'analyse : la direction générale, la direction des ressources humaines, les directions projets et exploitation.

3.3- Le recueil de données, « les sources d'informations »

Dans le cadre d'une étude de cas, les sources d'informations sont variées et riches, Yin (1994)²⁸¹ a révélé l'existence de six sources majeures d'information, la documentation, les archives, les entretiens, l'observation directe, l'observation participante et la simulation, cette variété de sources permettrait à l'étude de cas de garder une image fidèle et valide les résultats auxquels, le chercheur souhaite y parvenir. La méthode de l'étude de cas offre une opportunité de recourir à ces sources d'information dans le cadre d'une triangulation qui permet d'améliorer la validité du construit de la recherche (Royer & Zarlowski, 1999).²⁸²

²⁸¹ Yin 1994, *Op.cit.*, in LOURANI Sabrina, pp.188-200.

²⁸² ROYER I. & ZARLOWSKI P. (1999a), « *Le design de la recherche* », in THIETART R.A. (Coord.), *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod, pp.139-168.

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

Parmi les six sources de données nous avons eu recours à trois types de sources, que nous présenterons successivement en fonction de leur importance. Les entretiens ont constitué la source majeure. Ils ont été complétés par la collecte de documents, à laquelle s'est ajoutée l'observation non participante.

3.3.1- L'analyse documentaire

Selon (MILES M et HUBERMAN A) (1999)²⁸³, « l'analyse des documents et des archives est une opération de structuration d'informations éparses pour aboutir à un résultat original utilisable pour le chercheur » L'analyse documentaire constitue une source intarissable de collecte d'information, les sources documentaires constituant des opportunités pour la recherche scientifique, car elles offrent un cadre préétabli pour le chercheur afin de peaufiner sa collecte d'information. La documentation permet de corroborer les informations et de valider les autres sources de données.

Figure N°13 : Types de documents consultés

Documents externes
- Site Web de l'entreprise, revue de presse, rapport annuel d'activité, articles dans des revues académiques,
Documents internes
- Documents généraux : organigramme, historique de l'entreprise, documentation technique, rapports d'activité, etc.
- Documents relatifs à l'organisation de la ressource humaine pyramides d'effectifs, les bilans d'activités RH, les mémoires réalisées sur le sujet, procédures de recrutement et mise en place d'une GPEC.
- Documents relatifs au management des compétences : plans de formation, formulaires d'évaluation des compétences, notes portantes, développement du capital humain, prime de performances...etc

Source : établi par nous-même

Nous avons répartis les sources internes d'information documentaires en trois catégories, dans un premier temps, des informations sont collectées sur les organigrammes de l'entreprise, son historique, ainsi des informations sur les documents techniques et rapports

²⁸³ MILES M.B. & HUBERMAN A.M. (2003), « Analyse des données qualitatives », 2ème Edition, Paris, De Boeck Université, p 256

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

d'activités ; cela nous permet de mieux cerner l'organisation de l'entreprise et son degré de décentralisation.²⁸⁴

Dans un second temps, des informations en relation avec la fonction des ressources humaines, entre autres, nous avons collecté des données sur l'organisation des ressources humaines, des pyramides d'Age et d'effectifs, aussi des données sur les bilans de l'activités sans oublier les mémoires déjà réalisées sur le sujet, aya, t été déposés dans cette entreprise. L'objectif de ces informations est de comprendre comment la fonction ressources humaine est organisée.

En dernier lieu, des informations sur le management des compétences sont recueillies et ayant pour objet, de saisir l'implication de l'entreprise dans l'adoption d'une logique compétence. Ces informations sont relatives aux plans de formation, aux matrices de compétences et les éventuels référentiels de compétences.

Pour ce qui concerne les sources externes d'information documentaire, nous avons choisi de recueillir des informations sur le site Web de l'entreprise, des revues de presses ainsi les rapports d'activité publiés, et ce, pour compléter les données internes et permettre de valider nos résultats.

Toutefois, le recours à certains documents n'a pas toujours été facile. Certains d'entre eux portaient la mention « *confidentiel* ». Nous avons été parfois autorisés à les consulter uniquement au sein de l'entreprise. Les différents documents consultés nous ont surtout permis d'obtenir des éclaircissements sur des éléments abordés au cours des entretiens.

3.3.2- L'observation non participante

Cette forme de collecte d'information est considérée comme mineure, par rapport à l'analyse documentaire et aux entretiens semi-directifs, cette technique vise à observer des faits et établir des remarques. En effet, dans notre recherche, nous avons choisi l'observation non participante, on a eu recours à une observation passive des lieux, des attitudes des responsables, du climat qui régné dans l'entreprise, de la nature des interactions entre les individus à l'intérieur de l'entreprise, ainsi l'écoute prêtée aux différents questionnements posés lors des entretiens Toutes ces observations nous ont autorisées une description plus précise du contexte dans lequel est déroulée l'étude de cas²⁸⁵. L'encadré suivant présente nos notes d'observation effectué au sein de notre organisme d'accueil, dans ses différents sites que nous avons consulté.

²⁸⁴ Les documents relatifs à notre étude de cas font objet d'exploitation optimale, dans le cadre d'une analyse documentaire concernant notre organisme d'accueil.

²⁸⁵ MUCHIELLI A. (1991), « *Les méthodes qualitatives* », Paris, Presses Universitaires de France p.116.

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

La répartition de l'observation non participante s'est faite sur trois grands domaines, premièrement l'accueil constitue un élément important à observer à travers la réaction à l'introduction (*avant l'enregistrement*) et la réaction à la sortie (*après l'enregistrement*), deuxièmement, nous nous sommes penchés à observer le climat général de la rencontre à partir des Description des émotions de la personne qui se raconte, Description de mes sentiments lors de la rencontre. Enfin, une observation est portée sur les commentaires généraux sur la rencontre précisément à travers des réflexions et constats par rapport au projet de recherche et sur des questions ou éléments à vérifier lors de la prochaine rencontre.

Figure N°14 : Notes d'observation

Accueil
<ul style="list-style-type: none">- Réactions à l'introduction (<i>avant l'enregistrement</i>).- Réactions à la sortie (<i>après l'enregistrement</i>).
Description du climat général de la rencontre
<ul style="list-style-type: none">- Description des émotions de la personne qui se raconte.- Description de mes sentiments lors de la rencontre.
Commentaires généraux sur l'entretien
<ul style="list-style-type: none">- Réflexions et constats par rapport au projet de recherche.- Questions ou éléments à vérifier lors de la prochaine rencontre.

Source : établi par nous-même

3.3.3- L'entretien, source privilégiée de données

L'entretien constitue notre troisième source d'information, c'est la source la plus privilégiée de recueil de données dans le contexte de notre recherche, L'entretien est vue comme une relation directe entre le chercheur et l'acteur, cette relation contribue à la construction de référence ainsi bâtir une compréhension.

3.3.3.1- Le choix des répondants

Cette étape est précieuse, car elle nous offre la possibilité de choisir les acteurs susceptible d'apporter des réponses intéressantes à l'ensemble de nos questions. Pour éviter les « *biais de situations* » et les réponses subjectives qu'un seul répondant peut nous fournir, nous avons choisi un panel de répondants diversifié et large, cela peut nous donner l'opportunité de comprendre les phénomènes de notre étude (*management des compétences*) dans sa globalité et aussi, mettre en relief les complexités de notre recherche.

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

En effet, nous nous sommes penchés sur des acteurs ayant des niveaux hiérarchiques et fonctionnels différents, et ce, pour avoir une large vision sur l'implication des différents niveaux de décision au sein de l'entreprise SONELGAZ vis-à-vis des questions en relation avec la gestion des compétences et sa relation avec le management des Hommes. Nous avons ainsi rencontré aussi bien la Direction Générale, que la direction des ressources humaines, les directions fonctionnelles, les chargés de communication et les ingénieurs techniques (*affaires ou conseil*).

Le rôle de chaque catégorie d'acteur nous renvoie à comprendre une spécificité de notre recherche. La direction générale nous permet d'interpréter les enjeux des logiques compétences qui prévaut au sein de l'entreprise, nous donne ainsi, une vision sur les outils tels que la GPEC, la direction des ressources humaines nous offre des opportunités indéniables à la compréhension des programmes de formation, les bilans de compétences et les la mise en place des référentiels de compétences. Les directions fonctionnelles s'interrogent sur l'état des lieux des compétences fonctionnelles à l'exercice des métiers de chacun, les chefs de projets et les ingénieurs techniques sont des choix études pour notre positionnement empirique, car, ces derniers peuvent nous fournir des informations pertinentes sur les aspects techniques liés à la génération des compétences au travail, et comment s'effectue les conversions de compétences individuelles en compétences collectives. la répartition de nos répondants est illustrée par le tableau suivant .

Tableau N°13 : La répartition de notre échantillon par catégorie de répondants

CSP	Directions		
	Direction du groupe	Direction de la distribution de Tizi-Ouzou	Direction de la distribution de Bouira
Directeur des ressources humaines	01	01	01
Chef département RH	01	00	00
Chef de service RH	00	01	00
Chargé de la formation	00	01	01
Responsable de développement RH	01	01	00
Chargé de recrutement	00	01	00
Chargé de la communication	00	01	00
Ingénieur technique	00	01	00
Le chargé de suivis des projets	01	00	00
Total	04	06	02

Source : élaboré par nos soins

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

3.3.3.2- Des entretiens semi-directifs

Les entretiens ont été réalisés de manière semi-directive, sur la base d'un guide d'entretien structuré, abordant une série de thèmes préalablement définis, permettant de cerner le phénomène sans trop le contraindre. Ce guide a été élaboré à l'issue de notre revue de la littérature et pendant la démarche d'identification de cas, ce dernier a fait preuve d'enrichissement tout au long de déroulement de notre enquête pour mieux l'adapter avec notre problématiques, ainsi permettre de décliner nos propositions de recherche. La déclinaison des thématiques de notre guide d'entretien est présentée dans le tableau ci-dessous.

Tableau N°14 : Déclinaison des thèmes de notre guide d'entretien

Thèmes	Déclinaison
Etat des lieux sur les compétences au travail	<ul style="list-style-type: none"> - Nature de la compétence disponible - Appréciation faite sur les compétences individuelles - Dynamique de groupe.
Formation	<ul style="list-style-type: none"> - Programmes de formation. - Compétences visées par les programmes de formation. - Formation et bien-être des employés. - Formation et capitalisation de compétences.
Référentiels de compétences	<ul style="list-style-type: none"> - Utilités pour l'entreprise. - Disponibilité et décision de création. - Référentiels métiers distinction stratégique. - Uniformisation de compétences. - Avantages pour la MRH.
GPEC	<ul style="list-style-type: none"> - Nature de la GPEC. - Mécanisme de fonctionnement. - Déterminants stratégiques. - Outils et démarches entretenus.
Management des ressources humaines apprenant	<ul style="list-style-type: none"> - Métiers rattachés au MRH. - Un MRH animateur de l'espace de travail. - MRH avantageux pour la gestion des compétences. - Déclinaison des objectifs en matière de compétences.

Source : établi par nous-même

Ainsi, nous avons opté pour le même guide d'entretien pour l'ensemble des acteurs interrogés et cela pour nous garantir la cohérence en matière de réponse et ainsi répondre à nos propositions de recherche, toutefois, l'ensemble des questions présentes dans le guide d'entretien n'ont pas été totalement posées, puisque certains acteurs n'étaient pas suffisamment informés, pour cela d'autres questions ont été abordées pour mieux combler l'intérêt des répondants.

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

3.3.3.3- Méthodologie de réalisation de nos entretiens

Nos entretiens ont poursuivis dans leurs réalisations le processus suivant :

Dans un premier temps, nous avons pris le temps nécessaire pour nous présenter, expliquer notre recherche et les raisons de notre présence dans l'entreprise, exposer le déroulement de l'entretien et sa durée approximative. Aussi, les objectifs de cette démarche était de « *mettre à l'aise* » l'interviewé, de répondre à ses éventuelles questions, et de lui demander l'autorisation d'enregistrer ;

Ensuite, l'entretien à proprement parler a pu commencer. Les transitions entre thèmes sont annoncées, et une prise de notes rapide a été réalisée (*en plus de l'enregistrement*) ;

À la fin de l'entretien, nous avons demandé au répondant de susciter des questions ou arguments supplémentaires, et de nous indiquer d'autres personnes de l'entreprise susceptibles de nous aider dans notre recherche.

3.3.4- Le mode d'analyse des données collectées : « *L'analyse de contenu thématique* »

Pour le traitement de nos données, nous avons choisi d'opter pour une analyse du contenu thématique ; une méthode réputée pour ses capacités à donner de sens aux différentes représentations individuelles et collectives.

Cette méthode est largement mobilisée dans les recherches qualitatives, entretiens et analyses documentaires. Bardin (2003 : 47)²⁸⁶ la définit comme « Selon (BARDIN, L) (170) , « *l'analyse de contenu est une technique d'analyse d'un discours (article, interview, document...etc.) fondée sur un ensemble de procédures structurées de qualifications* ». Cette forme d'analyse identifie les perceptions individuelles des acteurs et permet de mettre en valeur les convergences ou divergence au sein de même projet. La mobilisation de l'analyse de contenu thématique est cohérente avec notre objectif de recherche et vise à interpréter le sens donné par les individus à leurs actions.

Le principe générique de l'analyse de contenu est de repérer puis de coder toutes les parties de la communication recouvrant un thème commun. Cette démarche implique dans un premier temps de définir l'unité de codage, puis dans un deuxième temps de définir le support de l'analyse.

Notre analyse de contenu est réalisée à l'aide de certaines techniques que nous avons mobilisé et qui sont présentées comme suit :

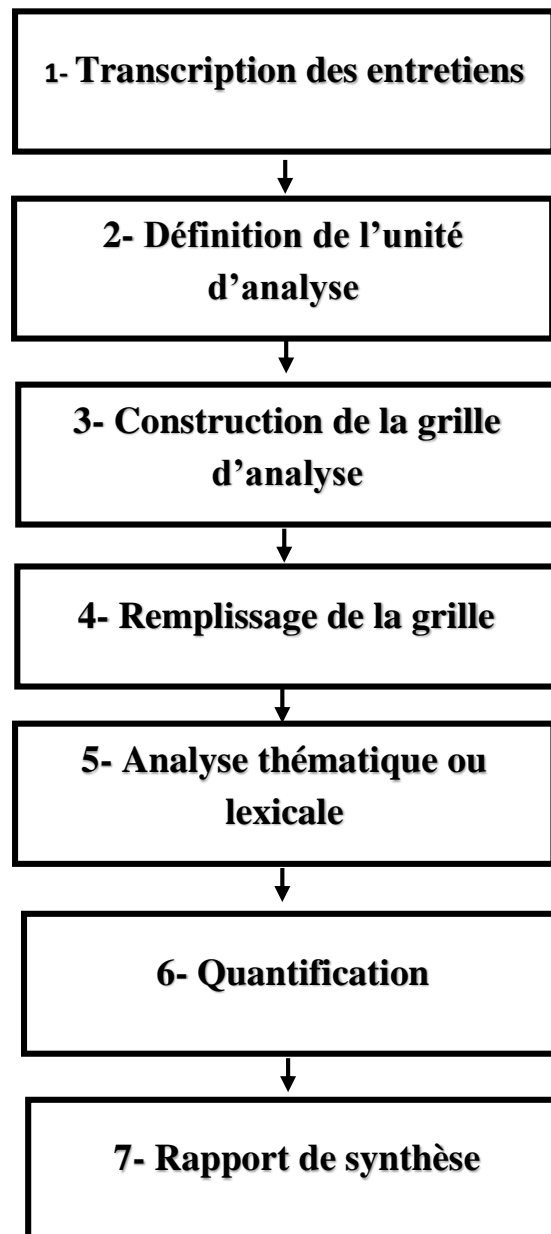
- **L'analyse du contenu thématique** : Cette analyse repose sur la répartition des informations collectées via le discours sur les thématiques abordées ;

²⁸⁶ BARDIN, L(1991) ; « *L'analyse de contenu* », PUF.P.25.

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

- **L'analyse structurale** : elle consiste à repérer du discours, les positions et les prises de positions des acteurs par rapport à une question prédéterminée ;
- **L'analyse syntaxique et lexicale** : dans laquelle l'unité d'analyse peut être l'ordre et le choix des mots, la connotation de ces dernières, la construction des phrases, la fréquence d'apparition des thèmes ainsi que la fréquence d'association ;
- **L'analyse de l'évaluation** : elle porte sur les différents jugements formulés par les acteurs qu'ils soient positifs ou négatifs.

Figure N°15 : Le processus complet d'une analyse de contenu



Source : Gianelloni et Vernet(2004) ; Les études de marché, Editions Vuibert, Paris, 2001, P96

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

Le tableau suivant résume les étapes de notre protocole de méthodologie de recherche ainsi la posture épistémologique engagée.

Tableau N°15 : Protocole complet de notre recherche

Étapes	Choix méthodologiques			Validité de la recherche
Positionnement épistémologique	Interpretativiste /mode de raisonnement mobilisé l'abduction			Fiabilité
Echantillon théorique	Représentativité théorique de cas			Transférabilité
Collecte de données	Observation non participante Notes d'observation	Entretien semi-directifs 12 entretiens réalisés (réf tableau N) 13)	Analyse documentaire Documents internes Documents externes	Crédibilité
Traitement des données	Analyse de contenu thématique ou lexicale avec méthode de codage simple			Fiabilité
Restitution de données	Restitution selon un unique plan prédéfini, Contextualisation du cas unique encastrable à plusieurs niveaux d'analyse Traitement de données Confrontation de nos données au positionnement conceptuel Tableaux récapitulatifs de l'analyse thématique, Rapport de synthèse			Transférabilité

Source : établi par nos soins

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

Conclusion du chapitre 3

À l'issue de ce chapitre, nous avons tiré plusieurs conclusions et de précieux enseignements sur le cadre pratique à l'évolution d'une gestion des compétences dans le contexte de l'entreprise algérienne. Trois lectures ont été tirées de ce chapitre.

Premièrement, les logiques individualistes susceptibles d'être le déclencheur de la dynamique apprenante souffrent de plusieurs contraintes, qui les renvoient au statut de l'initiative individuelle dépourvue de toute substance pratique et objective. L'étude de la gestion des compétences ne peut se substituer de l'étude des qualifications individuelles que chaque individu dispose et qu'il met au service de l'entreprise. En Algérie, le classement médiocre des universités nationales à l'échelle mondiale, l'absence d'une vraie démarche pour capitaliser les savoirs, et le fossé qui sépare l'université de l'industrie représentent des freins très sérieux au développement des qualifications.

L'entreprise algérienne se heurte à des insuffisances en termes de vision stratégique qui nous semble être le socle le plus pertinent à l'évolution des dynamiques d'apprentissage individuel. La formation en capital humain permet de développer les potentialités que renferment les employés algériens. Cette prise de conscience doit constituer un vrai passage vers une logique dans laquelle l'entreprise algérienne devient un espace ouvert à l'expression des talents managériaux.

L'étude du talent managérial nous a permis de mieux comprendre les exigences stratégiques et opérationnelles que le dirigeant de l'entreprise algérienne, notamment l'entreprise publique, a vis à vis de l'importance accordée à l'investissement immatériel dans les connaissances.

Le capital humain favorise le talent managérial en lui offrant une réelle opportunité à se développer au sein de l'entreprise algérienne, ce constat reste préliminaire vu les insuffisances réglementaires (absence d'un cadre légal pour la gestion des compétences et pour la GPEC), l'insatisfaction des employés vis-à-vis de la rémunération des compétences et la quasi absence d'une politique de promotion qui prend en charge les aspects qualitatifs, tels que les compétences, les capacités de changement et l'adaptation professionnelle, sont considérés comme des freins à l'évolution et à l'introduction de nouvelles formes de gestion individualisée en matière de compétences.

Pour résumer le premier enseignement, nous confirmons que la gestion des compétences se nourrit du capital humain, et ce dernier trouve son origine dans une politique nationale ouverte, responsable et ayant pour objectif le développement des connaissances au service de l'entreprise.

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

Deuxièmement, la compétence s'observe, et se contextualise dans un cadre collectif et organisationnel qui lui donne un caractère global. Cela signifie, que tout investissement immatériel en compétences doit prendre en compte les logiques macroéconomiques (*compétences collectives*) et méso économiques (*compétences organisationnelles*), ces deux logiques sont résumées par l'expression « *gestion par les compétences* » qui suppose une gestion globale au-delà des imperfections individuelles.

En Algérie, en dépit, des multiples inerties organisationnelles qui bloquent l'insertion d'un management stratégiques des compétences, on a pu identifier, des pratiques managériales très pertinentes qui sont mises en place par certaines grandes entreprises, dont l'intérêt est de rationaliser les pratiques et ainsi s'approprier les outils de gestion, ces pratiques visent à assoir un processus logique de gestion par les compétences (*démarche de compétences*) dans un contexte mutuellement bénéfiques, pour les entreprises, pour les employés et pour les partenaires économiques

Les lectures des rapports de synthèses sur les pratiques de gestion entretenues par les entreprises algériennes (*rapport sur l'activité des entreprises SONATRACH et SONELGAZ*) révèlent une volonté stratégique à décloisonner les activités de la gestion des ressources humaines, et ce, en mettant l'accent sur le développement de deux formes de compétences (*stratégiques et organisationnelles*).

La compétence stratégique vise à segmenter les activités de l'entreprise en reconfigurant la chaîne de valeur. En effet, cela permet à la fonction RH de se situer parmi les activités créant le plus de richesse en se disposant de compétences distinctives, susceptibles d'être utilisées pour la construction d'avantages compétitifs durables et défendables. Dans ce cas, l'entreprise algérienne est amenée à identifier des profils capables de renforcer l'employabilité de l'entreprise. Cela passe inévitablement par un décloisonnement des pratiques de recrutement et d'intégration des nouveaux employés.

La compétence organisationnelle se construit dans les pratiques quotidiennes face aux imprévus. Cette capacité à réagir face aux différentes situations du travail, confère à l'entreprise une possibilité favorable dans l'aménagement des espaces du travail. Le développement de routines organisationnelles constitue l'unique préalable à l'évolution de la compétence organisationnelle : cela permet d'unifier les équipes de travail, de renforcer le bien-être des employés et de maintenir les voix du changement organisationnel. Dans l'entreprise algérienne, les structures hiérarchiques de types fonctionnelles ne favorisent pas une reconnaissance professionnelle et ne créent pas des dynamiques d'apprentissage basées sur le partage et l'échange des expériences.

Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives

Enfin, tout travail de recherche doit se construire d'une manière méthodique. Nous avons mis en avant un protocole de recherche suivant les recommandations méthodologiques et épistémologiques cohérentes pour mieux répondre aux questionnements auxquels s'intéresse notre recherche.

Chapitre 4

La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

Introduction de chapitre

A l'issue des deux premiers chapitres, nous avons dessiné les contours d'une gestion par les compétences perceptible, comme un ressort à la mise en place d'un management des ressources humaines décloisonné et dont les pratiques sont variées et portées sur des logiques de compétences.

Cette revue de littérature nous a permis également de mieux appréhender le contexte opérationnel de notre recherche, puisque nous nous sommes focalisés dans le troisième chapitre sur une étude des déterminants de la gestion des compétences dans le contexte de l'entreprise algérienne, une focalisation que nous avons expliciter à la lumière de la théorie du capital humain. Faut-il le rappeler que cette dernière est une branche de la théorie des ressources et compétences. La théorie du capital social, également est une branche de la TRC, nous a donné une opportunité pour mieux cerner les facteurs liés à l'émergence de la démarche compétence (gestion par les compétences, même enjeu, même usage) dans le contexte algérien, cela s'est traduit par un essai d'adaptation de deux systèmes de gestion par les compétences, et ce, en fonction des spécificités du contexte économiques, sociale et managériale de l'entreprise Algérienne (le système individualisant et le système objectivant) .

Cette tentative de compréhension de l'évolution de la logique individuelle des compétences à la logique collective, a favorisé le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans l'entreprise algérienne, nombreux sont les enjeux et les conséquences, entre autre, nous pouvons citer, la prise en charge de programmes de formation axés compétences, ou la volonté de redynamiser les outils de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ou de moins, une réelle reconfiguration des systèmes d'évaluation des compétences.

Toute recherche comprend un cheminement méthodologie et un positionnement épistémologique, chose que nous avons présenté dans la dernière section du troisième chapitre, en insistant sur une logique épistémologique interprétativiste avec un mode de raisonnement abductif. Pour le cheminement méthodologique, notre choix est porté sur une étude qualitative avec une étude de cas unique, et des approches multiples en matière de collecte des informations (*analyse documentaire, observation non participante et des entretiens semi-directifs*).

Ce dernier chapitre est consacré à l'analyse et à la discussion des résultats de notre recherche, structuré autour de trois sections, respectivement, nous présenterons les agences de groupe SONELGAZ, dans lesquelles nous effectuerons notre études de terrain dans la première section, ensuite une analyse documentaires du management des ressources et compétences au

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

niveau de l'entreprise SONELGAZ, nous permettra de nous comprendre les potentialités que renferme cette entreprise, mais aussi, avoir une vision précise des repositionnements effectués pour moderniser la fonction RH au sein de cette entreprise. La section 3 sera consacrée à la discussion de nos résultats issus des entretiens que nous avons réalisés auprès des responsables RH concernés.

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil, des aspects liés à la gouvernance de la performance et des modalités à l'optimisation des parcours de la formation au niveau de la SONELGAZ

SONELGAZ (*Société Nationale de l'Electricité et du Gaz*) est une compagnie chargée de la production, du transport et de la distribution de l'électricité et du gaz en d'Algérie. Elle a été créée en 1969, en remplacement de l'entité précédente Electricité et gaz d'Algérie (*EGA*), et on lui a donné le monopole de la distribution et de la vente du gaz naturel dans le pays, de même pour la production, la distribution, l'importation, et l'exportation de l'électricité. En 2002, le décret présidentiel N° 02-195²⁸⁷, la convertit en une Société par actions SPA entièrement détenue par l'État. On parle maintenant de Groupe SONELGAZ.

1.1- Présentation de l'entreprise SONELGAZ

SONELGAZ est parmi les plus grandes entreprises Algériennes qui ont connus des défis qui lui ont permis l'évolution qu'elle connaît aujourd'hui.

1.1.1-Historique de la SONELGAZ

Le groupe d'électricité en Algérie, SONELGAZ, est la principale entreprise de production, de transport, de distribution et de commercialisation d'électricité en Algérie. De la création de l'Electricité et Gaz d'Algérie (*EGA*) en 1947 à la transformation en société Holding, la Société Nationale de l'Electricité et de Gaz (*SONELGAZ*) est passé par les étapes suivantes.

1.1.2-En 1946 : La création de l'Electricité et Gaz d'Algérie

Au début du 20^{ème} Siècle, le secteur de l'électricité, était constitué de concessions aux mains d'entreprises coloniales. L'adoption de la loi N° 46-628 du 8 avril 1946²⁸⁸ en France métropolitaine, instaurant la nationalisation des activités électriques et gazières, fut étendue à l'Algérie par la nationalisation des entreprises privées d'électricité et du gaz existantes à l'époque, consacrant la création d'*EGA (Electricité et Gaz d'Algérie)* par décret N° 47-1002 du 5 juin 1947²⁸⁹. L'Algérie disposait alors d'un réseau électrique de faible capacité relevant d'un modèle économique colonial.

²⁸⁷ Décret présidentiel n° 02-195 du 19 Rabie El Aouel 1423 correspondant au 1er juin 2002 portant statuts de la Société algérienne de l'électricité et du gaz dénommée " SONELGAZ. Spa JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 39 20 Rabie El Aouel 1423 2 juin 200

²⁸⁸<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGIARTI000006628025/2003-01-04/#LEGIARTI000006628025> consulté le 27 aout 2024

²⁸⁹[egifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000849125#:~:text=8%20avril%20...-,Décret%20n%2047-1002%20du%205%20juin%201947%20fixant,l%27%20électrité%20et%20du%20gaz](https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000849125#:~:text=8%20avril%20...-,Décret%20n%2047-1002%20du%205%20juin%201947%20fixant,l%27%20électrité%20et%20du%20gaz)

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

1.1.3-Dissolution d'EGA et Création de SONELGAZ en 1969

En rupture avec l'héritage colonial et afin de répondre à des choix politiques et économiques, l'année 1969 consacra la dissolution d'EGA et sa substitution par la création de SONELGAZ (*Société Nationale de l'Electricité et du Gaz*), par ordonnance N° 69-59 du 28 Juillet 1969²⁹⁰. A la nouvelle entreprise est confié le monopole de la production, le transport, la distribution, l'importation et l'exportation de l'électricité, ainsi que celui de la distribution et de la vente de gaz naturel dans le pays.

De taille déjà respectable, SONELGAZ entamait une nouvelle ère avec un effectif de 6000 agents pour desservir 700 000 clients avec un taux d'électrification de 40%, elle disposait de 626 MW de puissance électrique installée, alimentant 665 000 clients BT, 3 180 clients MT et 08 clients HT, ainsi que d'un réseau de transport gaz de 575 km et d'un réseau de distribution gaz de 1 590 km alimentant 168 032 foyers.²⁹¹

1.1.4-Le tournant de la première restructuration en 1983

En 1983, quatorze ans après sa naissance, SONELGAZ opère une première restructuration. Elle donnera le jour à cinq filiales dédiées aux travaux spécialisés et à une entité de fabrication : KAHRIF (*électrification rurale*), KAHRAKIB (*infrastructures et installations électriques*), KANAGHAZ (*réalisation des réseaux gaz*), INERGA (Génie Civil), ETTERKIB (*montage industriel*), et AMC (*fabrication des compteurs et appareils de mesure et de contrôle*).

Le choix de ce modèle, (*Maison-mère et Filiales*), allait conférer à SONELGAZ de nouvelles capacités de déploiement et de gestion de ses projets. Ce système d'organisation et de management a permis aux nouvelles sociétés de jouer un rôle prépondérant dans la réalisation des infrastructures électriques et gazières. Il devint alors le précurseur du mode actuel de fonctionnement : autonomie de gestion et réactivité dans un environnement dynamique constant. Par le décret exécutif N° 95-280 du 17 septembre 1995²⁹², la SONELGAZ devient Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (*EPIC*), placée sous tutelle du Ministère chargé de l'énergie et des Mines. Dotée de la personnalité morale tout en jouissant

²⁹⁰ <https://archive.gazettes.africa/archive/dz/1969/dz-government-gazette-dated-1969-08-01-no-65.pdf> journal officiel de la république Algérienne du vendredi 17 aout 1969

²⁹¹ Document SONELGAZ 2024

²⁹² Décret exécutif n° 95-280 du 22 Rabie Ethani 1416 correspondant au 17 septembre 1995 portant statuts de l'établissement public à caractère industriel et commercial "SONELGAZ ? JOURNAL OFFICIEL DE LA république Algérienne du Dimanche 24 septembre 1995

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

de l'autonomie financière, elle est régie par les règles de droit public dans ses relations avec l'État et réputé commerçant dans ses rapports avec les tiers. Le même décret attribue à la SONELGAZ la mission de service public.

Par le Décret présidentiel n° 02-195 du 01 Juin 2002²⁹³, SONELGAZ devient Société Algérienne de l'électricité et du Gaz, une Société par Actions (*SPA*). Elle est régie par les dispositions de la loi relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations et par les dispositions du code de commerce. Ce statut lui donne la possibilité d'élargir ses activités à d'autres domaines relevant du secteur de l'énergie et aussi d'intervenir à l'international.

1.1.5-Le Groupe Industriel SONELGAZ est né en 2004

En 2004, SONELGAZ se hisse en tête de liste des investisseurs nationaux et s'impose comme un acteur incontournable du développement national avec en perspective : devenir un catalyseur d'investissements nationaux et étrangers dans le secteur national de l'énergie. En conséquence, elle adopte une organisation de Groupe industriel par la transformation en filiales de ses entités en charge des métiers.

Entre 2007 et 2009, toujours dans un souci d'accentuer ses performances, SONELGAZ adopte une nouvelle organisation. Celle-ci aboutit à un Groupe comptant 33 filiales et 6 Sociétés en participation directe. Avec l'ouverture de l'Institut de Formation en Electricité et Gaz (*IFEG*) en 2007, ainsi que la création des sociétés d'engineering, des systèmes d'information et de la gestion immobilière (*CEEG, ELIT & SOPIEG*) et l'intégration de la Société Rouïba Eclairage en 2009, il parachève sa transformation en une Holding de sociétés déterminée à développer et renforcer ses infrastructures électriques et gazières. La dynamique d'investissement que le Groupe va connaître concernera sans exception tous les métiers et toutes les zones géographiques du territoire National.

Le 02 mai 2011, les statuts de SONELGAZ, adoptés en 2002, sont amendés par le conseil des ministres. Ils deviennent, de ce fait, conformes aux dispositifs de la loi N°02 - 01 du 5 février 2002²⁹⁴ relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisations. Désormais, SONELGAZ. Spa est organisée en « *SOCIETE HOLDING* », sans création d'une personne

²⁹³ Décret présidentiel n°02-195 du 1^{er} juin 2002 portant statuts de la Société algérienne de l'électricité et du gaz dénommée « *SONELGAZ SPA* » JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 39 20 Rabie El Aouel 1423 2 juin 2002.

²⁹⁴https://www.energy.gov.dz/Media/galerie/loi_nd_02-01_du_05_fevrier_2002_relative_a_l_electricite_et_a_la_distribution_du_gaz_par_canalisations_5b6700d95f092.pdf consulté le 27 aout 2024 .

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

morale nouvelle. La Holding SONELGAZ et ses sociétés filiales forment alors un ensemble dénommé « *Groupe SONELGAZ* ».

En 2014, en partenariat avec Général Electric, création d'une société dénommée GEAT (*General Electric Algérie Turbines*), chargée de la réalisation et de l'exploitation d'un complexe industriel situé à Ain Yagout (*wilaya de Batna*) destinée à produire des TG et TV. Partenariat avec Hyundai et Daewoo et création de la société dénommée HYENCO chargée de réaliser des prestations d'EPC (*Engineering, Production and Construction*) d'ouvrages énergétiques industriels. 2017 fut l'année d'une nouvelle organisation permettant d'améliorer davantage l'efficacité des sociétés du Groupe et de leur faire gagner en efficience à travers la mutualisation de leurs expériences propres et l'harmonisation de leur savoir-faire. Ainsi, le métier de la distribution relève, désormais, d'une seule entité dénommée Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz (*SDC*). La SDC est le résultat de la fusion absorption par cette dernière des sociétés de distribution SDE, SDO et SDA.

1.2- La Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz SDC

Le nouveau schéma organisationnel de l'activité de distribution décidé par les pouvoirs Publics, a induit la création de la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz, dénommée SDC. Spa, résultat de la fusion - absorption des sociétés SDC, SDE et SDO d'une part, et le rattachement de la SDA en tant que filiale d'autre part. Créée le 04/04/2017, au capital social de 64 milliards de Dinars, la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz, dénommée « *SDC. Spa* », société par action et dont le siège social est situé au 20 boulevard Mohamed BOUDIAF – Blida, gère à travers ses cinquante-deux (52) Directions de Distribution, 48 concessions s'étendant sur les territoires national.

1.2.1- La direction de distribution de TIZI-OUZOU

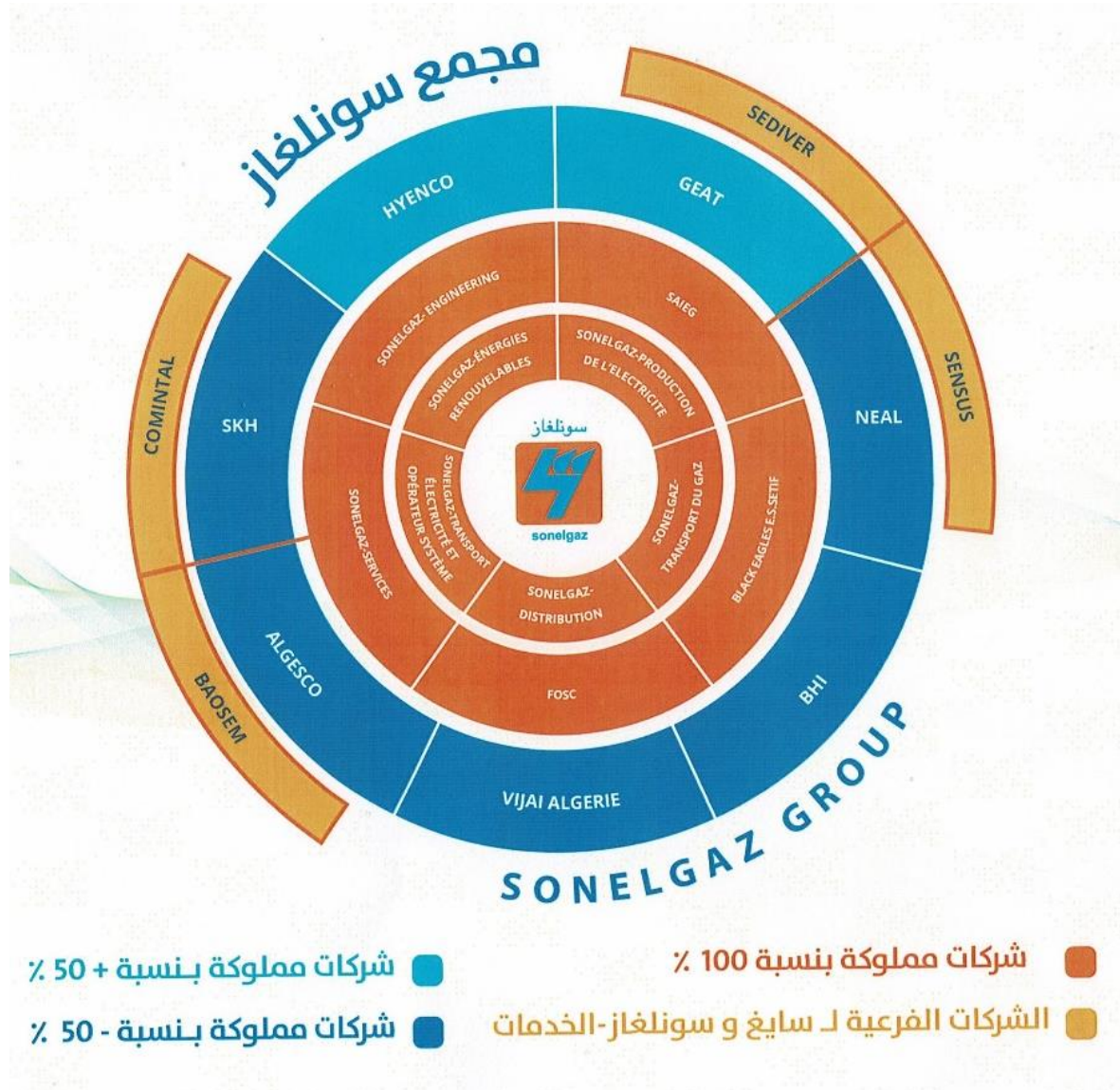
SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou est l'une des 52 directions de distribution appartenant à la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz, dont le siège social est situé au 1 Boulevard Colonel Ali MELLAH Tizi-Ouzou. DD de Tizi-Ouzou couvre la totalité des communes de la wilaya où elle gère à travers ses 17 agences commerciales et 23 districts (14 gaz et 9 électricité) plus de 413655 abonnés en électricité BT, 1429MT, 03HT et 231511 abonnés en gaz BP, 221MP et 8HP. Avec un effectif de 1074 salariés des différentes catégories socioprofessionnelles au 31/12/2019, les attributions principales de la direction de Tizi-Ouzou sont :

- Développement des ventes et recouvrement des créances ;

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

- Mise en œuvre de la politique commerciale et son contrôle ;
- Satisfaction aux besoins de raccordement des clients MT/BT/MP/BP ;
- Gestion de développement des réseaux MT/BT/MP/BP ;
- Elaboration des programmes travaux et en assurer la maitrise d'ouvrage ;
- Développement de ressources humaines qui lui sont efficaces ;
- Sécurité du personnel et du matériel en rapport avec son activité ;
- Représentation du groupe SONELGAZ au niveau local.

Figure N°16 : L'organigramme du groupe SONELGAZ

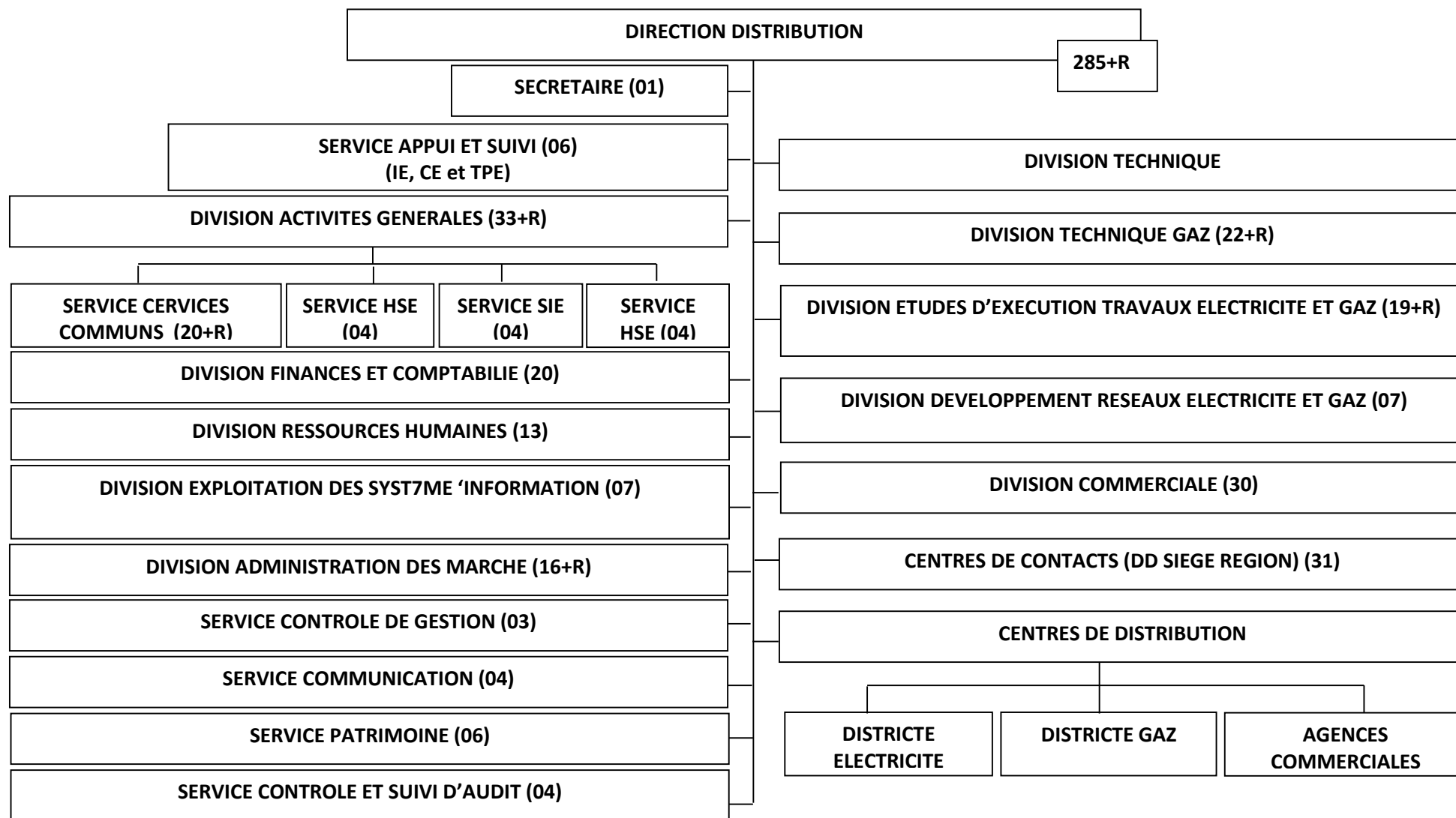


Source : SONELGAZ groupe 2024

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

Figure N°17 : L'organigramme de la direction de la wilaya de TO



Source : SONELGAZ Tizi-Ouzou 2024

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

1.2.2- Division des ressources humaines (DRH)

Cette structure est chargée de garantir la politique de gestion du personnel et les conditions internes de son application dont elle suit la mise en œuvre.

A-En matière d'administration

- Assure la préparation et l'exploitation de la paie ;
- Assurer le suivi et la mise à jour du fichier du personnel ;
- Assurer la tenue des dossiers administratifs des employés ;
- Gestion et suivi des carrières des employés ;
- Contrôler les conditions d'application des règles de gestion de personnel ;
- Assurer la relation avec le centre de médecine de travail et autres organisme externes.

B- En matière de formation

- Aider les gestionnaires à définir les besoins en formation ;
- Elaborer les plans de formation ;
- Organiser et suivre l'actions de formation en milieu de travail ;
- Evaluer l'impact des actions de formation en milieu de travail ;
- Evaluer l'impact des actions de formation sur les travailleurs formés.

C-En matière de développement de ressources humaines

- Elaborer les plans de recrutement ;
- Participer à la mise en œuvre des plans de ressource humaine ;
- Participer à la mise en adéquation des ressources humaines / emplois au plan de la maîtrise des effectifs ;
- Prendre en charge la préparation et le traitement des opérations périodique d'appréciation.

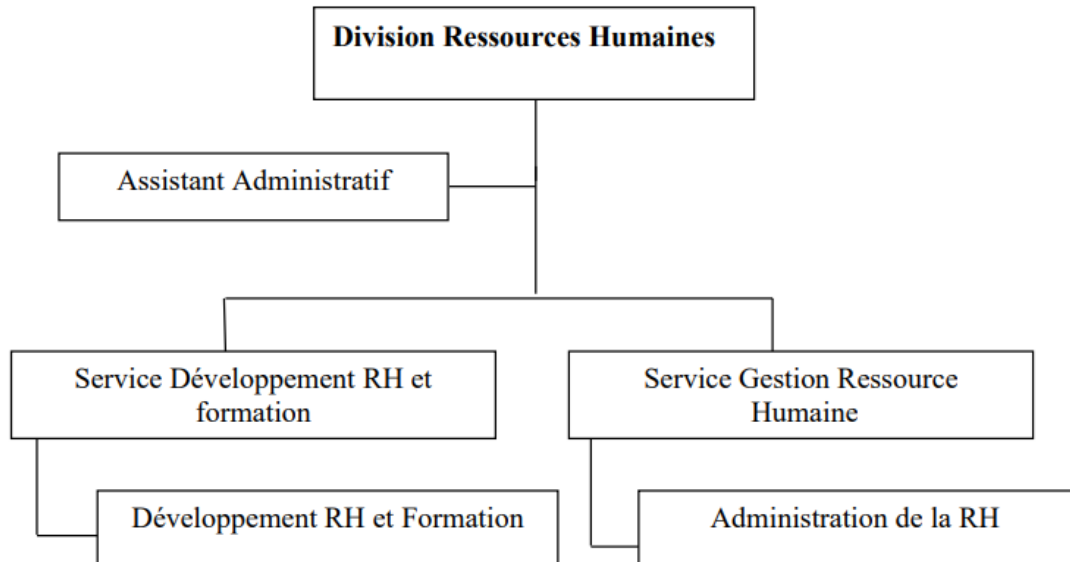
La figure suivante représente l'organigramme de la direction des ressources humaines de la division de distribution de la wilaya de Tizi-Ouzou. Une structure hiérarchique composée de la direction des ressources humaines qui s'en charge de mettre en place, la politique générale qui appuie la charte de la gouvernance du groupe SONELGAZ. Au niveau intermédiaire, il y'a l'assistance administrative, qui assiste la direction générale, en s'en occupant des activités en relation avec la gestion quotidienne des travailleurs, et ce, en offrant les conditions éligibles à l'exercice des différentes activités.

L'assistance administrative, est scindée en deux grandes fonctions, d'une part, les fonctions administratives, dans lesquelles, les activités font référence, à l'ensemble des tâches quotidiennes (*gestion du personnel, administration RH, conditions du travail...etc.*), d'autre part, des activités en relation avec le développement des RH, notamment avec la mise en place

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

de programmes de formation, de recrutement ou de gestion des compétences, sont assurées également par l'assistance administrative. La figure suivante présente l'organigramme de la direction RH de la wilaya de Tizi-Ouzou

Figure N°18 : L'organigramme de la direction RH de TO



Source : Document SONELGAZ Tizi-Ouzou.

1.3- La gouvernance de la performance au sein de la SONELGAZ, un levier pour le développement du management des compétences

Le groupe SONELGAZ, comme la majorité des entreprises publiques, constitue un vivier inévitable de la politique générale de l'Etat, par conséquent, de nouvelles orientations en termes de gouvernance sont adoptées, pour permettre une meilleure adaptation vis-à-vis de la nouvelle cartographie de l'économie de marché, dans laquelle, la gestion des compétences dispose de la performance de l'entreprise²⁹⁵.

Le groupe SONELGAZ est un ensemble de sociétés par action « SPA » (39 filiales et 5 sociétés en participation) régi par la législation en vigueur, sous réserves des dispositions des statuts arrêtés par le décret présidentiel n°02-195 du Rabie El Aouel 1423 correspondant au 1er juin 2002.²⁹⁶

²⁹⁵ ABID N et BELAIDI A « L'entreprise publique entre la mission de Service public et l'impératif de la performance économique Cas: Sonelgaz » Conférence Paper · December 2015 p 11

²⁹⁶ https://www.energy.gov.dz/Media/galerie/decret_presidentiel_nd02195_du_1er_juin_2002_portant_statuts_de_la_societe_algerienne_de_lrelectricite_et_du_gaz_denommee_sonelga Décret présidentiel n° 02-195 du 19 Rabie El Aouel 1423 correspondant au 1er juin 2002 portant statuts de la Société algérienne de l'électricité et du gaz dénommée " SONELGAZ. Spa " JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 39 20 Rabie El Aouel 1423 2 juin 2002

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

Le groupe SONELGAZ détient un capital social de cent cinquante milliards de dinars (150 000 000 000 DA). Il compte 84 416 employés. Il est doté d'un président directeur général, d'un conseil d'administration et d'une assemblée générale.

En Janvier 2015, pour s'adapter au nouveau contexte économique, la SONELGAZ s'est restructurée pour disposer d'une meilleure gestion financière et managériale, elle s'est dotée d'une nouvelle macrostructure et d'une nouvelle organisation qui a ainsi mis en place quatre pôles, à savoir :

- Pôle des Industries Energétiques ;
- Pôle Travaux et Services ;
- Pôle des Activités Industrielles ;
- Pôle des Activités de sûreté Interne.

1.3.1- Une direction des ressources humaines, une structure au service de développement des compétences

Au niveau de la SONELGAZ, la politique RH, est considérée comme un facteur clé de succès, elle constitue le véritable levier de la performance organisationnelle du groupe.

Avec la politique visant à devenir une entreprise citoyenne et responsable, la direction des ressources humaines s'est transformée en 2019, en direction exécutive du capital humain et du développement de l'organisation. Elle dispose pour missions : le management des talents (*mise en place d'une organisation de suivi de potentiels humain à développer, projet EVALCOM... etc*), le dialogue social (*mise en œuvre d'une politique sociale, qui vise à favoriser la communication interpersonnelle*), ainsi, renforcer l'équité professionnelle en instaurant, des règles en faveur de l'amélioration des conditions du travail.

Les sociétés de distribution de l'électricité et du gaz sont considérées comme le maillon stratégique du groupe SONELGAZ, car elles sont conçues pour permettre, de mettre en place des politiques RH, décentralisées et orientées vers l'identification des compétences, qui correspondent aux métiers de l'avenir au niveau du groupe. Tout en suivant la politique du groupe, les trois sociétés (*Tizi-Ouzou, Bouira et Blida*) de Distributions de l'électricité et du Gaz ont tracé les voies de leur développement de façon à répondre aux grands impératifs et aux tendances émergentes qui influent sur le secteur. Le tableau ci-dessous nous donne une vision globale, des enjeux que représentent les attentes de chaque partie prenante dans le développement du groupe SONELGAZ.

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

Tableau N°16 : Les attentes des parties prenantes du groupe SONELGAZ

Parties prenantes	Poids relatifs	Enjeux
Commission de régulation de l'électricité et du gaz /CREG	02	<ul style="list-style-type: none"> - Fiabiliser les indicateurs de performance. - Refondre l'organisation avec la séparation progressive des activités. - techniques et commerciales.
Actionnaires	04	<ul style="list-style-type: none"> - Adapter l'organisation à un contexte de séparation progressive des fonctions techniques et commerciales. - Développer des concessions et améliorer les performances.
Managers Holding	04	<ul style="list-style-type: none"> - S'intégrer dans les axes stratégiques de la maison mère. - Développement des systèmes d'information - Mettre en place une organisation adaptée aux nouveaux défis -Améliorer la relation client - Développer les synergies entre les Sociétés de Distribution. - Développer des compétences classiques et nouvelles, et le top management. - Développer une culture de la valeur.
PDG sociétés	05	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfaire le client dans le respect de l'environnement et à moindre coût. - Garder les concessions actuelles et développer le segment des services énergétiques. - Améliorer la gestion en recherchant une plus grande synergie et une maîtrise des coûts.
Personnel	02	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer la politique de déroulement de carrière et les conditions d'accès aux postes clés ; - Améliorer le processus de communication interne
Clients	03	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer la qualité de service (<i>réduire les chutes de tension, etc.</i>) -Réduire les délais de raccordement/d'intervention. - Développer la communication orientée client - Développer des services (<i>maintenance, diagnostic, conseil, etc.</i>).

Source : document interne à l'entreprise

Compte tenu des attentes des parties prenantes, les sociétés de distributions ont formulé leurs grandes orientations par fonction, jugées comme les plus adaptés. La représentation peut être résumée dans le tableau suivant :

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

Tableau N°17 : Orientations stratégiques des sociétés de distribution de l'électricité et du gaz

Fonctions	Actions	Objectifs
Fonction Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place la fonction Stratégie au niveau des sociétés ; - Définir les missions de la fonction stratégie ; - Recruter et former la RH dédiée aux concepts et outils de la stratégie ; - Former les managers sur la maîtrise de l'outil du Plan stratégique ; - Piloter le déploiement du plan stratégique et l'évaluation périodique et continue. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lancer la fonction stratégie ; - S'approprier l'outil d'élaboration du Plan Stratégique ; - Assurer la maîtrise de la fonction stratégie.
Système d'information	<ul style="list-style-type: none"> - Accélérer la mise en œuvre d'un reporting décisionnel pour tous les niveaux de gestion (agences commerciales, direction de distribution, Siège de la société, Groupe) ; - Maintenir et améliorer les applications existantes ; - Mettre à jour des procédures de gestion en cohérence avec la nouvelle organisation ; - Accompagner le déploiement des nouvelles applications et veiller à leur bonne utilisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Disposer d'un outil d'aide à la décision ; - Adapter les applications ; - Disposer d'un SI cohérent avec l'organisation ; - Conduite de changement et respect des règles en vigueur.
Finance	<ul style="list-style-type: none"> - Développer la fonction inspection et contrôle de gestion et redéfinir ses missions pour assister les gestionnaires ; - Développer la comptabilité analytique et procéder à son rapprochement (avec la comptabilité générale) 	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer le système de gestion ; - Déterminer les coûts de revient par énergie ; - Contrôle des dépenses.
Commerciale	<p>Agir, avec le soutien de la Maison Mère et le Ministère de l'énergie, pour la mise en application de la réglementation en vigueur relative à l'agression des ouvrages, au vol d'énergie et le recouvrement des créances.</p> <p>La relève</p> <ul style="list-style-type: none"> - Améliorer la relève et la prise en charge rapide des signalés ; - Achever le remplacement des compteurs électromécaniques (BT) par des compteurs électroniques. <p>Facturation :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Améliorer la gestion du processus de facturation, -Gérer et prendre en charge les réclamations clients par la conception et le déploiement d'un système de suivi des réclamations. 	<ul style="list-style-type: none"> - Réduire les pertes d'énergie ; - Améliorer les résultats ; - Satisfaction clients .

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

	<p>Recouvrement : -Améliorer la gestion du processus de recouvrement, -Renforcer les agences commerciales par le recrutement et la formation de juristes pour le recouvrement des créances et la lutte anti-fraude.</p>	
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Développer des actions marketing : offres efficacité énergétique, packages technicommerciales, conseil, assistance, etc. ; - Développer la communication au client sur les aspects de sécurité et maîtrise d'énergie ; - Former les agents à l'orientation client ; - Respecter les délais d'intervention (raccordement, dépannages, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Passer d'une culture d'USAGER à une culture CLIENT pour capter le maximum de valeur - Satisfaire et fidéliser les clients.
Ressource Humaines	<p>Recrutement : Développer l'acte du recrutement -Réaliser les besoins exprimés en recrutement</p> <p>Formation : -Intégrer les nouvelles recrues à travers la formation en milieu professionnel, en encourageant le parrainage en vue d'une meilleure immersion dans le milieu de travail. --Élaborer un plan de formations adapté aux besoins des activités de la société et en adéquation avec les évolutions techniques et technologiques. -Former le middle management aux techniques managériales et à la gestion des risques. -Développer l'expertise et le professionnalisme</p> <p>GPEC : Mettre en place un plan de préparation et gérer la relève pour les différentes activités et pour tous les postes générateurs de valeur ajoutée (du chef d'équipe au top manager),</p> <p>Développement des compétences Motiver continuellement la ressource humaine par la mise en place d'un système de rétribution par les résultats.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Montée en puissance des compétences ; - Détection des talents et préparation des cadres à haut potentiel.

Source : document interne à l'entreprise

En vue d'amélioration de sa performance et la modernisation de son management des ressources humaines, le groupe prend de plus en plus compte de l'intérêt de ses parties

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

prenantes, en passant d'une culture d'usager à une culture de client et d'une culture d'employés et agents à une culture de capital humain, ainsi que l'utilisation des systèmes d'information pour accroître la qualité du service, et identifier les nouvelles compétences. Toutefois, la faible autonomie des sociétés notamment sur le plan managérial et financier constitue un frein à l'intégration du Groupe dans une démarche de performance globale. Aussi, la culture de responsabilité exprimée en termes de résultats n'a pas été suffisamment instaurée au niveau du Groupe.

1.3.2- L'importance de la formation à la SONELGAZ

Au niveau de l'entreprise SONELGAZ, la formation des salariés constitue, le facteur clé de succès de la direction des ressources humaines. En effet, des programmes et des plans de formation sont conçus d'une manière à permettre aux employés de se perfectionner, et par conséquent, s'adapter aux nouvelles exigences du monde de travail, en termes de compétences et de nouvelles orientations stratégiques. Les changements induits par les contenus de la formation au sein de la SONELGAZ, constituent un avantage compétitif, que l'entreprise exploite pour construire des référentiels de compétences, mettant en relation, les besoins en formation et les exigences en termes de compétences.

Cependant, il faut noter que l'approche des problèmes de formation et leur prise en charge, a évolué dans l'établissement en fonction du développement des activités, de la stratégie et du type de management mis en œuvre. L'adoption par SONELGAZ de l'approche par métiers a favorisé l'apparition des formations de types « *spécialisées* » ou « *intégrées* » qui correspondent au développement des métiers précis, notamment en énergie renouvelable, ou en photovoltaïque, cette disponibilité quant à l'adaptation des contenus de formation en fonction de l'évolution des métiers a mis l'entreprise devant une situation très difficile.

L'absence d'établissements de formation en la matière (*universités, instituts de formation, ou écoles spécialisées*) a handicapé, l'entreprise SONELGAZ, dans sa quête de perfectionnement et d'appréciation de ses effectifs. Cette situation a entraîné un investissement massif visant à construire des écoles de formations pour une prise en charge souveraine et responsable de tous les programmes de formation au niveau de l'entreprise. On peut affirmer que cet apport a été extrêmement positif et qu'il a effectivement permis de résoudre des problèmes de manque de personnel adéquat pour beaucoup de postes.

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

Tableau N°18 : Les écoles de formation de la SONELGAZ

Ecoles	Spécialités
L'école de Blida	<ul style="list-style-type: none"> - Etude, réalisation, exploitation. - Production de l'électricité. - Transport de l'électricité, et du gaz. - Distribution de l'électricité, et le gaz. - Sécurité et secourisme.
L'école de Ben Aknoun	<ul style="list-style-type: none"> - Initiation aux relations humaines. - Formation à la statistique de la gestion. - Formation à la micro-informatique. - Apprentissage à la langue anglaise. - Formation à la bureautique.
L'école d'Ain M' Lila	<ul style="list-style-type: none"> - Etude, réalisation et exploitation. - Production, transport et distribution de l'électricité et du gaz. - Sécurité des personnes et des ouvrages. - Eclairage public Informatique. - Relations humaines.

Source : document SONELGAZ

Ce tableau nous permet de bien saisir, les enjeux qui caractérisent la formation au niveau de la SONELGAZ. En effet, les trois écoles suscitées, offrent des contenus différents et ce, en fonction des exigences de contexte du travail correspondant. L'école de BLIDA est spécialisée dans les formations en relation, avec les aspects techniques liés aux situations du travail, elle offre des formations de perfectionnement pour mieux s'adapter professionnellement.

L'école de Ben-Aknoun propose des formations en liens avec les aspects relationnels au travail, elle offre des opportunités pour renforcer la cohésion sociale et maintenir l'équilibre entre les relations interpersonnelles, ce contenu de formation renforce, la confiance, la loyauté et l'adhésion au principes fondateurs de groupe SONELGAZ, enfin, l'école de Ain M'Lila, s'en charge de formations en relation avec la logistiques, hygiène et sécurité, un contenu adapté pour permettre aux employés d'avoir accès aux meilleures conditions du travail possibles.

1.3.2.1- Les objectifs visés par la formation à la SONELGAZ :

Les objectifs visés par la formation au sein de la SONELGAZ se définissent à travers plusieurs axes :

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

A- Développement des qualifications et de l'équité professionnelle

L'évolution des métiers au niveau de la SONELGAZ a émergé des nouveaux besoins spécifiques que seule, la formation peut combler, à cet effet, des programmes d'émersion professionnelle sont adoptés pour permettre aux jeunes désirant de se former dans le domaine de l'électricité et de gaz, d'avoir accès à un contenu adapté en fonction des besoins ressentis en matière de formation.

Suite à nos entretiens réalisés, l'effet que produit la formation sur le développement des qualifications est très important, elle (*la formation*) considérée comme un outil pertinent au renforcement de la reconnaissance professionnelle, du fait, de son impact directe sur la motivation du personnel. Les qualifications développées, renforcent l'équité et favorisent les logiques compétences.

B- La compétence au cœur des programmes de formation

Les enjeux en matière de flexibilité ont orienté les programmes de formation au niveau de la SONELGAZ, le développement des compétences ne doit pas constituer l'unique raison et ne doit pas s'emparer des objectifs fixés. L'entreprise est soucieuse des mutations qui s'imposent aux milieux du travail, à cet effet, elle a mis à la disposition des employés, des formations, dont les ressorts, peuvent, être bénéfique, à améliorer la flexibilité, l'efficacité et la par conséquent, aboutir à une performance RH de haute qualité. Un objectif est encore à signaler, c'est l'intégrité organisationnelle, à travers des actions qui visent entre autre à proposer des schémas de carrières adaptés avec les futures transformations dans la cartographie des métiers du secteur de l'énergie.

La formation est une affaire du management tout d'abord, à cela, Il apparait aujourd'hui de plus en plus nécessaire d'améliorer les performances en gestion et management de la SONELGAZ, de préparer les cadres des différents niveaux. Aux exigences de l'environnement au plan économique, juridique, et social, en développant leurs capacités de gestion par le biais de cycles de formation en gestion notamment.

Un autre objectif imposé aux entreprises par les pouvoirs publics est régi par la loi sur l'apprentissage visant la contribution des entreprises à l'effort de formation des jeunes exclus du système éducatif national .Il s'agit de faire acquérir aux apprentis un métier et donc leur assurer une formation pratique. La formation théorique étant dispensée par les centres de formation professionnelle, les actions d'apprentissage sont réalisées par les directions, sur le tas, sur la base d'un compagnonnage ou parrainage, effectués par des professionnels chevronnés

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

capables de faire acquérir aux apprentis dont ils ont la responsabilité le geste professionnel nécessaire à l'exercice d'un métier.

c- La contribution à l'effort de la formation nationale

L'engagement de l'entreprise SONELGAZ au profit de la formation est toujours porteur de dynamiques au niveau national, ce souci de contribuer efficacement à tisser les contours du système éducatif national est un réel investissement que les dirigeants de l'entreprise ont entériné dans la charte d'éthique et dans les recommandations émises dans le système de la gouvernance de l'entreprise²⁹⁷. Une entreprise responsable et citoyenne qui s'engage pour offrir des possibilités aux différentes couches sociales d'intégrer le monde du travail, en améliorant les compétences relatives à cet effet.²⁹⁸

Cette disponibilité et cette ouverture vis-à-vis du système éducatif national ont été marquées notamment par :

- L'encadrement d'étudiants pour effectuer des stages pratiques dans la SONELGAZ ;
- Le parrainage pour l'élaboration de mémoires de fin d'études -Le montage de séminaires avec les concours d'institutions universitaires ou de formation professionnelle.

Il faut cependant préciser qu'un travail reste à réaliser à la fois par la SONELGAZ et les institutions de formation (*université*) pour parvenir à une véritable complémentarité à tous les niveaux.

1.3.2.2- Le système d'évaluation des pratiques de formation au sein de la SONELGAZ

L'évaluation est considérée comme la pierre angulaire de la politique de formation au sein du groupe, elle se compose de l'évaluation du rendement et de l'évaluation du rôle. Cette évaluation qui est complétée par l'entretien annuel d'appréciation permet à l'entreprise d'identifier les points forts et les points à améliorer afin de programmer et de lancer des actions de formation afin de combler les lacunes détectées.²⁹⁹

La figure suivante nous donne une vision structurée du système d'évaluation des pratiques de la formation au niveau du groupe SONELGAZ.

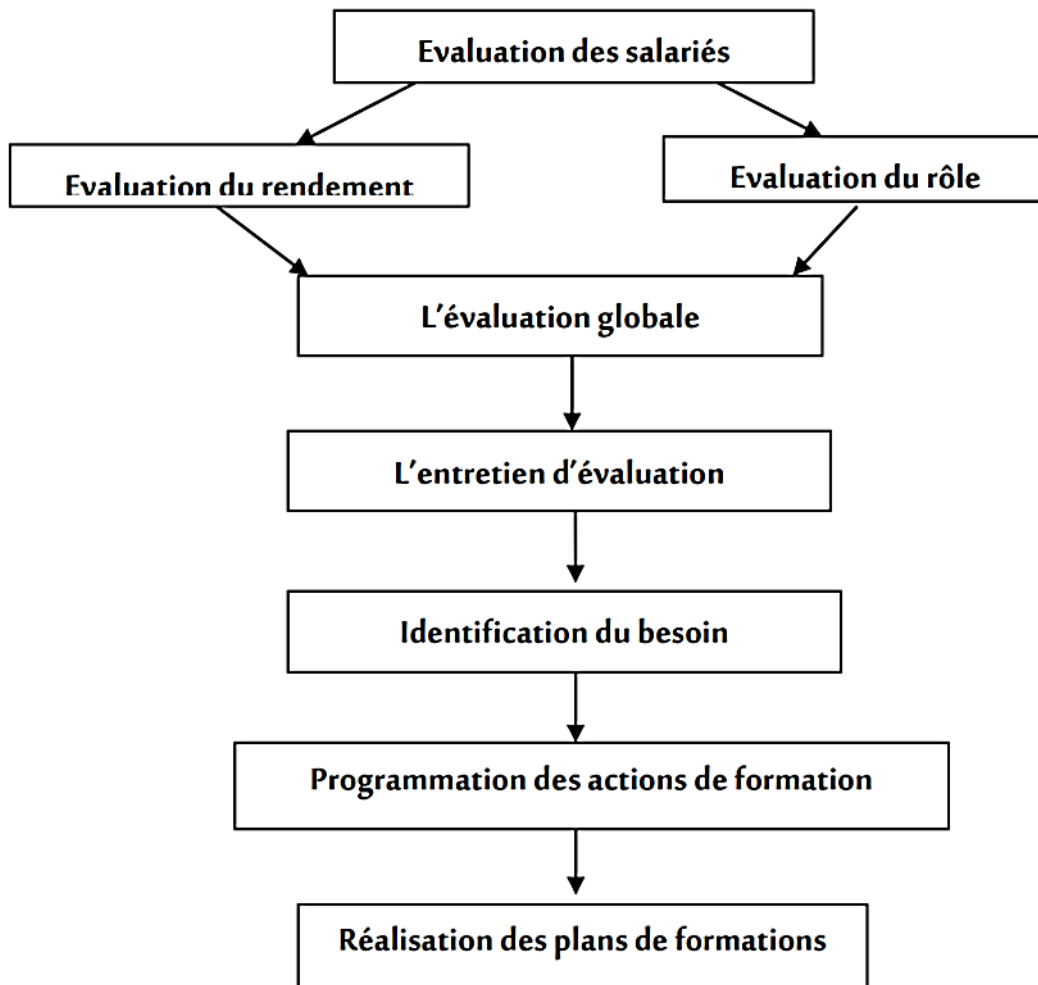
²⁹⁷ https://www.sonelgaz.dz/media/file/1690/charte_de_gouvernance_642176afd41227.22999784.pdf portant directive du M le Président- directeur général, GOV/2023, consulté le 28 aout 2024

²⁹⁸ https://www.sonelgaz.dz/media/file/1089/sonelgaz_5fe0b947d2ad87.43547306.pdf revue Energie « SONELGAZ, une entreprise citoyenne une fierté nationale » El Djazair N 132 du septembre 2020

²⁹⁹ AMARI S et BOUZIANE L « *Système d'appréciation et politique de formation au sein de la SONELGAZ* » Revue finance et Marché, VOL : 07 / N° : 01 (2020), pp 86-105

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

Figure N°19 : Le système d'évaluation des programmes de la formation au niveau de la SONELGAZ



Source : établi par nos soins

Cette démarche comprend une série d'étapes organisée autour des objectifs assignés aux programmes de formation. Ce système constitue une succession de logiques, qui détermine les enjeux, les outils et les pratiques de la formation au niveau de la SONELGAZ.

Dans un premier temps, un diagnostic est fait, pour évaluer les effectifs (voir la section 2 du chapitre 4) afin de cerner les rendements et les rôles de chaque employés, ainsi, inscrire la formation correspondante. Ce diagnostic s'opère à l'aide d'un entretien global qui porte sur les contenus des emplois occupés et les activités réalisées au cours de l'année. Ensuite

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

une évaluation individuelle doit compléter l'entretien global, pour apprécier les qualifications de chacun, et déterminer les actions à mettre en place.

En second temps, et après avoir finalisé les entretiens d'évaluation, le chargé de la formation identifie les besoins, et énuméré les axes sur lesquels, va intervenir la formation, un bilan global doit être mobilisé, pour cerner les contours des contenus de la formation. A cet effet, un programme des actions de formation est établi en concertation avec toutes les parties prenantes de la direction des ressources humaines, notamment le service de développement des RH, ce programme contient, toutes les mesures et les modalités de la formation, en matières de ressources (*outils, techniques, instruments, supports pédagogiques, formateurs...etc.*) et les objectifs assignés (*qualification, compétences, perfectionnement, accompagnement... etc.*).

Enfin, le choix de l'école de formation pour réaliser le plan de formation, reste à définir la durée de la formation, le calendrier et le retour sur expérience.

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

Section 2 : Le management des ressources et compétences au niveau de l'entreprise SONELGAZ

L'évolution des conceptions en matières de management stratégique au niveau des entreprises a impacté, les mécanismes de fonctionnement de la fonction ressource humaine, où les choix stratégiques, se focalisent désormais, sur la mise en place d'une démarche compétence, aperçue, comme catalyseur de changement en terme de ressources et compétences de l'entreprise, mais aussi, comme une opportunité à exploiter pour construire des avantages compétitifs durables, défendables et distinctifs.

Le management des compétences s'impose progressivement dans la gestion des ressources humaines au sein des entreprises du moment où de plus en plus de dirigeants considèrent que les compétences détenues par leurs salariés individuellement ou collectivement, peuvent être la source d'avantages concurrentiels. De plus, les choix stratégiques opérés à partir d'opportunités offertes par l'environnement appellent à une déclinaison stratégique sur le plan humain³⁰⁰

L'entreprise SONELGAZ est consciente des enjeux que représente le management des Hommes pour son évolution, cela a amené cette entreprise à concevoir des stratégies visant à transformer les pratiques du management des ressources humaines, inscrivant ces dernières dans des logiques basées sur la compétence.

Renforcer ses investissements en capital humain, capitaliser sur les compétences individuelles à partir des grilles de classifications rigoureuse ou par des campagnes de recrutement responsable, aménager les plans de formation pour les adapter avec les nouvelles cartographies des compétences, ou mettre en place des démarche de GPEC transversale, citoyenne et régulatrice, permet à l'entreprise SONELGAZ de franchir un cap, en matière de gestion de ses ressources et de ses compétences.

L'objectif de cette section est de faire une revue des pratiques de management des ressources et compétences, à la lumière des travaux existants sur cette entreprise, mais aussi en fonction des documents obtenus au niveau de la fonction des ressources humaines de cette même entreprise. Cette section se veut une vitrine à la compréhension des enjeux qui structurent le management des ressources et compétences de l'entreprise SONELGAZ, et qui nous servira de soubassements à l'interprétation et à la discussion de nos résultats empiriques ultérieurement.

³⁰⁰ RAMDANI L et ZAOUI A « *Management des compétences nouvelle enjeux stratégique pour la gestion ressources humaines* » Revue DIRASSAT Numéro Economique Vol 8. N 0 01 - Janvier 2017. PP. 329-342.

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

2.1- La ressource humaine dans le contexte de l'entreprise publique

L'ordonnance n° 06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique a mis l'accent sur les nouveaux dispositifs en matière de gestion de personnel.

Au niveau de l'entreprise publique, on cherche à optimiser l'apport des ressources humaines à partir des éléments par lesquels on agit habituellement sur celles-ci : compétence, motivation, information, organisation, gestion des groupes.

On agit sur ces éléments :

- Par le recrutement. En évaluant les compétences et la motivation lors du recrutement, on s'assure d'avoir un personnel adéquat en nombre et en qualification ;
- Par la formation et le coaching. Afin d'améliorer le niveau de compétence des collaborateurs, mais aussi pour améliorer leur motivation (*une formation peut constituer une récompense et, il est souvent plus motivant d'effectuer un travail que l'on sait faire*) ;
- Par la motivation positive (*récompense : félicitation, prime, promotion, formation...*) et négative (*sanction : réprimandes, réduction ou suppression d'une prime, rétrogradation, voire licenciement*). Ces incitations visent à faire comprendre au collaborateur que son intérêt est d'effectuer son travail du mieux possible.

La motivation positive et la motivation négative ont chacune leur efficacité. La sanction peut être démotivante pour l'intéressé. Mais, il faut relativiser cette crainte, car elle fait appel au principe de responsabilité et d'exemplarité. Elle renvoie aussi l'individu au groupe. Ce dernier peut mal vivre des comportements non sanctionnés quand ils sont hors-jeu. Ce peut être un facteur de démotivation quand une absence de sanction traduit de fait un déséquilibre entre celui qui se dévoue et celui qui ne fait rien. Le souci d'équité doit guider l'administrateur. De ce point de vue, la gestion des ressources humaines doit intégrer aussi dans sa pratique administrative, la notion de groupe ou d'équipe.

Par la communication et la transparence. Il est essentiel que le collaborateur ait les informations nécessaires à l'accomplissement de sa tâche, et ait une idée précise de l'évolution et des objectifs de l'entreprise elle-même, et de son environnement. De nos jours, l'abondance d'information a rendu nécessaire la mise en place de systèmes de gestion de l'information, comme les systèmes de knowledge management.

Par la planification et le contrôle de l'avancement des tâches. L'optimisation de l'organisation, c'est-à-dire l'ordonnancement des tâches et leur affectation aux personnes les plus compétentes disponibles, permet d'améliorer l'efficacité d'exécution.

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

Par l'administration du personnel. Il est coutumier de dire qu'une bonne gestion des ressources humaines se traduit en premier lieu par une administration fiable du personnel.

En l'occurrence, il s'agit de sécuriser son effectif en assurant un paiement rigoureux des salaires et des primes, en suivant la gestion des présences et des absences, des heures supplémentaires, en planifiant les congés annuels, en organisant les remplacements, etc. Ce point est essentiel, car il caractérise une part des obligations contractuelles (*statutaires pour un fonctionnaire*) d'une entreprise (*d'un service public*) envers son salarié.

2.1.1- Etats des lieux sur la gestion des ressources humaines au sein de la SONELGAZ

Le regain d'intérêt que portent les responsables de l'entreprise SONELGAZ à la fonction RH s'accroît de plus en plus, notamment à travers son inscription dans les orientations stratégiques de l'entreprise. Cette fonction est devenue aujourd'hui, le fer de lance de la politique générale de l'entreprise. Elle offre des réelles opportunités aux responsables, en matière de gestion des effectifs, de renouvellement des effectifs, ou de gestion des carrières.

Pendant des années, la gestion des ressources humaines à la SONELGAZ était gérée par un service restreint du personnel, à l'instar de ce qui se fait dans la plupart des entreprises publiques. La direction du personnel s'enquiert des tâches purement administratives, centrée principalement sur le recrutement inscrit dans un plan de charge social, et la gestion de la paie, qui s'inscrit quant à elle, dans une préconisation purement économique, qui vise à améliorer le niveau de vie des employés, à travers une politique de rémunération très pertinente.

A cette époque, Parler de chômage était un tabou. L'Etat obligeait les entreprises à recruter même lorsque ces dernières souffraient d'un sureffectif. C'est vers les années 1980 et plus précisément en 1985, avec la mise en œuvre du Statut Général des Travailleurs, que la fonction RH a émergé au sein de la SONELGAZ.³⁰¹

L'évolution de la fonction RH s'est accompagnée d'un renouvellement de son champ d'action à travers :

- La mise en place d'une GRH, responsable et différenciée, dans laquelle, le DRH, s'imprègne des tâches, comme, l'animation des espaces du travail, l'accompagnement professionnel en matière de la gestion des carrières, ainsi la conception de programmes de formation susceptibles de renforcer la cohésion sociale, et de donner une nouvelle

³⁰¹ MOKHEFI A, BENYAHIA-TAIBI G et AMARI S « GRH dans une démarche RESPONSABILITÉ SOCIETALE Discours et pratiques au sein de la SONELGAZ » 7، « جملة إضافات اقتصادية » جامعة غرداية، الجزائر، العدد : 7، 71 سبتمبر pp. 257-274.

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

image à l'entreprise. le drh devient alors un vecteur dans le développement de la fonction RH au niveau de la SONELGAZ ;

- Une reconfiguration dans les profils des responsables de la fonction RH, où désormais, pour faire partie de la direction des ressources humaines, il faut avoir un profil, qui favorise la communication interpersonnelle, qui contribue à l'épanouissement au travail, mais aussi se doter d'une capacité à adhérer les employés aux différentes chartes de l'entreprise. cela crée, un climat interne, favorable aux négociations collectives, qui peuvent dans certains cas, entraîner des processus de changement dans les grilles de qualifications ;
- La diversification des outils de gestion avec l'élaboration et l'application d'une politique sociale, d'intégration et d'un système de motivation du personnel ;
- L'utilisation d'indicateurs sociaux issus du bilan social ; D'audits sociaux ainsi que la mise en place d'un système prévisionnel de gestion des compétences.

Ces actions, ont permis à la SONELGAZ de moderniser les pratiques du management des ressources humaines, en s'appuyant sur des indicateurs de performance (*tableaux de bord, matrice de compétences, plans de carrières...etc*) et de pilotage' compagne de recrutement efficace, programmes de formation décloisonnés, mise en place de référentiels métiers et compétences...etc, En effet, ces derniers sont importants pour anticiper les changements réglementaires, institutionnels et sociaux. L'entreprise est contrainte de procéder à des vastes remaniements et réaménagement en matières de ressources humaines, pour pouvoir accompagner la politique générale orientée résultats.

Les pratiques du management des ressources humaines au sein de l'entreprise SONELGAZ sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

Tableau N°18 : L'évolution des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ

Gérer les emplois, carrières et niveaux d'effectifs. Gérer le salaire selon un logiciel nommé G.I.P (Gestion Informatisé du Personnel), mise en place d'un SIRH.	Evaluer le besoin en matière de formation et de perfectionnement du personnel.
Elaborer le plan d'évolution (promotion...etc.) du personnel régie par cette entité.	Appliquer les mécanismes d'évaluation des carrières adoptées et arrêtées par les structures centrales
Elaborer les différentes statistiques descriptives des effectifs et les analyser.	Elaborer les plans de formation et de perfectionnement.
Veiller à la gestion des dossiers administratifs	Suivre et contrôler les réalisations de la formation
Procéder à une analyse des besoins en personnel.	Suivre l'évolution des carrières
Evaluer les besoins en formation et en perfectionnement du personnel et élaborer le budget prévisionnel de formation	

Source / MOKHEFI A, BENYAHIA-TAIBI G et AMARI S « GRH dans une démarche RESPONSABILITÉ SOCIETALE Discours et pratiques au sein de la SONELGAZ » 7، جملة إضافات اقتصادية « جامعة غرداية، الجزائر، العدد : 7، 71 سبتمبر pp 257-274

Ce tableau est une illustration parfaite, de la place qu'occupe désormais la gestion des ressources humaines au sein de la sonelgaz, cette place est caractérisée par un ensemble de pratiques scindée en deux grandes catégories.

La première catégorie des pratiques, est incarnée par une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, qui joue le fil conducteur, à l'identification des profils, au développement des trajectoires professionnelles, à la gestion administratives des moyens et des ressources, ainsi aux différentes orientations en matière d'évolution des métiers et des besoins du personnel.

La seconde catégorie de pratiques, est composée par l'ensemble des actions qui valorise les contenus de la formation, comme pratique stratégique au développement des compétences, et ce, par la mise en place des programmes de formation adaptés, conformément aux lois qui régissent l'évaluation et l'évolution des carrières, par l'élaboration d'une cartographie d'outils pertinents pour permettre un suivi efficace des programmes de formation et enfin, par la mise en situation du travail, les compétences acquises...

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

2.1.2- Les facteurs d'évolution de la gestion des ressources humaines au sein de la SONELGAZ

La SONELGAZ détient, depuis sa création en 1969 à nos jours, le monopole dans les domaines de la distribution et de la vente de gaz naturel en l'Algérie, et de même pour la production, le transport et la distribution de l'électricité. L'importation et l'exportation d'électricité. Dans des cas particuliers et de manière très temporaire.

Suite à l'ouverture de l'Algérie sur le marché extérieur et sur la concurrence internationale et afin de s'adapter au nouveau contexte économique, l'Etat (*en tant qu'actionnaire unique*) a décidé, en 2002, le lancement de restructuration la Société, dans l'objectif de l'ériger en Holding. En effet, la loi 02-01 du 05 Février 2002³⁰² relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisation a doté la SONELGAZ d'un nouveau statut, celui de Société Par Actions (SPA) au lieu d'EPIC (*Entreprise Publique à caractère Industriel et Commercial*).

Le processus de transformation de la SONELGAZ en Holding a commencé en 2004³⁰³ et continue jusqu'à nos jours avec la naissance création de plusieurs filiales sociétés de métiers de base et de nouvelles filiales de métiers périphériques. L'année 2012 a consacré la transformation de SONELGAZ en Holding.

En 2020, l'entreprise a procédé à une vaste campagne de recrutement (*plus de 9000 agents à travers les différentes filiales*) sur une période de trois ans, et ce, pour permettre de mieux gérer les défis futurs en matière de progrès technologique. Cette campagne de recrutement est suivie par des programmes de formations axés compétences, où des outils tels que les passeports de formation sont mis à disposition des employés. La compétence collective demeure une préoccupation majeure pour la SONELGAZ, qui développe des synergies au travail susceptibles d'adhérer les employés aux objectifs fixés, et aussi de renforcer l'appartenance de ces derniers aux valeurs incarnées par l'entreprise.

L'évolution de la fonction RH est reliée inéluctablement aux fluctuations de l'environnement externe de SONELGAZ. La conjoncture économique, notamment l'ouverture des marchés à la concurrence ou la crise sanitaire mondiale, ont eu des effets sur l'engagement de la fonction RH.

³⁰² Loi n° 02-01 du 22 Dhou El Kaada 1422 correspondant au 5 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations.

³⁰³ https://www.sonelgaz.dz/article.php3?id_article=139 consulté le 25 aout 2024

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

La gestion des ressources humaines, c'est tout d'abord, une affaire de management. L'évolution du statut de l'entreprise a insufflé une nouvelle vision, en matière de gestion des situations du travail. Cela s'est traduit par le passage d'une gestion traditionnelle du personnel à une gestion individualisée des ressources humaines. Cette vision a donné plus de prérogatives à la direction des ressources humaines, notamment pour mettre en place une démarche des compétences dont les ressorts sont vérifiables sur la flexibilité des espaces du travail et sur la mise en valeur des techniques pour identifier, évaluer et développer des compétences au quotidien.

2.1.3- Le capital humain, comme indicateur de performance de la fonction RH au niveau de la SONELGAZ

Le Groupe SONELGAZ est considéré comme l'un des plus gros employeurs du paysage industriel. En effet, ses effectifs n'ont cessé de croître au fil des années. À fin décembre 2023, le Groupe SONELGAZ emploie 91 218 agents (*dont 65 749 permanents et 25 469 temporaires*), toutes catégories socioprofessionnelles confondues³. En termes de répartition par métier de la ressource humaine, il y a lieu de noter que la société holding SONELGAZ n'emploie que 337 agents, l'essentiel des effectifs est concentré au niveau des filiales métiers de base et des filiales travaux. Par ailleurs, s'inscrivant dans la politique nationale de promotion de l'emploi féminin, il est à souligner que des efforts importants ont été consentis en matière de recrutement de personnel féminin.

Ce dernier représente 11 % de l'effectif global du Groupe ; les recrutements se concentrent essentiellement dans les groupes socioprofessionnels cadre et haute maîtrise. Les sociétés du Groupe SONELGAZ se devaient de renforcer leurs effectifs et de développer leurs compétences afin d'atteindre leurs objectifs stratégiques de développement. La mise en œuvre d'importants plans de recrutement et l'instauration de la Bourse de l'emploi comme nouveau processus de détection des compétences managériales.

Le recrutement à travers une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, cas de la direction de distribution de la SONELGAZ, l'émergence de nouvelles ressources qui ont été associées au processus de construction du groupe SONELGAZ. De plus, afin de garantir les meilleures conditions de travail, le Groupe SONELGAZ à toujours œuvré à l'amélioration constante des conditions socioprofessionnelles de ses agents. Des dispositifs avantageux ont été mis en place, au profit des travailleurs et de leurs familles, à travers notamment l'institution du Fonds des œuvres sociales et culturelles (FOSC) d'une part et l'accompagnement des travailleurs dans la mise en place d'une Mutuelle des travailleurs des

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

industries électriques et gazières (*MUTEG*) d'autre part. Ainsi, les travailleurs et leurs familles bénéficient d'une importante couverture médicale, d'institutions préscolaires pour leurs enfants et de différents prêts sociaux. L'amélioration continue des conditions socioprofessionnelles des agents du Groupe SONELGAZ est le résultat d'un travail et d'un dialogue permanent avec le partenaire social visant l'instauration d'une stabilité et d'un climat social propice au développement du Groupe SONELGAZ.

Tableau N°19 : Le niveau des qualifications des employés de la direction de distribution de la wilaya de Tizi-Ouzou

Catégorie socioprofessionnelle	Nombres	Nature de l'emploi	Niveau de compétence
Agents d'exécution	514	Employés et ouvriers	Secondaire
Agent de maîtrise	531	Techniciens, techniciens supérieurs et DEUA	Secondaire ou universitaires
Cadres	154	Ingénieurs, licence et master	universitaires
Cadres supérieurs	76	Top management	Universitaires et une très grande expérience
Total	1245		

Source : document SONELGAZ, Octobre 2024

2.2- La gestion des compétences, un impératif au développement des compétences individuelles

Les entretiens semi directifs que nous avons réalisées au niveau de la SONELGAZ (*agence de distribution de la wilaya de Tizi-Ouzou, de Bouira et au niveau du groupe à Alger*) ont été répartis sur six thèmes.

L'objectif est de retracer dans un premier point l'état des lieux de la gestion des compétences dans les pratiques du travail, dans un deuxième temps comprendre les contours d'une gestion par les compétences dans les parcours professionnels, ainsi que les repositionnements des pratiques RH (*GPEC, formation et référentiels de compétences*). Dans un troisième temps, une perspective basée sur la compétence est mise en avant afin de mieux structurer nos propos.

Enfin interpréter comment le passage d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences, peut influencer les pratiques de management des ressources humaines.

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

2.2.1- La nature des compétences individuelles au niveau de groupe SONELGAZ

L'articulation de nos données avec les travaux existants nous permet de nous focaliser sur deux types de compétences individuelles, dont leurs développements déterminent la politique du groupe SONELGAZ dans la valorisation du capital humain. Les compétences fonctionnelles, constituent l'essentiel des compétences individuelles de l'entreprise (*vu les domaines d'activités stratégiques du groupe*) et qui représentent tous les savoir-faire techniques, susceptibles d'être utilisés pour maîtriser une fonction, par exemple, l'électricité ou les raccordements en gaz. Par contre les compétences d'intégration sont très utiles pour coordonner les compétences fonctionnelles, dans ce contexte, les compétences d'intégration constituent des méta-connaissances, à travers lesquelles, les responsables de l'entreprise disposent d'un contrôle efficace sur l'ensemble des compétences disponibles au niveau du groupe.

Le directeur des ressources humaines de la direction de distribution de la wilaya de Tizi-Ouzou affirme « *la plupart des compétences dont nous disposons, et celles que nous recherchons, sont de types techniques (fonctionnelles) qui correspondent directement avec les exigences des métiers de l'entreprise* ».

Cet avis est partagé par le chargé du développement de la ressource humaine et de la formation au niveau du groupe, interrogé sur la question :

« *Le groupe SONELGAZ a mis en œuvre différents dispositifs permettant aux travailleurs ayant capitalisé un savoir-faire technique et une expérience dans une filière professionnelle d'évoluer et de progresser dans la carrière professionnelle* ».

2.2.1.1- Les compétences fonctionnelles

Le directeur des ressources humaines au niveau de l'agence de distribution du gaz de la wilaya de Tizi-Ouzou confirme :

« *L'importance des compétences fonctionnelles est de mise pour l'orientation de la politique de l'entreprise, les domaines dans lesquels, cette compétence intervient sont multiples ; elles peuvent être rattachées à des domaines tels que le commercial, les études de projets ou bien les domaines techniques liés au développement des nouveaux procédés techniques* ».

Tywoniac (1998)³⁰⁴ attribue le caractère individuel à la compétence fonctionnelle, selon ce dernier « *la compétence fonctionnelle émerge des articulations entre les compétences*

³⁰⁴ MICHAUX V « *articuler les compétences individuelles, collective, organisationnelles et stratégiques ; les éclairages de la théorie des ressources et du capital social* » AGRH publié dans un ouvrage collectif, coordonné Didier Retour « *gestion des compétences, nouvelles relations, nouvelles dimensions* » ed Vuibert Paris 2009 pp.13-33.

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

opérationnelles ». Dans ce registre, le groupe SONELGAZ met en place une cartographie de savoir-faire, permettant de correspondre chaque compétences fonctionnelles à son domaine de développement. Le chargé de projets RH au niveau du Groupe SONELGAZ à la direction générale nous donne cette impression.

« Les savoirs faire techniques sont répertoriés dans des catégories et obéissent à des critères d'évaluation précis, pour ensuite les correspondre aux métiers qui leurs sont propres ».

Le tableau suivant nous renvoie aux différentes compétences fonctionnelles répertoriées au sein de nos organismes d'accueil, et qui représentent les trois domaines cités par le directeur des ressources humaines de l'agence de distribution du gaz de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Tableau N°20 : Synthèse des compétences fonctionnelles requises pour les projets de développement

Les compétences fonctionnelles	Au niveau de groupe SONELGAZ	Agence de Tizi-Ouzou	Agence de Bouira
Au niveau commercial (connaissance des besoins et exigences des clients, de leur domaine d'activité, gestion de la relation commerciale entre l'entreprise et ses clients, etc.)	Directeur commercial	Directeur commercial	Directeur commercial
Au niveau technologique (compétences scientifiques permettant de générer des procédés techniques utiles pour le développement de l'activité de l'entreprise	Direction technique, ingénieurs et spécialistes	Les ingénieurs d'exécution et les agents de maîtrise	Les ingénieurs et les agents de maîtrise
Au niveau des études de projets ((capacités à gérer les contraintes de coûts, de délais et de qualité du produit ou service proposé au client, à évaluer les risques du projet, à affecter et contrôler les ressources, etc.)	Les chefs de projets	Les chefs de projets	Les chefs de projets

Source : établi par nos soins

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

Deux enseignements sont à tirer de ce tableau

Dans un premier temps, les compétences fonctionnelles sont requises pour développer les projets de l'entreprise SONELGAZ. Le responsable RH de l'agence de Tizi-Ouzou nous fait savoir :

« Après l'expiration du contrat avec IBM, qui nous fournit une application pour gérer notre ressource humaine, la direction de groupe a réuni tous les ingénieurs et leur a demandé de créer un logiciel, capable de gérer les carrières professionnelles, d'évaluer à temps les travailleurs et d'établir une interaction entre les différents niveaux de décision au sein de la direction des ressources humaines. En 2013, les ingénieurs de la SONELGAZ ont mis en place un logiciel qui s'appelle NOVA et à travers lequel, toute la gestion des ressources humaines est coordonnée ».

Au niveau de groupe, le chargé des études de projet, lors de l'entretien nous explique *« la compétence technique est devenue le fer de lance de nos projets de développement, notamment dans les études de faisabilité ou dans l'évaluation des travailleurs, le projet EVALCOM, est créé en 2019 et qui permet à chaque responsable d'évaluer les compétences de son département ».*

Le deuxième enseignement est relatif au partage des compétences fonctionnelles, dans ce contexte, la technicité de la compétence fonctionnelle facilite son partage, *« Pour partager les compétences techniques, nous organisons des séminaires et des programmes de formations sur le tas pour permettre à chaque agent d'acquérir une qualification ».*

L'apprentissage sur le tas, constitue un facteur important, en créant les conditions d'un échange direct dans lesquelles, les situations du travail deviennent elles-mêmes apprenantes. *« Chaque fois, que nous identifions des failles ou face à des risques liés à la non maîtrise des activités professionnelles, les responsables RH engagent une série de rencontres dans le milieu de travail, pour apprendre aux employés les meilleures pratiques liées au développement de leurs métiers »* nous révèle le chargé de la formation au niveau de l'agence de distribution de gaz de la wilaya de Tizi-Ouzou

2.2.1.2- Les compétences d'intégration

Les compétences fonctionnelles s'analysent au milieu de travail, et elles sont liées au contexte professionnel, par contre les compétences d'intégration s'obtiennent par expérience et se formalisent dans les entretiens annuels d'évaluation.

« Pour intégrer une nouvelle compétence, les employés sont tenus de respecter les exigences de métiers, et la maîtrise des aspects techniques en relation avec les nouveaux postes

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

créées », lors de nos entretiens, les acteurs interrogés se montrent sceptiques quant au développement de compétences d'intégration « *c'est très rare qu'il y ait de nouveaux postes créés, vu les risques que cela peut concourir sur la stabilité des employés* ».

Un autre aspect lié aux compétences d'intégration, c'est le renforcement de l'employabilité, et la création d'un climat de travail propice au développement de haut potentiel, dans ce contexte, les campagnes de recrutement de haut potentiel se font d'une manière à favoriser les capacités dynamiques et par conséquent, consolider les positions de l'entreprise comme un vivier à la mobilisation de compétences individuelles. Le chargé de recrutement au niveau du groupe lors de notre échange de nous explique d'une manière très précise, comment se déroule les campagnes de recrutement de haut potentiel.

« SONELGAZ est pionnière dans le recrutement et la formation de cadres à haut potentiel, l'objectif principal est de permettre à d'insuffler une dynamique de travail, basée sur le partage et le renforcement de la communication interne, utile pour l'intégration de nouvelles compétences ».

« Les campagnes de recrutement de haut cadres, se font à la demande de l'intéressé, si un poste est vacant. Le logiciel NOVA, recense ensuite toutes les demandes requises, et le recrutement se fait sur la base d'un entretien d'évaluation disposé au niveau de la direction générale, à qui s'ajoute les critères liés au nombre d'années de stationnement (ancienneté ou expériences), la carrière d'un haut cadre est déterminé par sa capacité à développer les potentiels des agents qui l'entourent dans son service »

La spécification des compétences d'intégration s'est réalisée en posant aux acteurs la question suivante : *«quelles sont les différentes compétences d'intégration développées au sein de groupe SONELGAZ ?»*. L'analyse des réponses apportées au sein de nos organismes d'accueil, nous permet de dégager quatre compétences majeures d'intégration : comme affirmé par Jacques IGALENS et Alain ROGER 2007 dans un ouvrage collectif³⁰⁵

- *une meilleure intégration de nouveaux employés ;*
- *le processus de gestion des projets ;*
- *le climat social ;*
- *la communication interne ;*

Le tableau ci-dessous, illustre la synthèse des compétences d'intégration dans nos organismes d'accueil. Cette illustration met en évidence les disparités organisationnelles entre le groupe SONELGAZ et les deux agences choisies, ces disparités nous sont utiles pour appréhender les ressorts stratégiques inhérents à la gestion des compétences.

³⁰⁵ IGALENS J et ROGER A « *master RH* » ed Eyrolles paris 2007, p .158.

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

Tableau N°21 : Synthèse des compétences d'intégration et leurs usages au sein de l'entreprise Sonelgaz

Les compétences d'intégration	Au sein de la direction générale	Au niveau de la direction de la distribution de Tizi-Ouzou	Au niveau de la direction de la distribution de Bouira
Une meilleure intégration de nouvelles compétences	Permettre une bonne coordination entre le poste et le nouvel employé. Assurer l'employabilité	Disposer d'une nouvelle compétence au travail	Aucune réponse
Le processus de gestion des projets	-assurer la continuité et la fluidité dans l'exécution des projets -renforcer la position du groupe comme partenaire à la satisfaction des préoccupations de la population. - maintenir une image très forte auprès des partenaires sociaux.	-finaliser les projets en cours de réalisation -satisfaire les exigences de la clientèle - s'assurer de la pérennité des projets	- doter les projets de compétences nécessaires à la bonne réalisation des projets
Un bon climat social	-Mettre une place une prime de performance pour booster les compétences -réguler les conflits sociaux et éviter les recours à la force -établir des interdépendances fonctionnelles, pour assoir une dynamique organisationnelles décentralisée	-gérer les conflits -motiver le personnel -prime de la performance	- motivation du personnel - rémunération de la compétence
Communication interne	-favoriser un langage adéquat - installer une cellule d'écoute -renforcer les compétences relationnelles	- mettre en avant une dynamique collective -développer l'écoute active	- facteur de motivation

Source : établi par nos soins

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

2.3- Les branches distinctes des capacités dynamiques

Les capacités dynamiques disposent d'un pouvoir décisionnel, très important et influencent les espaces du travail, d'une manière à créer des interactions organisationnel susceptibles de générer de nouvelles compétences, l'enjeu que requiert cette branche pour la gestion des compétences est analysé à partir d'une double dimension, d'une part, les savoirs faire, constituent des atouts à faire valoir et contextualise les situations du travail (*chaque savoir-faire est liée à une action de travail donnée*). Le savoir agir, renvoie aux capacités délibérée des agents à développer dans des situations de forte pression au travail.

« *Les actions de formation que l'entreprise dispose, visent à permettre aux employés d'agir d'une manière correcte pour maîtriser certaines situations du travail* », la cheffe de service chargée de développement des ressources humaines et de la formation, nous explique l'importance qu'accorde la SONELGAZ pour la formation, ainsi pour les retombées stratégiques que cette dernière peut avoir sur l'épanouissement professionnelle.

2.3.1- Les compétences fonctionnelles comme support au développement des capacités dynamiques

La notion de capacités dynamiques est développée par les deux économistes, Tecce et Pisano, qui soulignent, que l'entreprise doit choisir, quelle compétence développer pour faire-face au développement de son environnement.

Les domaines d'activités stratégiques qui composent les métiers de l'entreprise SONELGAZ, influencent directement les choix stratégiques en matière d'acquisition de compétences, dans ce sens les compétences techniques liées à la maîtrise des activités, telles : l'électricité ou le gaz, constituent les cœurs de métiers à mobiliser pour mieux s'adapter aux fluctuations des marchés.

« Notre préoccupation majeure au niveau de l'entreprise, se mesure dans nos capacités à identifier les qualifications et les ressources futures, cela passe par la mise en place d'une structure rattachée à la direction générale, et dont le rôle est de permettre à chaque employé disposant d'une formation de gérer lui-même sa carrière. Cette autonomie de gestion favorise par la suite, l'agencement intentionnel et efficace de ses propres savoirs »

Les capacités dynamiques au niveau de nos organismes d'accueil sont perçues comme des savoirs tacites, développer au milieu de travail pour renforcer l'adaptation professionnelle, la chargée de la formation au niveau du groupe SONELGAZ nous renvoie à » *l'action de formation professionnelle au milieu de travail (FPMT), est un programme visant à accompagner les employés sur le tas, afin de leur permettre de développer des qualifications*

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

spécifiques ou techniques pour valoir une situation de travail ». Cela sous-entend, que les capacités dynamiques sont des savoirs tacites non formalisés, qui sont rattachés à des programmes de formation et dont l'utilisation requiert une forte autonomie de décision. Teece, Pisano Shuen confirment cette assertion, en soulignant que « *l'entreprise doit identifier des compétences à développer pour affronter des situations changeantes liées au contexte professionnel* ». ³⁰⁶

2.3.2- Les capacités dynamiques renforcent-elles les compétences d'intégration ?

Au niveau de la direction générale, un fichier compétences est disponible, dont l'objectif est de formaliser le processus d'intégration de compétences fonctionnelle, ce processus comprend l'identification, l'acquisition et la diffusion de compétences à usage opérationnel. « *en 2019, le groupe SONELGAZ a créé un fichier au niveau de la direction des ressources humaines, qui prend en charge, toutes les actions visant à intégrer de nouvelles compétences au service d'une gestion efficace de la RH* » nous confirme le chargée de la communication au niveau de la direction des ressources humaines du groupe.

Ce processus permet de répondre à des multiples enjeux :

- Il permet de formaliser les réunions formelles et les séminaires et les manifestations scientifiques en incluant tous les contributeurs aux projets de gestion des compétences, afin d'assurer des prises de décision communes par consensus.

« *Ce processus se veut un moyen important pour exploiter, toutes les capacités dont nous recelons, lors des réunions par exemples ou des sorties scientifiques, les synthèses, les procès-verbaux de réunions ou les autres conclusions sont formalisés dans un document, qui nous sert de support à l'identification de nouvelles compétences* » ajoute toujours le chargé de communication.

- Il permet à l'ensemble des participants au processus de partager le même langage

« *Ce processus permet ainsi, de comprendre les intentions des uns et des autres, c'est une opportunité pour renforcer l'appartenance, cela nous évite les conflits et les dysfonctionnements organisationnels* »

- Il permet de mettre en valeur la culture de l'entreprise.

³⁰⁶ GHOZZI Houda « *L'approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme : Apports, limites et aménagements nécessaires* » centre de recherche en management des organisations CREPA paris Dauphine Page 06

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

« Le groupe accorde une importance réelle à la culture, aux valeurs et ouvert aux discussions internes, donc mettre en œuvre une processus de telle envergure, ne fait que renforcer l'unité et accroître l'équité professionnelle ».

- Enfin, il permet de concentrer les efforts des acteurs métiers sur des problèmes de fond.

« Cette formalisation nous permet de ne pas se creuser la tête sur des sujets qui n'en valent pas la peine ».

Tableau N°22 : Déclinaison des différentes capacités dynamiques au sein du Groupe SONELGAZ

Nature de la compétence individuelle	Nature des capacités dynamiques	Les enjeux
Les compétences fonctionnelles	Capacités dynamiques de gestion	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilité professionnelle - Enrichissement des compétences - Autonomie de gestion - Formalisation des actions de formation - Processus d'apprentissage - Gestion stratégiques des métiers
Les compétences d'intégration	Capacités dynamiques de coordination	<ul style="list-style-type: none"> - -Communication interpersonnelle - Interactions et dynamiques organisationnelles. - Culture de partage et de l'équité au travail. - Reconnaissance et adaptation professionnelles

Source : établi par nos soins

Ce tableau est une synthèse des capacités dynamiques que le groupe SONELGAZ dispose, il est important de noter, que la première nature des capacités dynamiques émerge sur le tas, et permet de confronter les différentes situations du travail.

« On a souvent l'habitude de recourir à la compétence technique pour gérer nos différents problèmes rencontrés au travail, les agents de SONELGAZ sont suffisamment qualifiés et outillés pour répondre favorablement aux nouvelles exigences, notamment en ce qui concerne les nouveaux métiers » le manager au niveau de la direction générale.

Le deuxième nature des capacités dynamiques se construit tacitement et implicitement dans des cercles d'échanges, cela témoigne, des efforts que le groupe est prêt à consentir pour renforcer son image et surtout pour acquérir de nouvelles compétences de nature relationnelles.

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

« Des pratiques telles que le brainstorming, sont omniprésentes au sein de notre groupe, pour donner l'occasion à chaque participant de s'exprimer librement, et de confronter ses acquis, ses opinions et son expérience avec celles des autres. Ces discussions sont utiles et créent un climat d'échange très propice au développement de la performance organisationnelle. »

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

Section 3 : L'apport de la gestion par les compétences dans l'émergence d'une nouvelle dynamique organisationnelle.

Cette section est consacrée à l'interprétation et à la discussion de nos principaux résultats, issus de l'exploitation de notre guide d'entretien. Une série d'entretiens semi-directifs a été menée au niveau des sociétés de distribution du gaz et de l'électricité des wilayas de Tizi-Ouzou, Bouira, ainsi qu'au niveau du groupe à Alger (*direction générale*). L'analyse de notre étude de cas mettra en évidence, dans un premier temps, l'importance de la démarche des compétences comme support stratégique au développement des compétences collectives. Ensuite, nous nous focalisons sur les conséquences de cette dernière sur le développement des dynamiques organisationnelles (*reconnaissance professionnelle, adaptation professionnelle, évaluation des compétences et rémunération des compétences*). Cette conséquence de la mise en place d'une approche globale en matière de compétences va entraîner un repositionnement des pratiques du management des ressources humaines (*GPEC, formation et référentiels des compétences*).

Enfin, les développements précédents nous ramènent vers un nouveau management des ressources humaines, décloisonné et dont les préoccupations sont tournées vers le management des talents et la mise en place d'une équité professionnelle.

3.1- La gestion par les compétences, entre enjeu stratégique et démarche structurée

Après la validation des premiers résultats de nos investigations empiriques, nous allons à l'appui de nos entretiens, essayer de construire une démarche des compétences, qui a l'expression « *la gestion par les compétences* ».

La gestion par les compétences permet de jeter un regard sur l'importance de la compétence collective, d'une part, et ce, pour appréhender, les nouvelles orientations en matière du travail (*l'approche cognitive, la gestion par projet, l'organisation apprenante*), et d'autre part, manager la compétence organisationnelle, à travers la mise en place d'un management des ressources humaines transversal, dont les pratiques se décloisonnent davantage.

La démarche des compétences que nous avons construite, se veut le résultat de nos entretiens ; réalisés, respectivement auprès de la direction des ressources humaines au niveau de la direction générale, et auprès de la société nationale de distribution de gaz de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

3.1.1- L'identification des profils compétences

Le concept de compétences collectives, se construit en permanence et en fonction des nouvelles représentations du travail. L'entreprise tente d'identifier d'abord, les compétences qu'elle mobilise par la suite dans le travail. Cette identification repose sur un ensemble d'outils et de pratiques que l'entreprise réussit à internaliser.

Un profil de compétence, repose sur une représentation sociocognitive du milieu de travail. Dans ce sens, il faut mettre en place une politique qui assure la corrélation entre les besoins collectifs du travail, et les capacités de développement des savoir-faire disponibles.

« La compétence collective est importante pour l'évolution de l'activité de l'entreprise, elle joue un rôle crucial, dans la mobilisation collective des employés », le directeur des ressources humaines, du groupe SONELGAZ, met en valeur, la volonté de sa direction, ainsi que les efforts consentis pour perfectionner les processus de recrutement. *« Nos plans de recrutement sont adaptés aux exigences de notre travail, nous recherchons plutôt des profils, susceptibles d'évoluer, dans des contextes professionnels, marqués par le stress chronique »*

Cette confirmation nous permet de formaliser les pratiques de recrutement au niveau du groupe SONELGAZ, *« le recrutement est un processus qui permet de repérer, ce dont, on a besoin, pour maîtriser nos activités de travail »,* la chargée du développement des ressources humaines et de formation, dispose de la même vision que le DRH, puisqu'elle s'en charge de repérer les meilleurs profils,

« Ma tâche, en tant que cadre de SONELGAZ, et responsable de développement des ressources humaines, consiste à mettre en place une commission qui valide les profils, lors des campagnes de recrutement ». Cette commission se veut une véritable cellule de concertation autour des profils qui peuvent intéresser davantage l'entreprise.

3.1.1.1- L'importance des cartes de compétences dans l'identification des profils

Les cartes de compétences se substituent aux fiches de postes, et sur lesquelles, se trouve la définition de la compétence recherchée, ainsi, les métiers auxquels, elle appartient. Lors de nos entretiens, la réponse à la question sur les cartes de compétences n'a pas suscité un engouement de la part de nos interlocuteurs.

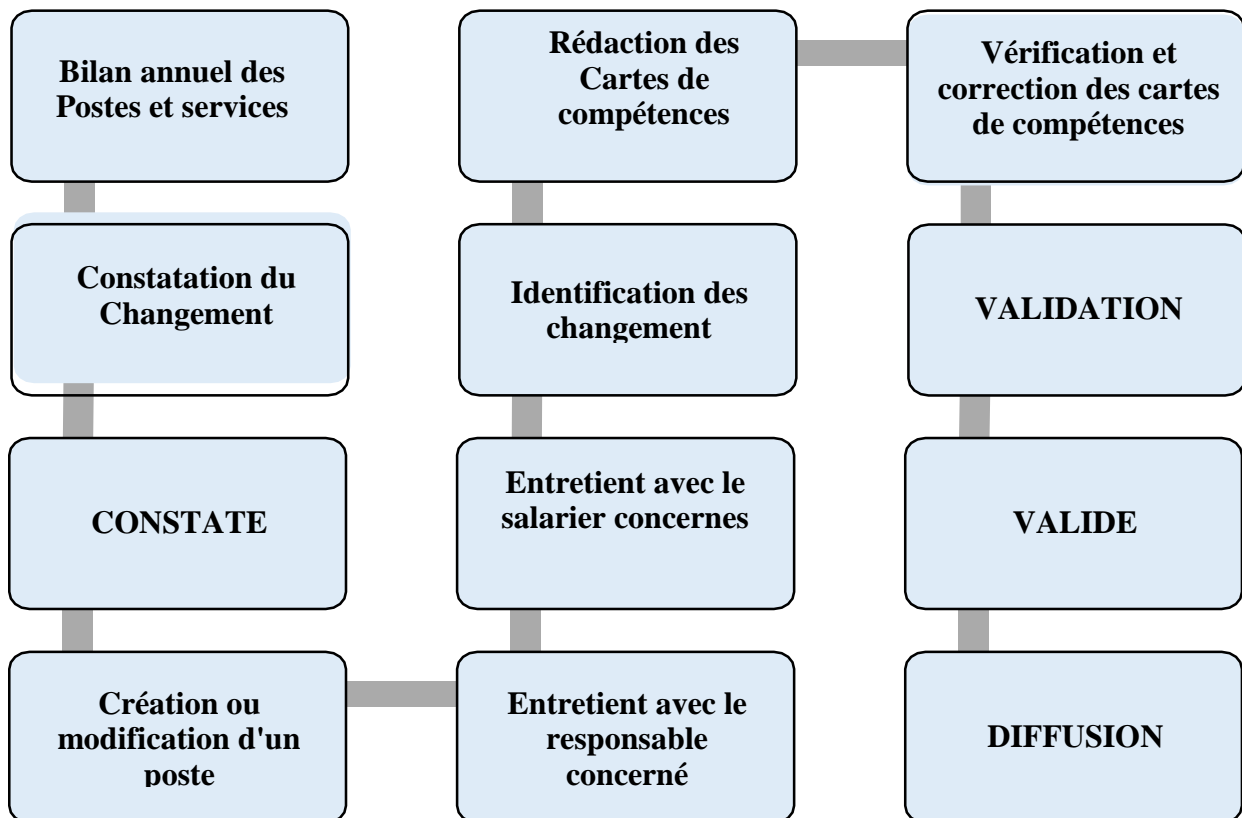
« Les fiches de postes sont toujours des outils rattachés à la direction des ressources humaines, et qui déterminent, quels postes à pourvoir, et à travers quelles compétences assurer sa maîtrise. » la chargée du recrutement au niveau du groupe souligne, cependant, la nécessité de passer à la rédaction de cartes de compétences : *« Ce concept de cartes de compétences me*

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

semble théorique, et sa mise en place dans le monde de l'entreprise, lui faut, du temps, mais aussi, une vraie connaissance de ce que nous volons comprendre par le mot compétence. »

La nécessité de converger vers cet outil permettra à l'entreprise de mieux repérer ses futures compétences. Les cartes de compétences reflètent les savoirs disponibles actuellement, ainsi que ceux à développer pour l'avenir. À la lumière de nos différentes lectures et pour confronter nos résultats avec les contours de nos questionnements, nous avons proposé à la direction RH du groupe une cartographie du processus de développement d'une carte de compétences.

Figure N°20 : Instruction sur les cartes de compétences



Source : réalisé par nos soins

3.1.2- Le système d'évaluation des compétences

L'évaluation de la ressource humaine constitue un levier du développement du management des compétences. La démarche stratégique des compétences repose sur une mise en place d'un ensemble d'indicateurs susceptibles d'examiner la performance de la gestion des ressources humaines. Le chef de service des ressources humaines auprès de SONELGAZ Tizi-Ouzou mesure l'importance d'un système d'évaluation des ressources humaines.

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

« Cette phase d'évaluation est si importante pour n'importe quelle entreprise, car elle permet d'identifier les outils les plus pertinents pour optimiser le processus d'évaluation de la RH, de mieux comprendre les enjeux de l'évaluation sur l'évolution des métiers et des compétences de l'entreprise et aussi de participer activement à la sélection des meilleurs profils ».

Cette partie de notre section est exclusivement issue des résultats (*non complets et non exhaustifs*) de l'enquête menée au niveau des trois directions de la SONELGAZ. Nos entretiens semi-directifs nous ont permis d'avoir une idée claire et précise sur le système d'évaluation au sein de la SONELGAZ, ainsi que de conforter notre position sur le rôle que joue la fonction RH dans l'épanouissement des salariés.

Notre guide d'entretien comprend un ensemble de thèmes sur lesquels des questions sont posées. Il a été une source d'information très remarquable pour identifier l'importance de l'évaluation de la ressource humaine au développement des compétences. Les résultats suivants confirment le caractère participatif et le rôle de la direction des ressources humaines dans la démarche globale de l'appréciation du personnel de la SONELGAZ.

3.1.2.1- Le système d'évaluation de la ressource humaine au sein de la SONELGAZ

Le système d'évaluation RH au niveau du groupe SONELGAZ repose essentiellement sur deux indicateurs distincts, mais complémentaires ; l'évaluation annuelle et l'évaluation rôle

a- L'évaluation annuelle des RH

L'évaluation de performance annuelle, exclusivement élaborée à partir des entretiens annuels de rendement, à qui la direction des ressources humaines attribue une note de 20. *« Cette évaluation est importante puisqu'il s'agit d'un bilan concernant l'atteinte des objectifs fixés par la DRH, comparativement à l'année écoulée ».* Au niveau de la SONELGAZ, à travers nos questionnements, nous avons conclu que l'évaluation annuelle de la performance RH, s'appuie sur trois indicateurs principaux.

- Une appréciation des performances du collaborateur ;
- Une communication constructive ;
- Une orientation et l'accompagnement du salarié.

La performance des collaborateurs repose sur un ensemble d'outils que SONELGAZ mobilise à cet effet, et qui détermine l'apport et la contribution de chaque collaborateur aux résultats obtenus de l'année en cours. À l'issue de nos entretiens, trois types d'outils sont mis en place, par la Direction RH de la SONELGAZ au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou, et qui permettent de mieux appréhender l'évolution des collaborateurs dans l'exercice de leurs activités.

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

Les études de satisfaction composent l'essentiel du système d'appréciation de la performance des collaborateurs, permettant ainsi, de comprendre l'attractivité des conditions du travail, et le degré de satisfaction des collaborateurs par rapport aux moyens, aux procédures. Au niveau de SONELGAZ Tizi-Ouzou, le directeur des ressources humaines, nous évoque : « *Pour satisfaire nos meilleurs employés, la direction générale a mis en place une prime de performance, pour mieux booster, les employés et par conséquent, créer, une compétition basée sur la mobilisation des compétences* ».

Mais aussi par rapport aux systèmes de rémunération. Les études de satisfaction peuvent être des excellents outils au développement de l'équité organisationnelle, car, elles offrent un cadre précis d'appréciation de l'environnement matériel du travail. Cela permettrait de renforcer la reconnaissance professionnelle.

Les tableaux de bord sont aussi un excellent outil d'évaluation de la performance RH ; ils reposent sur une lecture exhaustive des indicateurs sur le plan interne (*ressources humaines, ratios de performance financière et apprentissages*), ainsi que des indicateurs sur le plan externe (*satisfaction client*). Enfin, des entretiens annuels d'évaluation sont ressortis, comme indispensables pour s'enquérir des informations sur plusieurs aspects tels, les conditions du travail, le changement organisationnel, l'adaptation professionnelle... etc.

Lors de la cérémonie d'installation l'ancien PDG, il avait affirmé.

«La mise en place d'un comité d'éthique et d'un code d'éthique constitue une première étape stratégique dans la mise en place d'une démarche visant à garantir l'harmonie entre la réputation et l'image de notre groupe, qui dépendent en grande partie de notre capacité à agir, en accord avec les valeurs de la SONELGAZ, celle d'une entreprise citoyenne, d'un fournisseur historique d'énergie, au service du développement économique de l'Algérie, mais aussi au service du bien-être et du confort de nos concitoyens ». ³⁰⁷

Cette charte d'éthique se veut un moyen de renforcer la communication et de consolider les liens entre les différentes parties prenantes de l'entreprise. Au niveau de la fonction RH, une cellule d'écoute a été créée à cet effet, pour permettre aux employés de poser leurs préoccupations et d'exposer les problèmes auxquels ils sont confrontés quotidiennement.

Un entretien annuel renforce les liens entre les responsables RH et les salariés, il offre une opportunité de construire un projet professionnel motivant, qui donne du sens au travail de chacun. Ce moment d'échange doit être préparé afin de dresser le bilan du travail, mais aussi pour réfléchir aux attentes professionnelles. L'entretien annuel se conçoit en concertation

³⁰⁷<https://www.energy.gov.dz/?article=le-groupe-sonelgaz-se-dote-d%27un-comite-d%27ethique-permanent>
consulté le 26 aout 2024

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

directe avec les salariés pour mieux repérer les ambitions auxquelles ils aspirent et, par conséquent, leur proposer des orientations et des accompagnements dans leurs choix de carrières.

b- L'évaluation rôle

L'évaluation rôle est une méthode utilisée par la SONELGAZ³⁰⁸ Afin de pouvoir apprécier le rôle de chaque collaborateur et d'une manière continue, cette évaluation repose sur un ensemble d'actions. L'évaluation de rôle repose sur un processus vertical, dans lequel, l'appréciation se fait au niveau des lieux de travail, les employés sont amenés à accomplir des tâches suivant des recommandations spécifiques à la nature du travail réalisé.

Cette évaluation permet à la direction RH de l'entreprise SONELGAZ de mieux mesurer le niveau de maîtrise de chaque employé. Cela favorise la progression professionnelle et anticipe les prévisions en matière d'effectifs et de compétences.

L'évaluation de rôle au niveau de la SONELGAZ s'appuie dans son processus sur une multitude d'actions, nous pouvons citer entre autres :

- Planification RH ;
- Organisation dans le travail ;
- Respect des échéances ;
- Implication ;
- Disponibilité ;
- Respect des procédures et instruction hiérarchique ;
- Aptitude à communiquer ;
- Coopération et travail d'équipe ;
- Assiduité et intégrité professionnelle.

La figure suivante retrace les aspects sur lesquels repose l'évaluation de rôle, pour les cadres responsables de structure.

³⁰⁸ BOUZIANE A, BENYAMINA F et DARRAB F «*Le système de l'évaluation de la performance des ressources humaines Etude Comparative : ALGERIE TELECOM & SONELGAZ* » AL-MOASHEER Journal of Economic Studies. Vol 02, Num 01, Février 2018 pp.143-166.

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

Tableau N°23 : Evaluation de rôle des cadres responsables de structures.

HABILITES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

I. HABLETES D'ENCADREMENT

<p>1. PLANIFICATION ET ORGANISATION, i.e: Propose, détermine des objectifs en termes de résultats à atteindre reliés aux activités à réaliser. Elabore des plans d'actions en établissant des priorités et des échéanciers de réalisation. Prévoit les modes et les périodicités de contrôle. Emploie des outils pour l'utilisation rationnelle du temps (tableau de bord, planification...) Prévoit les solutions de rechange en anticipant les sources de problèmes entravant la performance. Définit et répartit les rôles et tâches de ses collaborateurs, selon leur responsabilité et compétences.</p>					
<p>2. DECISION, i.e: Fait face aux situations et ne les évite pas. Prend connaissance de toute information relative aux situations. S'assure de l'exactitude des faits (recoupements, déplacements...) Procède, si nécessaire, aux consultations des parties concernées (collaborateurs, hiérarchie...) quant aux mesures à prendre. Prend des mesures concrètes et donne les instructions nécessaires. Accepte et assume les conséquences de ses décisions.</p>					
<p>3. CONTROLE. i.e: Etablit un échéancier de contrôle. Fait des suivis périodiques pour s'assurer de l'état d'avancement des travaux. Identifie et analyse les écarts au plan des réalisations par rapport aux objectifs fixés. Evalue le rendement de ses collaborateurs. Introduit les ajustements nécessaires. Produit et diffuse les bilans, comptes rendus et différentes pièces attestant des actes de contrôle.</p>					
<p>4. DELEGATION, i.e: Se libère des tâches relevant des collaborateurs. Délègue les responsabilités aux collaborateurs, en fonction de leurs compétences. Spécifie les produits ou résultats attendus ainsi que les échéances. Transmet les informations pertinentes à ses collaborateurs. Assiste ses collaborateurs. Confie à ses collaborateurs des missions de représentation. Fait part de sa satisfaction suite à la prise d'initiatives positives.</p>					
<p>5. GESTION DU DEVELOPPEMENT DES EQUIPES ET DES PERSONNES, i.e: Offre son soutien et son assistance. Donne l'occasion à ses collaborateurs d'assumer des responsabilités. Met à la disposition de ses collaborateurs toute information utile à l'accomplissement de leurs activités. Contribue à l'intégration des nouvelles recrues. Favorise la participation des collaborateurs à toute action de développement des compétences.</p>					

II. HABLETES INTERPERSONNELLES

<p>6. SENS DE LA COMMUNICATION, i.e: Transmet des messages clairs et précis. Soigne la présentation matérielle de ses documents. S'assure de la compréhension de son message par son interlocuteur et reformule si nécessaire. Suscite de l'intérêt et l'attention à ses propos. Prend le temps d'écouter ses interlocuteurs.</p>					
--	--	--	--	--	--

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

HABILITES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	
7. ANIMATION DES EQUIPES DE TRAVAIL, i.e: Aide l'équipe à définir ses objectifs. Propose et met en place des modalités de travail, favorisant les points d'information et de décision. Incite chacun des membres de l'équipe à prendre ses décisions. Amène l'équipe à se fixer des échéances en fonction de la contribution de chacun. Favorise la concertation et assure la coordination. Veille à la réduction des tensions et à l'instauration d'un climat serein					
8. RELATION AVEC L'ENVIRONNEMENT INTERIEUR/EXTERIEUR, i.e: S'informe des moyens, besoins, prestations, développés par les structures environnantes de l'unité, de l'entreprise ou les structures externes. Informe les structures environnantes de toutes ses activités ou besoins. Participe aux réunions de coordination inter structures. Intègre les orientations des structures hiérarchiques ou fonctionnelles. Rend compte à la hiérarchie de l'évolution de ses activités. Encourage le développement d'une atmosphère de travail favorisant les échanges avec les autres structures de l'entreprise ou groupes de travail.					

III. HABILETES PERSONNELLES

9. AUTONOMIE ET SENS DE L'INITIATIVE, i.e: Établit lui-même son propre programme d'activité. Recherche par lui-même les moyens d'atteindre les résultats. N'a pas recours à la hiérarchie systématiquement. Initie des actions en réponse à des situations urgentes, puis en informe les niveaux supérieurs. Introduit des ajustements au programme de travail en tenant compte de nouveaux facteurs. Fait part à sa hiérarchie des progrès obtenus et des contraintes à lever pour d'autres améliorations.					
10. DYNAMISME, i.e: S'engage pleinement dans son travail en termes de temps et d'implication. Démonstre beaucoup d'effort. Affiche sa disponibilité. Insufflé de l'énergie à ses collaborateurs (encouragement, aide à la relance...) Affiche de l'engagement et de la motivation. Favorise l'efficacité.					

TOTAL (3)	100
NOTE FINALE (4)	20

Source : document SONELGAZ 2024.

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

3.1.2.2- L'appréciation du système d'évaluation des compétences

L'échantillon choisi (12 cadres RH issus des trois directions retenues par l'étude de cas) a montré plusieurs avantages de ces deux méthodes d'évaluation. Les responsables interrogés affirment dans 09 cadres sur 12 que « l'évaluation soit caractérisée par l'objectivité vu qu'elle cible les compétences liées à l'emploi et les objectifs préalablement fixés. » Ils ont mentionné également un autre point fort qui est l'équité, vu que l'évaluation respecte les efforts fournis par chaque collaborateur et lui accorde une note selon son ordre de mérite. »

Les trois autres répondants ont justifié une autre caractéristique positive de ce système, qui est l'aide à la prise de décision permettant d'alimenter des actions liées soit à la mobilité en identifiant les proximités entre les emplois et les passages possibles d'un emploi à un autre.

« Il est un outil qui offre la possibilité d'élaborer des projets de mobilité professionnelle, plan de carrière, recrutement et formation ».

3.1.2.3- Les outils d'évaluation des compétences

L'évaluation des compétences constitue une vraie préoccupation pour l'entreprise SONELGAZ. En 2019, un système de management des compétences a été mis en place, pour identifier, repérer, partager et mobiliser des compétences dans les différentes situations de travail. Ce dernier repose sur un système d'information RH, qui structure toutes les données et sélectionne toutes les ressources susceptibles d'être développées en compétences.

L'investissement en capital humain devient une priorité pour le Groupe SONELGAZ. En effet, « Un projet pour l'évaluation des compétences (EVALCOM), a été lancé par la Direction exécutive du capital humain et du développement de l'organisation (DCH) de SONELGAZ en 2019.

Ce projet, qui implique 05 sociétés pilotes (SPE, GRTE, SDC, ELIT, SMT) dans la phase pilote, s'inscrit dans le prolongement du projet Référentiel des emplois et des compétences (REFEC), et constitue une poursuite des efforts engagés dans la conception des outils de gestion des ressources humaines en vue, notamment, d'améliorer la planification et la gestion des actions de développement des compétences de la Ressource Humaine ».³⁰⁹

a- Le projet EVALCOM

Ce projet a pour objectifs de : donner une meilleure visibilité du niveau de compétences de la RH à tous les niveaux de l'organisation, mettre en œuvre un processus structuré et

³⁰⁹ <https://www.sonelgaz.dz/fr/2898/capital-humain> consulté le 26 aout 2024

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

homogène d'identification des axes de développement (*formation, coaching, mise en doublure, etc.*), assurer une meilleure adéquation entre les besoins de développement identifiés et les actions projetées. Parmi ses objectifs, également, « *l'intégration progressive de la gestion par compétence dans le processus d'identification des besoins et l'élaboration des plans de développement individuel et/ou collectif ainsi que la construction des plans de succession et la préparation de la relève, notamment aux postes clés de l'organisation* », le directeur des ressources humaines du groupe SONELGAZ et ses collaborateurs, sont chargés de mettre en valeur ce projet et de généraliser son application sur l'ensemble des filiales.

L'élaboration du projet EVALCOM se fait en trois étapes. La première étape consiste en un processus préliminaire où des méthodes d'évaluation des compétences sont préparées, le domaine d'intervention est déterminé et des séances de formation et d'information sont planifiées. La deuxième étape consiste à mettre en place, en planifiant et effectuant les évaluations des compétences, tout en restituant les fiches d'évaluation et en dépouillant les résultats. Pour sa part, la phase finale du projet se consacre au bilan et à l'évaluation de celui-ci, en consolidant les résultats et en effectuant un bilan de l'opération.

L'équipe responsable de ce projet, constituée de 10 dirigeants provenant des 05 entités pilotes, a participé à une formation de deux jours (*5 et 6 mars 2019*). Il convient de souligner qu'un programme d'information sur ce projet a été instauré, comprenant des séances dédiées aux évaluateurs et aux évalués (*306 évaluateurs et 326 évalués*). Les gestionnaires des ressources humaines de compagnies et d'unités décentralisées ont aussi pris part aux séances de sensibilisation.

Le responsable de développement des ressources humaines au niveau du groupe SONELGAZ, assure de la portée importante de ce projet « *L'évaluation des compétences a concerné 326 agents, répartis sur 46 postes, (8 postes stratégiques et 38 postes clés), issus des 05 sociétés concernées par la phase pilote du projet ont été retenus. Il est à confirmer que la DCH envisage d'étendre, en 2020, le projet à d'autres sociétés du Groupe SONELGAZ* ».

L'objectif de ce projet est de retracer l'ensemble des compétences pour occuper un emploi de référence. C'est une combinaison des savoirs mobilisés en situation de travail et nécessaires à la réalisation des activités. Il est à noter que les compétences citées pour un emploi de référence sont des compétences cibles, attendues après quelques années de pratique professionnelle. « *Nous noterons que ces compétences soient regroupées en famille, le savoir qui est l'ensemble des connaissances professionnelles. Le savoir-faire touche les dimensions de responsabilité et le savoir-être indiquant le comportement au travail* ».

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

3.1.2.4- Les avantages de système d'évaluation des compétences

D'après les réponses collectées, six (06) répondants se sont mis d'accord sur la qualité de ce système en matière d'équité en gestion par les compétences en respectant l'adéquation entre les compétences collectives du fonctionnaire et les exigences de l'entité et du poste. « *Ce système permet une meilleure gestion en matière du respect de la réglementation, ainsi qu'il permet une meilleure reconnaissance professionnelle* ».

Les quatre autres répondants ont affirmé que « *ce système présente un avantage très important concernant la classification des compétences par nature, c'est-à-dire la distinction entre le savoir, le savoir-faire et le savoir-être* ». Il permet de distinguer entre les niveaux requis de la compétence, que ça soit professionnel, maîtrise, intermédiaire, élémentaire et de connaître l'importance de chaque compétence, que ce soit obligatoire, recommandée ou facultative. Ce deuxième facteur permet de valoriser les compétences de chaque fonctionnaire et de reconnaître leurs acquisitions, facilitant l'accès aux avancements dans les échelons de manière équitable et le droit de profiter à des avantages pécuniaires.

Cela sous-entend l'importance de recourir aux référentiels des compétences comme instrument efficace dans l'évaluation des compétences. Cet avis a été partagé par l'ensemble des répondants, qui ont réitéré leur souhait, quant à la mise en place de ce type d'outil (*référentiels des compétences*), car selon eux, « *ce dernier fait ressortir des références qu'ils peuvent utiliser pour distinguer entre les différentes dimensions de compétences valables pour les multiples situations du travail.* ». Nous affirme le chargé des suivis des projets au niveau du groupe SONELGAZ.

À l'issue des résultats obtenus, le système d'évaluation des compétences, requiert une importance cruciale et joue un rôle prépondérant, comme vrai levier du management des compétences, dans le contexte du groupe SONELGAZ. En effet, « *l'évaluation est un système permettant de faciliter le suivi des compétences et des performances des collaborateurs* ». Manager RH au sein du groupe SONELGAZ. Donc, un outil moderne et objectif de prise de décision dans le champ de la compétence (Guillot-Soulez C., 2008)³¹⁰, a mis le point sur le rôle de l'évaluation comme un jugement d'ensemble des éléments parmi eux les compétences, facilitant la prise de décision, Ainsi, elle se concrétise sur terrain lors du déclenchement de la campagne d'évaluation et le suivi périodique du collaborateur.

³¹⁰ Guillot-Soulez C. (2008), « *La gestion des ressources humaines* », Edition Gualino Lextenso, Paris, 2008, p.231.

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

L'évaluation des compétences dispose également d'une capacité à mener des actions correctives à partir des résultats observés et constatés. Donc, elle permet de constituer des informations sur les compétences existantes, pour piloter des actions de reconnaissance professionnelle (*système de qualification*) et de gratification des hauts potentiels sous forme des plans de carrière, afin de fidéliser les talents (*management des talents*). Ces résultats de l'évaluation permettent de prendre des décisions en faveur de la gestion des compétences en garantissant la réalisation des bonnes prestations.

SONELGAZ peut profiter d'un système d'évaluation pilote, pour mettre en place des plans de carrière ou des cycles de formation axés sur le partage et le développement des compétences. Ces derniers ont un seul objectif, c'est de « *rapprocher l'ensemble des compétences individuelles aux compétences organisationnelles* » (*articulation à la lumière de la théorie des ressources et du capital social*). Ils permettent également de gérer les écarts susceptibles entre les compétences acquises et requises (*logique de référentiels de compétences*) et donc d'arriver à une adéquation souhaitée du poste-compétence. ». Nous confirme le directeur des ressources humaines au niveau du groupe SONELGAZ.

Il est important de mettre le point sur l'importance du rôle de la hiérarchie dans la montée des compétences vu qu'il connaît le métier et elle facilite le transfert du savoir-faire, citons également les travaux de (Nivet B. & al. 2021)³¹¹ mettant de l'importance sur le rôle du supérieur hiérarchique dans la montée des compétences.

3.1.3- Les leviers du développement des compétences au sein de la SONELGAZ

Les cadres, choisis comme échantillon, ont cité plusieurs leviers de gestion et de développement des compétences. La totalité a signalé l'importance des cycles de formation dans l'acquisition et dans le développement des compétences. Un autre levier qui a été cité à l'unanimité par les répondants est le management de proximité, « *c'est-à-dire le suivi périodique de la hiérarchie et la reconnaissance des efforts de ses collaborateurs et ses orientations permettant une bonne gestion des compétences du collaborateur lors de la réalisation de ses objectifs* ».

Quatre répondants de notre échantillon, ont montré l'importance de la gestion des carrières dans l'orientation des projets professionnels d'un collaborateur et développant leurs aptitudes. Le chef de service du département RH, au niveau du groupe : « *La gestion des carrières correspond parfaitement aux préoccupations de projets professionnels de nos*

³¹¹ Nivet B. & Petit J., & Falzon P. (2021), « *Développer les compétences des managers* », Céreq Bref 402.

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

employés. C'est pour cette raison, que nous avons conçu, le système NOVA, qui permet de piloter, les trajectoires professionnelles de chaque employé ».

La finalité principale de ce levier est de garder l'ensemble des fonctionnaires et d'assurer le bon fonctionnement de cette administration.

3.1.4-La rémunération des compétences, un élément au service de la performance de la fonction RH

A l'aune de la modernisation des pratiques de gestion des ressources humaines, la compétence devient le ressort stratégique de l'évolution des orientations en matière de compétitivité des espaces du travail. La compétence exerce une influence grandissante sur les sous-systèmes de la GRH, en impactant les modes d'allocation de ressources, les modalités de fixation des objectifs et les principes de la rémunération.

Au niveau de l'entreprise SONELGAZ, les sous-systèmes de la GRH (*recrutement, formation, rémunération... etc.*) sont orientés vers des nouvelles logiques (*selon les réponses des responsables RH interrogés*), permettant d'accompagner les salariés dans les schémas de carrières, qu'ils ont établies.

En effet, la rémunération axée sur la compétence, devient une nouvelle pratique qui définit les modalités de la politique des salaires en fonction des qualifications et des savoirs appropriés. Au sein de la SONELGAZ –agence de Tizi-Ouzou), nous avons établi cinq formes de rémunérations appliquées aux différentes compétences disponibles confirmées lors de notre entretien avec le chef de service RH ;

- Une rémunération liée aux variétés de compétences utilisées dans plusieurs postes du travail. Ce mode de rémunération est appliqué lorsqu'un employé maîtrise plusieurs activités à la fois, favorisant par conséquent, la polyvalence et renforçant l'employabilité. En outre, cette forme de rémunération est vue comme une pratique qui incite à l'émergence des compétences collectives.

« Nous offrons des primes de rendements et de performances, pour chaque employé disposant de plusieurs compétences à la fois ; ces primes permettent d'améliorer la qualité de travail, et d'aider les employés à disposer pleinement de leurs qualifications. »

- La rémunération de la spécialisation des compétences : ce type de rémunération renvoie à l'aspect professionnel du poste occupé. Au niveau de la SONELGAZ, les spécificités de certains postes exigent un régime de salaire spécifique. Cela peut conduire les employés à définir leur trajectoire professionnelle en progressant dans l'échelle des salaires, à partir de l'acquisition de nouvelles compétences dites « *spécialisées* ».

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

« Les primes d'encouragement sont attribuées en fonction des résultats de l'évaluation annuelle de la performance des employés ».

- La rémunération des compétences au profil d'emploi individualisé, cela se traduit par une individualisation dans le régime des salaires, notamment lorsque les employés disposent de compétences spécifiques dans l'exercice de leur fonction. Cette forme de rémunération est la plus aboutie dans la logique des compétences. Notre propos est motivé par le fait, que les intéressements individuels au niveau de la SONELGAZ sont liés directement aux profils d'emploi. En effet, les fiches de poste sont remplacées par des fiches compétences, qui disposent d'informations précises sur les qualifications et les savoirs de chaque employé. Cette rémunération entraîne délibérément des compétences individuelles.
- La rémunération des compétences prouvées dans le passé, cette forme de rémunération est exploitée pour valoriser des compétences au-delà de leurs mobilisations dans le travail actuel. Cette rémunération se caractérise par un régime de personnalisation de l'expérience professionnelle, notamment dans les postes supérieurs, dans lesquels, l'expérience peut se traduire par une maîtrise en matière de prise de décision stratégique.

« Les formations de hauts potentiels sont assorties d'une rémunération très forte. Cette rémunération est indexée au salaire de base, et varie en fonction des échelons et du niveau hiérarchique atteint par le responsable. »

- La rémunération des compétences potentielles, une forme de rémunération qui se traduit par une vision proactive, dans laquelle, l'entreprise s'efforce d'attribuer un régime de salaire pour des compétences non acquises en temps réel. SONELGAZ est pionnière dans les pratiques de formation et de recrutement, qui obligent ses employés à acquérir de nouvelles compétences pour faire face à l'évolution des métiers, mais aussi aux mutations que connaît la fonction RH. Les compétences qui résultent de cette forme de rémunération peuvent être considérées comme organisationnelles, car, elles permettent d'organiser les situations de travail futures.

« Toute nouvelle compétence créée est automatiquement assortie d'une prime, ce fut le cas, avec les ingénieurs qui avaient conçu, le logiciel NOVA en 2013. La direction générale leur a attribué une prime de création. »

Le tableau ci-dessous, retrace les différents régimes de rémunérations appliqués aux différentes compétences, que l'entreprise SONELGAZ a mis en place, pour redynamiser son management RH.

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

Tableau N°24 : Les différentes formes de rémunération au niveau de la SONELGAZ (agence de Tizi-Ouzou)

Types de rémunération	Logiques	Utilisation
Rémunération de compétences individuelles	Une rémunération favorisant les profil-emploi (<i>domaine d'activités spécifiques</i>)	Métiers nécessitant une autonomie et une capacité de maîtrise très forte
Rémunération de compétences collectives	Une rémunération favorisant la polyvalence et l'employabilité (<i>cohésion et dynamiques du travail</i>)	Métiers de collaboration et de dynamiques de groupe, (<i>activités d'installations, de raccordement et d'assainissement</i>)
Rémunération de compétences spécifiques	Une rémunération qui motive la spécialisation professionnelle	Métiers d'audit ou de conseil Une forte maîtrise et une précision dans les prises de décision
Rémunération des compétences stratégiques	Une rémunération qui entraîne une forte expérience et un engagement professionnel très pertinent	Métiers de gestion, de l'administration et de direction générale
Rémunération des compétences organisationnelles	Une rémunération qui renvoie aux futures pratiques du travail Nécessitant, un développement sur le plan de formation, de recrutement ou de la GPEC.	Métiers liés aux technologies de l'information et de la communication, aux nouvelles explorations (<i>énergies renouvelables, photovoltaïques</i>) et à l'apparition de nouveaux métiers notamment en intelligence artificielle.

Source : établi par nous-mêmes

3.2- De la gestion des compétences à la gestion par les compétences, quelles conséquences sur les dynamiques organisationnelles

Notre cadre conceptuel a confirmé que les conséquences d'une gestion par les compétences peuvent apporter des changements organisationnels très considérables, notamment sur le fonctionnement de la direction des ressources humaines.

À travers l'ensemble des entretiens réalisés, nous essayons d'opérationnaliser et d'objectiver les contributions d'une gestion par les compétences sur les dynamiques organisationnelles pour mieux situer les enjeux de notre recherche et permettre une cohérence

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

en matière d'analyse. Nous avons retenu trois formes de contributions, et qui sont : la logique compétence, la reconnaissance professionnelle et l'adaptation professionnelle.

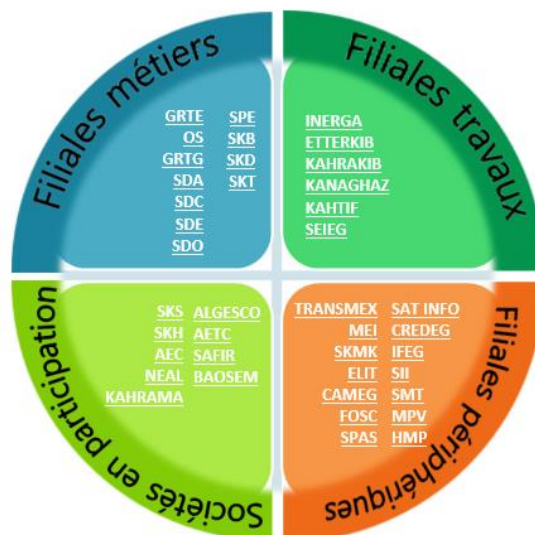
3.2.1- De la logique du poste à la logique de compétences, à travers le recentrage sur les métiers de base

Le passage de la logique de poste à la logique de compétence implique une relation différente entre l'Homme et son travail. De même, les organisations ne vont plus se baser sur les mêmes critères afin d'évaluer un emploi. Il est intéressant à ce sujet d'évoquer la notion de qualification et celle de compétence. Ces deux notions ont été utilisées afin de construire les classifications des emplois qui se sont succédé dans le temps, et illustrent bien le passage de la logique de poste à la logique compétence qu'ont globalement connu les entreprises.

L'entreprise SONELGAZ à travers sa récente restructuration (*mai 2023*) s'est vue transformer son organisation du travail, cette dernière est basée désormais, sur une structure métiers, qui fait émerger des compétences distinctives.

« Depuis une année, nous avons au niveau de la direction générale adopté un nouvel organigramme, dans lequel, les filiales telles que ; travaux, périphéries et société en participation sont absorbées par les filiales métiers » le chargé de la communication et assistant de directeur général au niveau de la direction de distribution de la wilaya de Tizi-Ouzou, nous confirme lors d'un entretien.

Figure N°21 : Le recentrage sur les métiers de base au niveau de la SONELGAZ



Source : document SONELGAZ 2024

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

« *La gestion de production d'électricité, les sociétés de transport et d'opérations systèmes (STOS), la gestion et le transport du gaz (GRTG), ainsi que les sociétés de distribution.* » Ces activités mobilisent des compétences distinctives et permettent de fournir à l'entreprise une capacité très importante en matière de compétitivité.

Cette classification des métiers se veut, une opportunité pour la SONELGAZ afin de déterminer les enjeux en matière de compétences à identifier et celles à développer. La classification des métiers ouvre ainsi de nouvelles perspectives à l'emploi des outils, comme les cartes de compétences pour mesurer le degré de compatibilité des compétences au travail occupé, aux bourses d'emploi, généralement utilisées par la direction générale dans les démarches de GPEC, permettant par conséquent, l'appropriation de nouvelles compétences et leur intégration dans les emplois types. Le responsable de la communication au niveau de la direction de distribution de la wilaya de Tizi-Ouzou répond à notre question sur l'importance de la logique compétence pour les métiers d'avenir.

« *Cette classification des métiers nous offre une vraie vision en matière de gestion quotidienne de notre ressource humaine, elle nous permet de savoir quelle compétence est affectée à quel travail* ».

« *Dans le cas des formations de hauts potentiels, les appels à candidatures sont formalisés dans des bourses d'emploi type, favorisant ainsi, la responsabilisation des employés, à travers les acquis qu'offre cette formation.* » Cette classification des métiers renvoie à l'évolution des logiques organisationnelles en matière de management des ressources humaines où on observe un passage d'une logique de poste à une logique de compétences. (Mathilde Cluzel 2017).³¹²

La dématérialisation progressive du travail s'inscrit dans une recommandation générale émanant de la volonté du groupe SONELGAZ à asseoir une logique du travail, dans laquelle les compétences distinctives soient les clés de succès de la politique générale de l'entreprise. Cette recommandation est formalisée par une satisfaction d'un ensemble d'exigences à la fois stratégiques et opérationnelles ;

- Créer une unité de reconnaissance qui permet aux employés de faire valoir leurs acquis pour affronter les nouvelles situations du travail. Lors d'une observation non participante, un échange a eu lieu entre le chargé de communication et le chef de service chargé du développement des ressources humaines : « *Il faut créer un système de reconnaissance,*

³¹² Mathilde Cluzel « *L'introduction de la logique compétence à travers la classification des emplois dans l'entreprise* » thèse doctorat France 2017, p.22.

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

comme ce fut le cas en Chine, dans lequel un employé peut percevoir plusieurs salaires s'il arrive à occuper plusieurs postes avec le même niveau de maîtrise ». Cette discussion

nous renvoie au caractère multidimensionnel, du sens qu'on attribue à la compétence, qui

- La mise en pratique du comité d'éthique pour valoriser les valeurs prédominantes dans la logique de compétences, comme la qualité, la fiabilité et la réduction des délais.

« La nouvelle grille de classification des métiers est une excellente opportunité pour l'entreprise, car elle permet aux employés de s'occuper des activités pour lesquelles ils sont performants, réduisant ainsi les délais et les coûts en conséquence, nous confirme un ingénieur des affaires, dont la tâche est d'assurer la gestion du portefeuille client, regroupant tous les clients spécifiques dont le poids est important pour la rentabilité de groupe (entreprises, agriculteurs... etc.).

- Le recentrage sur les métiers de base favorise la responsabilisation des employés et renforce l'équité professionnelle.

« Les employés sont enthousiastes à l'idée de la nouvelle classification, puisque cela les motive, mais aussi les responsabilise ».

3.2.2- La qualification, comme facteur de reconnaissance professionnelle

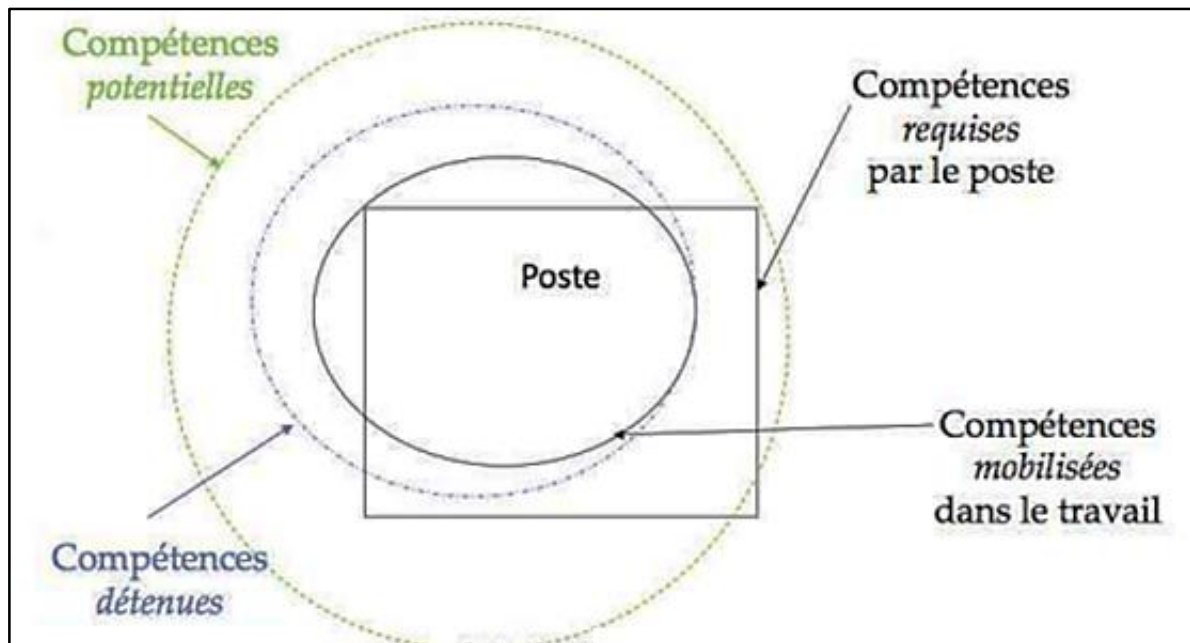
À la question, comment la reconnaissance professionnelle favorise-t-elle le développement des compétences ? Le chargé de la communication nous explique

« La société dispose de plusieurs centres pour le développement des compétences, qui permettent aux employés issus de catégories socioprofessionnelles différentes d'améliorer leurs compétences ». Cette mesure adoptée par le groupe SONELGAZ est basée sur des critères réels et précis, qu'une commission de conseil et de développement établit par conséquent.

« Cette commission permet à tous les employés de bénéficier d'une formation en guise de reconnaissance professionnelle », cette reconnaissance renvoie au système de qualification qui est rattaché aux conventions collectives et à leurs avenants de classification, qui déterminent la classification des postes du travail et à l'enseignement professionnel, qui met en avant les diplômes décrivant des savoirs spécifiques. La figure suivante est une illustration structurée de l'évolution du système de qualifications dans la maîtrise d'un contenu du travail.

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

Figure N°22 : L'évolution du système des qualifications liée à la maîtrise d'un poste du travail



Source : D. RETOUR 2007

Cette évolution fait ressortir quatre natures de qualifications, implicitement organisées autour d'une situation d'emploi. (D. RETOUR 2007)

Cette figure a été adaptée au contexte de la direction de distribution de la wilaya de Tizi-Ouzou, dont l'objectif est de comprendre les interrelations existantes entre le système de qualification et la maîtrise d'un poste d'emploi. « *Les nouveaux employés détiennent des prérequis et des aptitudes qui peuvent leur donner la possibilité de s'adapter à leurs postes de travail* ».

« *Les compétences détenues sont représentées par les savoir-faire effectifs repérés auprès des employés lors des entretiens d'évaluation.* »

« *Les compétences mobilisées sont structurées en confrontation directe avec le poste d'emploi, et elles sont représentées par les capacités que chaque employé est prêt à mettre dans le contenu de son travail* ».

« *Les compétences requises, c'est l'ensemble des connaissances, des savoir-faire que l'employé doit détenir et qui doivent être en convergence avec les exigences du poste* ».

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

3.2.3- L'ergonomie levier d'adaptation professionnelle

L'ergonomie est l'étude scientifique des conditions de travail, particulièrement des interfaces hommes-machines. Les ergonomes contribuent à la conception et à l'évaluation des tâches, des machines et des outils, des produits, des environnements et des systèmes organisationnels en vue de les rendre compatibles avec les besoins économiques de l'entreprise et les compétences et les limites physiologiques et psychologiques de leur personnel.

Nos observations ont abouti à une conception de postes ergonomiques au niveau de la direction de distribution de SONELGAZ prenant en compte les éléments suivants.

- Les dimensions du poste de travail ;
- Les espaces pour les mouvements et les distances de sécurité ;
- Les postures forcées ;
- Le levage de charges ;
- La surveillance et la maintenance des installations ;
- Les modes opératoires et les moyens de travail ;
- La formation ;
- L'environnement de travail.

Ces éléments offrent une meilleure utilisation de l'espace du travail, susceptible de renforcer l'unité des employés et de permettre une circulation fluide de l'information.

« Notre organisation est transparente, les espaces sont aménagés d'une manière optimale, offrant aux employés, un cadre de travail très agréable »

Pour répondre à la question sur l'adaptation professionnelle, le chargé de communication nous explique.

« La hiérarchie est respectée dans la disposition des espaces du travail. On a fait en sorte que les niveaux supérieurs de responsabilité soient aménagés aux étages supérieurs, afin de permettre une meilleure condition de travail possible. »

Une meilleure allocation des conditions du travail, joue un rôle important dans l'émergence des dynamiques collectives. Cela permet de renforcer la cohésion sociale entre les employés, de maintenir un équilibre en termes d'affectation des tâches, de réduire les conflits et le stress professionnel. La compétence, étant un construit social, se forge dans les conditions du travail. L'étude de l'ergonomie en management est un guide stratégique au repérage de compétences, (A DIETRICH 2009).

« Les réunions, les séminaires et les regroupements sont souvent des événements dans lesquels, nous abordons, les dimensions sociales de l'entreprise. »

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

Cette observation partagée par le chef de service ressources humaines, comprend un enjeu stratégique au développement d'une vision collective autour de la dimension sociale de la compétence au travail. Cette dimension se construit dans les échanges d'expériences, les dynamiques des groupes et renforce les changements organisationnels.

3.3- Le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines, les variables explicatives en pratique

Dans ce point, nous allons explorer, les représentations des acteurs interrogés lors de nos multiples entretiens sur les pratiques du management des ressources humaines, orientées dans une perspective de gestion par les compétences.

Le choix que nous avons effectué à propos de nos variables explicatives se justifie par l'importance de chaque variable dans la démarche globale des compétences.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences renvoie à l'étape stratégique de la démarche, elle occupe une place prépondérante dans le processus d'identification de compétences. Elle oriente également la classification des métiers et détermine l'évolution des compétences dans l'entreprise 'de la compétence potentielle à la compétence requise.

Les référentiels de compétences offrent à la démarche de compétences, l'opportunité d'évaluer les compétences avant leurs mobilisations. Cet outil est si efficace car, il permet de classer les compétences en fonction de leurs utilisations (*compétences techniques, relationnelles, professionnelles... etc.*).

La formation est la pierre angulaire du processus de développement des compétences, elle oriente les enjeux en matière de la démarche de perfectionnement et met en place de nouvelles dynamiques organisationnelles.

3.3.1-La GPEC, comme ressort stratégique à l'identification des compétences

La mise en place en Algérie d'un dispositif légal portant sur la gestion des compétences ne garantit pas à lui seul une nouvelle dynamique dans la fonction RH dont le noyau serait la compétence, mais il permet de s'interroger sur la quasi-absence de textes relatifs aux compétences.

Le code du travail en Algérie ne se limite pas au contrat de travail, aborde en textes traitant des droits et des obligations des travailleurs, de la négociation collective, de la médecine du travail et de l'hygiène et de la sécurité, du dispositif d'apprentissage et d'insertion professionnelle, de la taxe de la formation professionnelle et de l'apprentissage et de la sécurité

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

sociale. Il n'existe aucun texte légal relatif à la gestion des compétences, si bien que le terme même de compétence ne figure nulle part.

Seules la formation et la promotion sont garanties par la loi. Ce mutisme de la loi à l'égard des compétences a un double effet : D'une part, il n'incite pas la fonction RH à s'occuper des compétences en la cantonnant dans la gestion administrative et, d'autre part, il ne fait pas de la gestion des compétences un axe stratégique.

Ce vide juridique autour de la GPEC a freiné les entreprises nationales, dans leurs démarches stratégiques de renouvellement des ressources humaines,

Le chargé de communication, et l'ingénieur des affaires au niveau de la direction de distribution de la wilaya de Tizi-Ouzou nous affirment :

« La GPEC au niveau du groupe SONELGAZ relève de la décision stratégique, son impact sur le développement des compétences n'est pas suffisamment important, en dépit, des efforts fournis par la direction générale. »

Ce constat constitue un point nodal pour inciter les entreprises nationales à s'inscrire dans cette perspective en relation avec la mise en œuvre d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, qui serait le fil conducteur à l'identification des compétences, au renouvellement de la RH, ainsi qu'au décloisonnement des métiers et au développement des parcours professionnels.

« En 2019, l'entreprise a organisé un séminaire portant sur les déterminants stratégiques de développement de la ressource humaine. Parmi les recommandations retenues, on peut citer la GPEC » lors de notre entretien avec le chef de service ressources humaines au niveau de groupe SONELGAZ à Alger.

A la lumière de nos échanges avec les responsables RH au niveau des différentes filiales de l'entreprise SONELGAZ, nous avons pu emmener une réflexion sur les déterminants et les enjeux d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ainsi que son utilité dans l'identification, l'évaluation et dans le développement des logiques basées sur les compétences.

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

Tableau N°25 : Les recommandations de la démarche GPEC au niveau de groupe SONELGAZ

Les axes	Principaux enjeux
L'axe Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> - Alignement entre projet, capacité de développement, performances et compétences, business plan; - Prise en comptes des enjeux clés; - Renforcement de la communication.
L'axe Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Organigramme, clarification des rôles et missions ; - Mise en lumière des processus des dysfonctionnements (<i>Analyse des écarts</i>); - Implication des managers ; - Lancement de projet parallèle : Performance, nouvelle fonction, - intégration SIRH (<i>Banque de données NOVA</i>)
L'axe RH	<ul style="list-style-type: none"> - Fiche de poste, référentiel compétences, passeport formation ; - Entretien annuel, processus d'évaluation (le projet EVALCOM) - Analyse des entretiens ; - Plan d'actions (<i>Recrutement, formation, mobilité...</i>) - Appels à candidatures dans le cadre la formation des cadres à haut potentiels (CHP) - Réflexion politique formation
L'axe performance	<ul style="list-style-type: none"> - Alignement des processus et des indicateurs de pilotage (<i>industriels, financiers, humains, commerciaux...</i>)
L'axe compétence	<ul style="list-style-type: none"> - A partir des 4 axes précédents, identifier les enjeux compétences : - Recrutement, Savoir-Faire, Savoir-Etre dont l'entreprise a besoin pour assurer sa pérennité.

Source : élaboré par nos soins

Tableau N°26 : Les outils à l'élaboration d'une démarche de GPEC au niveau de la SONELGAZ

Les outils d'observation	Les outils d'analyse
<ul style="list-style-type: none"> - Les pyramides âges - La structure de la classification des postes - Le taux de mobilité - Le taux d'absentéisme 	<ul style="list-style-type: none"> - L'analyse des métiers - Les fiches de postes - Les aires de mobilité - La gestion des carrières
Les outils de simulation	Les outils de suivis
Les systèmes d'information RH	<ul style="list-style-type: none"> - Le bilan de compétences - Les bourses d'emploi - Le bilan professionnel - L'évaluation des compétences

Source : élaboré par nos soins

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

Les recommandations émises dans ce tableau sont traduites à partir de l'analyse documentaire et des observations non participantes, ainsi que des réponses collectées lors de nos entretiens semi-directifs que nous avons pu effectuer au sein de l'entreprise SONELGAZ. Cette dernière recèle des potentialités énormes quant à la mise en place d'une démarche de GPEC performante et opérationnelle.

L'ensemble des recommandations est résumé autour de cinq grands axes dont les enjeux permettent à l'entreprise de satisfaire ses exigences en matière de la démarche des compétences.

La mise en œuvre d'une démarche de GPEC requiert un ensemble d'outils, susceptibles de transformer et de convertir les ressources disponibles en compétences requises pour maîtriser les emplois d'avenir.

Nous avons réparti les outils de la démarche de la GPEC en quatre familles en fonction d'une part : leurs disponibilités au niveau de l'entreprise SONELGAZ et leurs capacités à jouer un rôle dans la capitalisation des ressources humaines, d'autre part.

La première famille se réfère aux outils d'observation, comprenant ainsi, tous les documents disponibles au niveau de la direction RH et dont le rôle est de fournir un cadre opérationnel à la démarche de GPEC (*les pyramides d'âges, la structure de la classification des postes, le taux de mobilité, le taux d'absentéisme*).

La deuxième famille est constituée par les outils d'analyse dont l'objectif serait d'identifier les métiers susceptibles d'être développés et les compétences à pourvoir pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

La troisième famille est mobilisée par des outils de simulation, à partir de la compréhension des enjeux que représentent les systèmes d'information RH, au bon déroulement de la démarche GPEC.

Enfin, la dernière famille est l'œuvre des outils de suivi, dont l'impact sur l'évolution de la démarche, ainsi que sur la mobilisation des compétences identifiées dans les espaces du travail seraient un enjeu crucial pour l'entreprise.

3.3.2- Les référentiels des compétences

Sur la question en relation avec les référentiels de compétences, nous avons pu avoir deux réponses favorables quant à l'emploi futur des référentiels de compétences : la responsable de développement des ressources humaines et de la formation : « *Les compétences acquises à l'issue des différents programmes de formation sont répertoriées dans des tableaux (référentiels), pour une meilleure exploitation future.* »

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

En effet, cela témoigne de la vision stratégique qui anime la direction RH de l'entreprise SONELGAZ quant à la mise en œuvre de cet outil, qui demeure le meilleur outil pour évaluer convenablement les compétences.

La seconde réponse nous a été communiquée par le directeur des ressources humaines du groupe, qui affirme : « *Les référentiels de compétences sont tellement importants que nous avons pensé à les mettre en œuvre pour nous permettre de classer nos métiers* ».

Cette volonté de mettre en place un référentiel de compétences ne date pas d'aujourd'hui, les premières consultations ont été effectuées il y a longtemps autour de la notion de fiches de postes, dans lesquelles il est prescrit l'ensemble des tâches et des activités rattachées à un poste.

« *Pour la question sur les référentiels de compétences, il existe réellement une volonté : en dépit des retards cumulés dans son élaboration, cela devrait se faire à partir de l'exploitation des fiches de postes, qui demeurent des outils précieux, pour établir et référencier les emplois de l'entreprise* », nous répond le chargé de communication au niveau de la direction de distribution de la wilaya de Tizi-Ouzou.

À partir des informations obtenues lors de nos entretiens, nous avons pu les transformer en esquisse de référentiels de compétences regroupant trois niveaux de compétences.

Les compétences fonctionnelles, qui constituent le bassin de compétences individuelles.

Les compétences collectives, qui demeurent la priorité de l'entreprise.

Les compétences relationnelles, qui sont issues des pratiques de communication interpersonnelles.

Ces trois niveaux de compétences composent l'ossature de la direction des ressources humaines et qui sont référenciés aux différents métiers.

Les cadres supérieurs (*responsables dans le référentiel*) s'inquiètent des activités de coordination, de pilotage et de consulting, leur besoin en formation est moins important.

Les agents de maîtrise sont des emplois intermédiaires, assurant ainsi la cohésion technique et offrant des possibilités d'évolution très importantes. Ces métiers requièrent néanmoins un besoin de formation très important aussi.

Les agents d'exécution constituent la dernière ligne du référentiel, leur impact est réel dans la gestion quotidienne de l'entreprise, en offrant à cette dernière des mécanismes tacites de résolution des problèmes en interne comme en externe. Leur besoin en formation est aussi important.

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

Enfin, les métiers d'ingénieurs (affaire ou conseil) sont occupés par des employés compétents, souvent polyvalents, offrant ainsi à l'entreprise des solutions idoines en matière de gestion de portefeuille client et de négociation des gros contrats. Ces métiers nécessitent un niveau de compétences très précis et, généralement, les besoins en formation liés à ces métiers sont d'ordre de perfectionnement.

Figure N°23 : La constitution d'un référentiel de compétences au niveau de l'entreprise Sonelgaz

Service	Poste	Nom	Compétences			Nombre de Compétences	Taux de polycopotence	Besoins de formation personne	Besoin de formation par service
						N			
			Compétence fonctionnelles	Compétences collectives	Compétences relationnelles				
Service NNN	Responsable	Nom					%	%	
	Agent de maîtrise	Nom					%		
	Agent d'exécution	Nom					%		
	Ingenious	Nom					%		
Nom de salaries		Indice de vulnerability				Total des besoins en formation	%		
		Besoins en formation	N	N	N				

Source : élaboré par nos soins

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

3.3.3- Les actions de formation et le développement des compétences

La formation professionnelle est l'un des investissements prioritaires de la Société, il représente en moyenne 7% de la masse salariale et 1% du chiffre d'affaires de la société. La formation constitue le moyen privilégié de satisfaction de ses besoins en personnel qualifié, de valorisation et de développement de sa ressource humaine pour élever son niveau de qualification et de compétence exigées par les évolutions techniques, technologiques et de gestion³¹³.

Les actions de formation développées au sein de la Société doivent concourir notamment à³¹⁴ :

- Satisfaire les besoins en ressources humaines qualifiées liées au métier de la Société,
- Assurer l'élévation du niveau de connaissance de base des travailleurs ;
- Perfectionner les travailleurs pour leur permettre d'acquérir les connaissances et les savoir-faire nécessaires à la modernisation des techniques et de la technologie nécessaires au développement de la Société ;
- Développer les cultures scientifiques d'une part et économiques et sociales d'autre part, des travailleurs pour leur permettre de participer efficacement à la réalisation des objectifs stratégiques de la Société Faciliter et préparer la promotion interne des travailleurs.

L'entretien que nous avons réalisé avec la responsable de développement des ressources humaines et de la formation au niveau de l'entreprise SONELGAZ Tizi-Ouzou nous permet de répertorier les différentes actions de formation organisées au sein de la société :

- La formation professionnelle spécialisée (FPS) est une action qui vise l'acquisition par le travailleur ou le futur travailleur (pré salarié) d'une qualification professionnelle, pour occuper un emploi déterminé. Elle peut se dérouler de façon continue ou alternée.

« La formation professionnelle spécialisée renvoie à toutes les actions de formation, qui visent l'acquisition des qualifications, dans des métiers précis » nous confirme la responsable du développement des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ Tizi-Ouzou.

- Le perfectionnement professionnel (PF) est une action qui vise l'adaptation permanente du travailleur à son poste de travail y compris sur l'aspect langues (*arabe, français, anglais...*), pour améliorer ses performances et lui permettre d'être toujours au fait des évolutions techniques, technologiques et de gestion.

« Des plans de perfectionnement de longue durée, disposent d'une capacité à adhérer les employés avec les grandes préoccupations de l'entreprise ».

³¹³ Sonelgaz.dz consulté le 24 aout 2024

³¹⁴ <https://www.spe.dz/page/10> consulté le 26 aout 2024

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

- L'adaptation professionnelle (AP) des nouvelles recrues consiste pour les travailleurs nouvellement recrutés à suivre des actions d'enseignement et d'information dans le but de les préparer à occuper au mieux leur poste de travail.

« Une formation de performance notamment est dispensée pour permettre aux employés de s'adapter convenablement avec les contraintes du milieu de travail »

- La formation promotionnelle (FP) est une formation qualifiante permettant aux travailleurs désireux de prolonger leur parcours professionnel dans un groupe socioprofessionnel supérieur au leur, d'acquérir les connaissances et compétences nécessaires. Elle vise le relèvement de niveau de connaissance du métier ainsi que le degré de maîtrise des compétences requises par le nouvel échelon d'organisation auquel le travailleur peut aspirer. L'accès à ce type de formation doit répondre aux conditions liées aux profils requis tels que définies par la réglementation interne, et à la satisfaction au concours d'accès.

« Des actions de formations sont conçues pour confirmer les employés dans leurs postes, et leurs donner plus de responsabilité dans la gestion de leurs parcours professionnels, cette formation est donnée lieu par les instructions de la GPEC »

- Les cours par correspondance (CPC) sont un moyen d'enseignement à distance mis à la disposition du travailleur, en vue de lui permettre, de concourir à une action de formation, ou de suivre une action de formation de niveau supérieur.

« Nous assurons chaque années des cours par correspondance pour permettre aux employés de convenir leurs compétences avec les différentes formation disponibles ».

- L'apprentissage est une action menée en direction des jeunes pour leur permettre d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier.

« Les actions de formation par apprentissage, nous donnent la possibilité de confirmer les connaissances théoriques des nouveaux employés, mais aussi les confronter aux exigences du travail de l'entreprise » la responsable de développement des ressources humaines et de la formation, SONELGAZ Tizi-Ouzou.

3.4- Vers un management des ressources humaines étendue et décloisonné.

Les développements précédents nous conduisent à converger vers un management des ressources humaines étendu et décloisonné. Deux grandes dimensions nous permettent de

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

valider cette convergence (Pichault et Nizet 2008)³¹⁵, d'une part : la mise en place d'un système d'information RH garantissant ainsi, la circulation horizontale de l'information et une fluidité dans les transmissions et dans les échanges informationnels ; la prise de conscience autour du concept du talent permet à l'entreprise SONELGAZ de faire partie des rares entreprises à ce concept, qui reste négliger surtout dans la sphère de l'organisation publique d'autre part.

3.4.1- NOVA, un système d'information RH pertinent et performant

Depuis 2013, le groupe SONELGAZ a conçu un logiciel opérationnel destiné à gérer les contenus de la direction des ressources humaines. Cette banque de données constitue un véritable socle de connaissances.

« en 2013, les ingénieurs de groupe SONELGAZ ont mis en pratique le logiciel NOVA, qui dispose de l'ensemble des informations de la direction des ressources humaines, c'est une banque de données qui est disponible uniquement dans les directions RH » nous confirme le chef de service de la ressource humaine au niveau de la direction de distribution de la wilaya de Tizi-Ouzou. Ce système d'information RH est capital pour le développement de la ressource humaine au niveau de l'entreprise SONELGAZ, car il permet de regrouper toutes les informations nécessaires au bon fonctionnement du potentiel humain.

« C'est une fenêtre importante, elle nous donne la possibilité de repérer les bons fonctionnements mais aussi, elle permet de nous détecter les dysfonctionnements (taux absentéisme, turn-over, les écarts en matières de compétences) ».

Il permet de gérer toutes les activités liées à la ressource humaines ;

- La gestion administrative ;
- La gestion des carrières ;
- La gestion des absences ;
- La gestion des temps et activités ;
- La gestion de la paie ;
- La gestion des redressements ;
- La comptabilité ;
- Les déclarations annuelles ;
- Le traitement des promotions ;
- La provision des droits acquis ;
- Le reporting RH.

³¹⁵ PICHULT f et NIZET « l'éclatement des modèles RH » AGRH 2008, paris pp.842-866.

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

« *Ce SIRH, est une véritable réussite pour la direction des ressources humaines, il nous offre une vision claire, transversale et étendue sur l'ensemble des opérations RH au niveau de l'entreprise, il contribue à améliorer la flexibilité au travail, et à asseoir une dynamique organisationnelle permettant de développer les acquis et les compétences* » nous affirme le directeur des ressources humaines.

3.4.2- Le développement du talent managérial, un impératif pour le management des compétences.

On peut considérer le talent d'un manager public comme une construction identitaire en mouvement, qui intègre une dimension dialogique (*moi et les autres*) et évolutive (*aujourd'hui et demain*). Ainsi, le talent managérial est une idée multidimensionnelle qui intègre des facteurs personnels et organisationnels qui se complètent et sont fréquemment indissociables. Sur le plan organisationnel, l'élaboration de l'identité du talent se base sur un ensemble de facteurs comme la valorisation personnelle de chaque individu et sa socialisation au sein de l'organisation.

En réponse à la question sur la place du talent managérial dans le fonctionnement de l'entreprise SONELGAZ, le directeur des ressources humaines nous donne son impression

« *Le talent managérial est marginalisé dans l'entreprise publique algérienne, il ne constitue pas un atout au service de l'entreprise, souvent on a préféré un système de qualification, basé sur le diplôme et l'expérience professionnelle* ».

Parmi les réponses reçues, les chefs de service RH, le chargé de communication et la responsable de formation cadres dirigeants estiment que

« *La compétence théoriques, les capacités d'apprentissage et la motivation sont des éléments importants dans l'évaluation du talent managérial* »

Par ailleurs, les managers RH considèrent que « *le sens de l'initiative et la conduite professionnelle sont également des critères significatifs dans cette évaluation* ».

Selon les responsables interrogés, le développement du talent managérial passe principalement par la mise en place d'un dispositif organisationnel qui milite en faveur de la flexibilité au travail, comme mode efficace pour capitaliser les connaissances opérationnelles, ainsi favoriser les employés à explorer leurs potentiels via un système de reconnaissance professionnelle qui rémunère toutes formes de qualification

« *Le talent est une conception nouvelle que, les responsables de groupe doivent intégrer dans la gestion quotidienne de la ressource humaine, certaines situations de travail, nous obligent à faire valoir nos capacité d'intervention et d'interprétation, comme représentation*

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

individuelle de l'environnement qui nous entoure »

L'impératif de flexibilité et de réactivité des entreprises a sensiblement modifié la place accordée à la ressource humaine, contenu du travail évolue, mobilisant la subjectivité des salariés intelligents. En effet, l'analyse au sein de l'entreprise SONELGAZ se rapporte à des situations de travail contextualisées, dynamiques et localisées dont on observe imparfaitement le contenu.

Le management des talents vivier de savoirs, de savoirs faire et de savoirs être est appelé à changer de nature, le managers devrait ainsi moins réfléchir à l'arbitrage prévision des dépenses/performances prévisionnelles de la ressource humaine déployées, qu'à des questions liées entre autre sur le recrutement, la formation ou encore la motivation.

A la lecture de ces différents enjeux, nous pouvons conclure qu'un changement de paradigme s'opère dans le domaine de management stratégique des ressources humaines. On recommande à l'entreprise d'abandonner le principe d'intégration verticale au profit d'un recentrage sur son métier de base, en l'occurrence ses compétences distinctives, disposent d'atouts indéniables à la formulation de stratégies de développement.

Cela nous amène à définir le management des ressources humaines comme un portefeuille de compétences à valoriser et à capitaliser

Cette perspective conduit à repenser les espaces de travail comme des lieux ouverts à l'expression de talents et de compétences managériales, les nouvelles orientations stratégiques en matière de création de valeurs, proposent d'agir sur les capacités internes des entreprises, qui restent pour la plupart non exploitées.

Le rôle de la gouvernance d'entreprise au sein de l'entreprise SONELGAZ permet de contribuer dans le processus de développement de compétences est important, car, il offre aux différentes parties prenantes, une capacité de participation équilibrée.

La gouvernance des compétences est la recherche d'efficacité, de transparence et de responsabilisation de chacun dans la gestion des ressources stratégiques que constituent les savoirs et savoir-faire de l'entreprise. Elle implique des processus de prise de décision, de distribution des responsabilités, et les mécanismes de veille et de mise à jour.

L'entreprise SONELGAZ est soucieuse de son développement, les entretiens semi-directifs menées durant notre investigation confirment l'insertion du talent managérial dans une perspective de compétences, cette perspective repose sur un ensemble de situations que nous avons analysées comme suit :

La compétence au travail centre son attention sur l'individu, comme seul vecteur de

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

développement, et ce, à travers la prise en compte de ses besoins ainsi la mise en place de dispositifs managériaux visant à accroître son épanouissement. Les acquis des salariés constituent des socles et des atouts pertinents, qu'il faudrait valoriser pour une meilleure redynamisation de la fonction RH.

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

Conclusion du chapitre 4

La lecture de ce chapitre nous renvoie à interagir avec plusieurs aspects opérationnels de notre analyse. La confrontation de notre revue de littérature avec notre positionnement empirique a fait ressortir quatre niveaux d'analyse pratique.

La gestion des compétences est composée essentiellement de compétences individuelles (*techniques et d'intégration*) qui constituent le socle de l'analyse en matière de développement du capital humain. Le groupe SONELGAZ dispose d'une assise humaine très significative lui conférant un avantage distinctif dans ce registre.

La gestion par les compétences est abordée à la lumière de la démarche globale des compétences, dans laquelle, nous avons mis en œuvre une méthodologie très outillée du processus d'acquisition des compétences (*profils de compétences*), de l'évaluation des compétences (*projet EVALCOM*), du développement des compétences (*actions de formation et de management de proximité*) et enfin de la rémunération des compétences (*multiples formes de rémunérations*).

Cette démarche a permis de converger vers une logique de compétences que nous avons approchée par l'intermédiaire de la stratégie de recentrage sur les métiers de base, offrant une meilleure classification des activités et une flexibilité très élevée dans la gestion de la ressource humaine. Les perspectives en matière de compétences ont fait valoir deux conclusions importantes, la première se réfère aux systèmes de reconnaissance professionnelle, structurés autour du système de qualification et de l'équité professionnelle, la seconde conclusion est mise en exergue par la question de l'ergonomie qui dessine les contours de l'adaptation professionnelle.

L'étude des pratiques du management des ressources humaines, nous a conduits à s'interroger sur trois grandes pratiques dont leurs choix nous semblent pertinents pour valider nos questionnements de départ. La GPEC, les référentiels de compétences et les actions de formation ont permis à l'analyse de se décloisonner et par conséquent de converger vers un management des ressources humaines décentralisé et dont les formes de coordination deviennent transversales.

Enfin, nous pouvons affirmer que le passage d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences permet de porter l'analyse des déterminants du management des ressources humaines, déterminants dont l'information, les connaissances et les talents deviennent les maîtres mots.

L'entreprise SONELGAZ est une organisation favorable à l'analyse. Les données

Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.

collectées et les réponses obtenues, confortent notre choix du terrain, en dépit des manquements observés lors de notre investigation, notamment le taux de déperdition de compétences qui demeure l'obstacle majeur qui affecte la plupart de nos entreprises.

Conclusion générale

A l'issue de notre travail de recherche, et après les nombreux questionnements et une analyse bien étayée des phénomènes managériaux liés à la gestion des compétences, il est important de mettre en œuvre une conclusion générale, qui ferait les synthèses de nos positionnements théoriques, empiriques et méthodologiques.

Notre recherche s'est appuyée dans un premier temps sur une revue de littérature, composée de deux grands chapitres, dans lesquels, nous avons cerné les aspects conceptuels en relation avec les enjeux que représente le passage de la gestion des compétences vers une gestion par les compétences pour le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines.

La théorie des ressources et compétences, comme modèle de référence

D'un point de vue théorique, nous n'estimons que notre revue de littérature sur les différents aspects liés à l'émergence d'un modèle de management stratégique dans une perspective basée sur les compétences (*chapitre 1*) soit, en soi, un premier apport. En effet, nous avons abordé le concept de la compétence d'une manière transversale et dynamique, contrairement aux écrits classiques, traitant, ainsi les thématiques sur la gestion des compétences d'un point de vue classique et mécanique, autour des dimensions de la compétence.

La lumière est jetée sur la théorie des ressources et des compétences (*TRC*), comme soubassement théorique à la compréhension des mécanismes de fonctionnement des entreprises dans un contexte marqué par l'incertitude et la déperdition des ressources. Cette théorie nous a montré que les frontières de la firme peuvent être sujettes à des nouvelles lectures, notamment à partir des branches distinctes qu'elle revendique. Les frontières de la firme déterminent, les rapports de propriétés entre les acteurs qui la composent.

La théorie des ressources et compétences constitue un baromètre pour mesurer, la contribution de la cartographie des ressources, des compétences principales, des capacités dynamiques et des phénomènes d'apprentissage au développement des dynamiques organisationnelles (*nouvelles situations du travail*). Les enseignements apportés par cette théorie nous ont conduits à nous intéresser aux choix stratégiques à l'aune de l'approche par compétences.

Ces choix sont la résultante d'un positionnement de la logique compétence dans les déterminants de la performance de l'entreprise. En effet, l'étude de la performance et des choix stratégiques dans le modèle des ressources et compétences, fait émerger trois grandes orientations.

En premier lieu, le choix des compétences à mobiliser est déterminé par la nature de la stratégie à adopter. Dans ce sens, la compétence n'est autre que le résultat des choix stratégiques. Cet alignement vertical permet à l'entreprise de mieux conduire sa stratégie en se basant sur les paniers de ressources et de compétences requis.

En second lieu, la stratégie s'appuie sur un ensemble de compétences nécessaires dans sa formulation. Cela imprime une logique d'investissement dans les compétences distinctives, comme source d'avantage concurrentiel. Les nombreux écrits se rattachant à cette analyse, conçoivent l'entreprise, comme un vivier de compétences clés, qu'elle doit développer, pour orienter sa démarche stratégique. En dernier lieu, l'articulation entre la stratégie des entreprises en tant que concept polysémique et les compétences en tant que concept générique peut s'expliquer dans une lecture mixte, une réalité sur un double processus d'alignement et d'investissement. Le premier processus consiste à aligner les ressources humaines sur les besoins en RH découlant de la stratégie.

Par ailleurs, la compétence, se réfère à l'individu et transforme les espaces du travail. Cette évidence, est développée à partir d'une conceptualisation sur le rôle de la compétence dans la mise en place d'une GRH, performante et efficace. La lumière dans cette analyse porte sur la constitution de bassins de compétences, ou de matrices de compétences, contribuant ainsi, à la formulation des niveaux de compétences.

Le nouveau paradigme du management des ressources et compétences, est fondé sur une analyse à double enjeu, d'une part, la gestion des compétences, suppose d'intervenir sur les dynamiques individuelles, comme levier de compétitivité au travail. Et d'autre part, une gestion par les compétences s'appuie sur des considérations collectives, indispensables au bon fonctionnement du management des ressources humaines.

La compréhension de la nature de la gestion des compétences, passe inévitablement par la maîtrise des multiples dimensions des compétences (*individuelles, collectives, stratégiques et organisationnelles*), ainsi que les différentes articulations qui caractérisent leur évolution. Par contre, la gestion par les compétences suppose une démarche cohérente autour de quatre phases enchevêtrées (*identification des profils, évaluation, développement et rémunération des compétences*).

Le noyau central de notre travail de recherche s'articule autour du passage d'une logique individuelle de compétence à une logique collective, et quel contribution sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources, cet séquence est réalisée en suivant deux dynamiques, la gouvernance des compétences (*dimension stratégique*) et l'amélioration de la flexibilité (*dimension opérationnelle*) constituent les enjeux de ce passage,

produisant en effet, trois formes de conséquences, la dématérialisation du travail avec la mise en place d'une logique de compétences, qui se substitue à la logique de poste, une reconnaissance professionnelle qui valide les concepts d'équité au travail et de la motivation ainsi de l'adaptation professionnelle qui s'appuie sur l'étude transversale des conditions du travail (*ergonomie*).

Dans un contexte d'évolution des dynamiques organisationnelles, la compétence doit se conjuguer au collectif, le glissement vers une gestion par les compétences, confirme le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines, cette réflexion étendue, est marquée par la prise en compte d'une approche systémique en matière de l'information, pour cerner son contenu, sa nature et comprendre sa complexité, le système d'information RH, constitue la première pierre de l'édifice d'un management décloisonné des ressources humaines, il consiste à offrir aux entreprises, une meilleure allocation des ressources et contribue à transformer les contextes socio-économiques du travail.

L'expression du talent managérial constitue un levier au développement de la fonction RH. Au niveau des entreprises, cette acception trouve son sens, dans les mutations organisationnelles : désormais, les situations du travail deviennent elles-mêmes apprenantes, et facilitent, par conséquent, le passage vers un management des talents.

Le décloisonnement des pratiques du management des ressources, un choix soutenable des variables.

Les conséquences du passage de la gestion des compétences vers la gestion par les compétences sont palpables au niveau des pratiques du management des ressources humaines. Cela s'est matérialisé par une vérification conceptuelle sur trois formes de pratiques.

L'étude, dans un premier temps, s'est portée sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, qui nous a permis de concevoir et comprendre les mécanismes d'articulation autour du renouvellement des ressources et des compétences. L'analyse structurée des outils de la GPEC nous conduit à cerner les enjeux de cette pratique dans la démarche compétence.

La compétence identifiée ne sert à rien si, elle n'est pas évaluée. Le choix des référentiels des compétences, dans un second temps, est favorable à la cohérence de notre analyse. Les référentiels des compétences nous renvoient à la validité des compétences avant leur mobilisation, cela est confirmé par la démarche de compétence.

Enfin, les pratiques de formation en entreprise sont les vecteurs de capitalisation des savoirs. Dans ce sens, le regard est porté sur l'ingénierie de la formation, comme déterminant efficace au perfectionnement des compétences.

En Algérie, le contexte socio-économique, dans lequel évoluent les entreprises nationales est caractérisé par de multiples contraintes, notamment liées au développement du capital humain, comme noyau central à l'émergence d'une vraie gestion des compétences (*indice de capital humain*), cette contrainte se matérialise par les difficultés liées à la mise en œuvre d'un ensemble de mesures visant, entre autre, à développer les talents, à donner à l'université les moyens nécessaires pour pourvoir nos entreprises de compétences nécessaires et aussi, sur le plan juridique, il est utile qu'un cadre réglementaire soit érigé pour faire face à l'érosion des ressources.

Dans un autre registre, les entreprises nationales doivent penser à un modèle de compétences, qui s'inspire des pratiques quotidiennes et qui met en valeur le potentiel humain au centre de préoccupation des processus de performance. Cette réflexion suppose deux modèles, d'une part, un modèle individualisant, dans lequel, les structures organisationnelles permettent d'objectiver les parcours professionnels. Un modèle collectif, nous semble le plus pertinent pour l'entreprise nationale, il se nourrit des dynamiques collectives, des mécanismes d'incitations collectives et des logiques d'apprentissage en double boucle.

L'illustration empirique faite au niveau de l'entreprise SONELGAZ nous a permis d'opérationnaliser nos positionnements conceptuels. Les contributions empiriques de notre recherche s'inscrivent dans une approche cumulative des connaissances, mettant ainsi l'accent, respectivement, sur un triple objectif.

En premier lieu, l'architecture de la gestion des compétences est composée essentiellement de compétences individuelles. Les enseignements tirés autour de ces compétences ont fait émerger deux typologies de compétences individuelles : les compétences fonctionnelles et d'intégration ont été confirmées, comme capitales pour le bon fonctionnement de la fonction des ressources humaines. Notre recherche corrobore les typologies reconnues et explicitées par les auteurs du Modèle des ressources et compétences.

En second lieu, la mise en place d'une démarche de compétences, structure les enjeux collectifs du travail. Au niveau de l'entreprise SONELGAZ, un ensemble de leviers d'action sont mis en œuvre, notamment au niveau du groupe, pour pouvoir piloter et capitaliser les savoirs. Cette prise de conscience par les acteurs de cette entreprise a permis à cette dernière de s'illustrer comme un cas pilote. La gestion par les compétences au niveau de l'entreprise SONELGAZ obéit à des considérations purement managériales, qui nourrissent les dynamiques entretenues autour de l'évaluation des compétences (*projet EVALCOM, évaluation des habilités et de performance*), du développement des compétences (*plans et programmes de formation*) et de la rémunération des compétences (*multiples primes de performances*).

Enfin, notre problématique s'efforce d'expliquer les conséquences du passage de la gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le développement d'un management des ressources humaines dont les enjeux et les pratiques se décroissent davantage. Notre objet de recherche a été confirmé par la consolidation de nos résultats empiriques. Trois retombées nous permettent de répondre à notre problématique, la dématérialisation du travail (passage d'une logique de poste à une logique de compétences), la reconnaissance professionnelle, renforce l'équité au travail et dessine les contours de la justice organisationnelle et enfin, le système de qualification et de l'ergonomie, étaient mobilisés pour valider les objectifs de l'adaptation professionnelle.

Notre travail s'est structuré autour d'une série de propositions de recherche qui ont cerné les contours de notre positionnement empirique. Tout au long de notre travail de thèse, nous avons apporté des vérifications pratiques dont l'objectif est d'objectiver nos propositions de recherche.

La proposition de recherche se référant à la gestion des compétences, comme vivier à la mobilisation des compétences individuelles a été objectivée, à travers l'identification d'un arsenal de compétences fonctionnelles (*techniques et opérationnelles*) et d'intégration (*la maîtrise de l'environnement du travail*). Cette objectivation est aussi confirmée par la volonté de l'entreprise SONELGAZ, quant à l'élaboration de cartes de compétences, qui définissent les périmètres des compétences de chaque employé.

L'évolution des dynamiques organisationnelles observées au niveau de notre organisme d'accueil (*volonté de dématérialiser le travail, démarche de compétences, équité professionnelle, communication interpersonnelle... etc.*) nous ont permis d'objectiver notre seconde proposition de recherche, qui sous-tend, que le passage à une gestion par les compétences favorise l'émergence de nouvelles dynamiques organisationnelles.

Les pratiques de la GPEC au niveau du groupe SONELGAZ sont en phase de développement. En dépit des insuffisances palpables liées notamment à son articulation sur les situations du travail, SONELGAZ dispose d'un vivier d'outils et d'une réflexion pratique qui peuvent relancer le projet de la mise en œuvre d'une GPEC. Cela nous conduit à objectiver notre proposition de recherche autour du rôle de la GPEC à renforcer l'employabilité.

Les référentiels des compétences nous semblent un concept nouveau pour l'entreprise algérienne. Au niveau de la SONELGAZ, les réponses aux questions à propos de cette pratique n'étaient pas satisfaisantes. Les acteurs interrogés nous ont fait savoir, que les fiches de postes sont utilisées en guise de référentiels des compétences, et que d'autres pratiques sont plutôt meilleures pour évaluer les compétences. Cela conduit à ne pas objectiver notre proposition de

recherche qui traite les référentiels des compétences, comme pratique à travers laquelle, l'entreprise peut contextualiser les situations du travail.

L'entreprise SONELGAZ est réputée pour ses programmes de formation à tous les niveaux. Le nombre de formations réalisées par année confirme son positionnement dans la logique de développement des compétences. La qualité des formations dispensées et les acquis capitalisés, en conséquence, renforce notre conviction pour objectiver la proposition de recherche. Les outils et les programmes de formation sont efficaces pour développer des compétences pratiques.

Enfin, notre dernière proposition de recherche est objectivée à la lumière des résultats empiriques présentés dans notre cas d'étude, le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines convergent vers un système ouvert, transversal et favorable à l'amélioration de la flexibilité, à la circulation de l'information et à l'expression du talent managérial.

Les apports de notre recherche

Notre travail de recherche réalisé dans le cadre de cette thèse a apporté des enseignements et a permis des conclusions intéressantes sur deux aspects importants, théoriques et empiriques.

Les apports théoriques

Notre positionnement conceptuel, s'inscrit dans un paradigme dynamique et transversal, orienté autour de modèles des ressources et compétences, qui disposent d'une capacité d'adaptation très forte et d'une réelle disposition aux développements des pratiques managériales. La théorie des ressources et compétences que nous avons mobilisée pour expliquer les niveaux d'articulation entre les stratégies d'acteurs et les outils mobilisés a contribué à ;

- Conceptualiser la gestion des compétences, comme une réalité organisationnelle contextualisée à la compréhension des situations du travail, contrairement à ce que confirment les nombreux écrits sur ces sujets (*DIETRICH 2009, DEFELIX 2009, DEJOUX 2010*) qui mettent l'accent sur les dimensions de la gestion des compétences, conséquence d'un arbitrage entre les ressources et les besoins ;
- Apporter une discussion qualitative permettant d'insérer la démarche des compétences, dans une perspective cumulative de savoirs. En effet, les dynamiques collectives et organisationnelles repensent le management des hommes et déconstruisent les réflexions autour d'une gestion par les compétences orientée exclusivement vers la performance RH,

sans prendre conscience des orientations liées à la flexibilité et à la gouvernance des ressources disponibles ;

- Améliorer la vision stratégique des acteurs sur les questions en relation avec le management des ressources humaines, en inscrivant la fonction RH dans un paradigme nouveau, qui s'appuie sur un ensemble d'actions, de logiques et d'instruments, susceptible de dépasser l'approche dogmatique de management des compétences en ouvrant des perspectives sur le management des talents ;
- Traiter d'une manière décloisonnée les pratiques de management des ressources humaines dans un contexte de changement de paradigme. La littérature en sciences de gestion se limite à une présentation outillée des pratiques telles que la GPEC, les référentiels des compétences et de la formation, sans apporter un intérêt aux études critiques. Les pratiques du MRH telles que nous les avons présentées dans notre revue de littérature marquent une série de ruptures stratégiques en termes, d'usage (*mode d'appropriation des pratiques*), de compréhensions (*comment les connecter avec les logiques de compétences*) ainsi que poser la question de pourquoi ? Ce regain d'intérêt que nous portons aux pratiques du management des ressources humaines transforme les mécanismes de coordination au travail, et cerne les contours d'une gestion collective des situations professionnelles.

Les apports empiriques

Notre travail empirique identifie et discute six leviers d'action assurant la gestion conjointe des compétences et le management des ressources humaines. A partir d'une analyse thématique de ces leviers, nous avons montré que l'articulation entre la gestion par les compétences et le MRH se structure autour des apports suivants :

- La gestion des compétences au niveau de l'entreprise algérienne n'est pas seulement une affaire du capital humain. Les résultats confirmés au niveau de notre organisme d'accueil militent pour une gestion des compétences inscrite dans des choix stratégiques, renforçant par conséquent, les mécanismes d'identification des compétences individuelles ;
- Les difficultés liées à l'absence d'un cadre légal en matière de démarche de compétences peuvent être comblées par une approche d'acteurs, dans laquelle, la responsabilisation des dirigeants peut aboutir à repenser le management des hommes dans nos entreprises ;
- Les pratiques de gestion se décloisonnent lorsque, les réalités organisationnelles du travail sont souples et dynamiques ;
- Améliorer les compétences des employés à travers la mise en place d'un management participatif, qui les sensibilise autour des véritables questions liées au perfectionnement

professionnel (*le SIRH fut créé par les ingénieurs de la SONEGAS à la demande du PDG*) ;

- Les outils de développement des compétences mis à disposition des responsables RH, peuvent aboutir à la capitalisation des savoirs et des connaissances ;
- Le management des compétences est une réalité empirique, que nos dirigeants doivent prendre en charge dans les choix et dans les orientations stratégiques, car, il peut s'agir d'un enjeu important à l'émergence d'une structure susceptible de « *chasser les talents* ».

Les limites de la recherche

Au-delà des contributions théoriques et empiriques de notre travail, des limites essentiellement d'ordre empirique méthodologique sont à signaler.

Les limites empiriques

A l'issue de notre étude de cas, nous présentons l'ensemble des limites empiriques :

- L'absence d'un cadre légal, qui sert de levier pour institutionnaliser la gestion des compétences comme pratique à part entière dans les recommandations stratégiques des entreprises algériennes ;
- Une réticence en matière d'information, au niveau de notre organisme d'accueil, l'information n'étant pas disponible ou n'ayant un caractère formel, nous a sérieusement handicapés dans la transcription de nos entretiens ;
- Absence d'une vision managériale, sur les questions liées à la compétence et au repositionnement de la fonction RH.

Les limites méthodologiques

Trois limites méthodologiques ont été identifiées à la lumière de notre protocole de recherche.

- La première a trait à la validité externe des résultats énoncés, en raison d'un échantillonnage restreint. Même si nous avons recherché des spécificités pour obtenir une variété d'entreprises, en vue d'accroître la compréhension du phénomène et la validité des découvertes opérées, nous ne pouvons prétendre que nos résultats soient applicables de façon large. Toutefois, la volonté initiale n'a pas été de tendre vers une généralisation statistique, mais vers une généralisation analytique, dans le but d'enrichir les travaux les plus récents sur la gestion des compétences dans les entreprises algériennes, en considérant la réalité des conséquences de la gestion par les compétences sur le décloisonnement du management des ressources humaines ;
- La seconde limite méthodologique est liée à notre démarche d'analyse des résultats. Comme nous l'avons expliqué dans la section 3 du chapitre 3, l'analyse des données demeure une étape importante, toutefois, critique des démarches qualitatives. En effet,

malgré le choix d'un cas unique encadré (*plusieurs directions régionales appartenant à la même entreprise*), les représentations individuelles des phénomènes de notre recherche ont obéi à une logique paradoxale. Les acteurs interrogés dans les trois directions ne partagent pas la même vision sur la gestion des compétences. Cette carence méthodologique a considérablement rétréci nos représentations finales de la complexité de notre recherche ;

- La troisième limite est liée à notre volonté de catégoriser, nous optons pour une simplification des éléments observés. Cependant, ce travail étant essentiellement exploratoire, il n'en demeure pas moins une première étape dans la compréhension de la convergence vers un management des ressources humaines étendu et décloisonné par l'intermédiaire d'une gestion par les compétences.

Les perspectives futures de la recherche

Finale­ment, l'évocation des limites du présent travail nous amène à relever quelques pistes de recherches qu'il apparaît prometteur de poursuivre à l'avenir. Plus précisément, nous pouvons dès à présent en citer trois principales. Celles-ci correspondent tant à des élargissements qu'à des approfondissements de la présente étude.

- La première perspective consiste à explorer d'autres secteurs d'activité et étendre l'analyse à d'autres terrains d'investigation, notamment, le secteur privé, qui dispose d'une assise stratégique très importante qui contribuerait à mettre en œuvre des logiques compétences au service de la performance des entreprises. L'objectif serait alors de mettre à l'épreuve et d'enrichir les résultats obtenus grâce à la prise en compte de nouveaux contextes, ce qui contribuerait à améliorer la validité externe et la fiabilité des résultats. Une telle démarche devrait en particulier permettre de préciser davantage comment se complètent et se combinent les leviers d'action entre eux, c'est-à-dire trouver l'articulation entre la stratégie, le management RH et la compétence, pour construire un nouveau paradigme d'avantage concurrentiel ;
- Une deuxième voie de recherche résiderait dans de nouvelles analyses à partir de données déjà collectées dans notre organisme d'accueil. Il est intéressant par exemple d'explorer le concept des référentiels des compétences, à partir d'une lecture transversale en explorant les points de convergences et les points de divergences entre les acteurs. Une recherche serait intéressante à explorer pour poser les premières pierres à l'étude des phénomènes liés au parcours professionnel à l'aune de l'approche par compétences ;
- Une troisième voie consisterait à étudier l'apport des compétences relationnelles, comme leviers stratégiques au développement du bien-être au travail. Une thématique qui

correspondrait à explorer des pistes de réflexion intéressantes pour comprendre les interactions entre les acteurs, qui serait le fil conducteur à la transformation des espaces du travail, en espaces d'expression et de motivation continue.

Bibliographie

Ouvrages

- Alain K et Saint-Onge S « *la rémunération des compétences, théories et pratiques* » ed Vuibert. 2006.
- ALBARELO M ; « *Apprendre à chercher* », Paris ; Economica. 2007.
- ALLARD-POESI F., MARECHAL C., « *Construction de l'objet de recherche* », dans THIETART R-A., Méthodes de recherche en management, , Dunod, Paris, 2003.
- Arcimoles d', C.H « *Diagnostic financier, ressources humaines et création de valeur, in Encyclopédie des Ressources Humaines* » ed Vuibert, Paris 2005.
- Ardouin T « *ingénierie de la formation pour l'entreprise, analyser, concevoir et évaluer* » ed Dunod Paris 2013.
- ARGYRIS C et SCHON D « *l'apprentissage organisationnel* » ed economica Paris 2004.
- Aubert J « *management des compétences* » ed DUNOD Paris 2005.
- Aubert, P. Gilbert et F. Pigeyre « *management des compétences* » ed Dunod 2005.
- Belhadj, A., Benyahya-Taibi, G., Boudaoud, S., Ferhaoui, M., Mebarki, M., & Tahar, L. (2013). « *Management des ressources humaines orienté compétences : Mythe ou défi dans l'entreprise algérienne ?* » Algérie, Oran : Dar El Adib.
- Bouadia A « *problème de management en Algérie* » édition casbah Alger 2009, in Mezaache Ali.
- Bourguignon, A. « *Définir la performance : une simple question de vocabulaire ?* » éd., Paris 1996, Economica.
- Bouteiller et P. Gilbert « *qu'a-t-on appris de la gestion des compétences* » AGRH paris 2008.
- Bouyacoub A « *PME, emploi et relations sociales* » ed l'Harmattan 2008.
- C.DEJOUX, « *Gestion des compétences et GPEC* », Dunod, Paris, 2008.
- Cadin, Guérin, & Frédérique, « *Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théories* ». Paris : 3e édition, Dunod. 2007.
- Cadin, Loïc, Francis Guérin et Frédérique Pigeyre, *Gestion des ressources humaines*, 4e édition, Paris : Dunlop. 2002.
- Candeau P « *audit social : méthodes et techniques pour un management efficace* » Edition Vuibert, 1897.
- Carontini, E., « *Le rôle de l'abduction dans le processus d'interprétation* », in Sfez, L. et Coutlée, G. (Ed.), *Technologies et symboliques de la communication*, Presses Universitaires de Grenoble. 1990.
- Cohen E « *Dictionnaire de gestion*»3, Casbah edition E, Alger, 1998.
- Collis, D.J., Montgomery, C.A. « *en concurrence sur les ressources* » Harvard Business Review, juillet-aout 1995.
- Cuevas F, Ballot D, « *Les talents contradictoires des managers* » ouvrage collectif sous la direction de J-M PERETTI, Tous talentueux, Editions d'organisation, Paris. 2009.
- Daniel Held et Jean-Marc Riss, « *Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante* » ed Vuibert Paris 2012.
- De Bry F, Gourdon C « *Talent soutenable et entreprise* », ouvrage collectif sous la direction de J-M Peretti, Tous talentueux, Editions d'organisation, 2009 Paris.

- Defelix « *nouveaux regards sur la gestion des compétences* » ed Vuibert paris 2001.
- Defelix, C. « *Ce que gérer les compétences veut dire* » ed Vuibert collectif d'auteurs in A.M. Guenette, M. Rossi et J.C paris 2003.
- Dejoux C et Dietrich A « *management par les compétences* » ed Dareois Paris 2006.
- Desreumaux, A « *la stratégie des entreprises* » ed Dalloz paris 2000.
- Dessler, G. « *les pratiques du management des ressources humaines* » ed Pearson Hall 11ème Edition. France.
- DIETRICH « *management des compétences* » ed Vuibert Paris 2006.
- DIETRICH A « *management des compétences* » ed Vuibert paris 2006.
- Dietrich A « *management des compétences* » ed DUNOD Paris 2010.
- Dietrich A, Gilbert P et Pigeys F « *management des compétences* » édition Dunod paris 2010.
- Dietrich, Anne, « *Le référentiel de compétences : formes et significations d'un outil de gestion* », dans Christian Jouvenot et Michel Parlier M. (dir.), *Élaborer des référentiels de compétences*, Lyon : Éditions Anact. 2005.
- Dubois Michel et Didier RETOUR, (1995), « *compétence collective : étude exploratoire en vue d'une nouvelle approche* » presse académiques de l'ouest Nantes 1995, Actes des 17eme journées nationales des IAE tome 1.
- Dugué E « *la logique compétence, le retour du passé* » ed éducation permanente 1999.
- F. Wacheux « *méthodes qualitatives et recherches en gestion* » ed Economica paris 1996.
- Foucher, Roland et Abdelhadi Naji, « *Connaître les référentiels de compétences* », dans R. Foucher (dir.), *Gérer les talents et les compétences. Principes, pratiques, instruments. Tome 1. Fondements de la gestion des talents et des compétences*, Montréal : Éditions Nouvelles.2010.
- Galambaud B « *et si la GRH était de la gestion* » ed liaisons paris 2002.
- Geffroy F et Tijou R « *le management des compétences dans les entreprises européennes* » ed INSEP Consulting Paris 2002.
- Gilbert P et Pigeys F « *management des compétences* » ed Dunod Paris 2010.
- Gilles B et Chavas H « *la formation en GRH* » édition Dunod paris 1989.
- GIROD-SEVILLE M., PERRET V., « *Fondements épistémologiques de la recherche* », dans THIETART R-A, *Méthodes de recherche en management*, chapitre 1, DUNOD paris 1999.
- Guérin, G. et Wils, T., « *La gestion stratégique des ressources humaines : la perspective nord-américaine*, Encyclopédie des ressources humaines », 2ème édition, 2006.
- Guillot-Soulez C., « *La gestion des ressources humaines* », Edition Gualino Lextenso, Paris, 2008.
- Guy Le Boterf, « *Ingénierie et évaluation des compétences* », 4ème édition, éd, d'organisation, Paris, 2002.
- HLADY-RISPAL M., « *La méthode des cas : application à la recherche en gestion* », Paris, De Boeck Université. 2002.
- IGALENS J et ROGER A « *master RH* » ed Eyrolles paris 2007.
- Jean Yves Buck « *management des compétences et connaissances* » éd Organisation 2003.

- Koeing G., « *De Nouvelles Théories pour gérer l'Entreprise du 21ème siècle* », Economica, Paris, 1999
- Le Boterf G « *ingénierie et évaluation des compétences* » ed organisation 2006.
- Le Boulaire M et Retour D « *Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ?* » AGRH Paris 2010.
- LE MOIGNE J.L., « *La modélisation des systèmes complexes* », Dunod, Paris, 1999.
- Le Moigne, J.-L.. « *L'ingénieur, cette étrange faculté de l'esprit humain qui est de relier, sur l'épistémologie des sciences d'ingénierie* ». Dans C. Guillaumin, *Actualité des nouvelles ingénieries de la formation et du social*. Édition l'Harmattan. 2002.
- Leplat J « *compétences et ergonomie* » ed Mardaga 1991.
- Levy.Leboyer.C. « *La gestion des compétences* »Ed Organisation. Paris. 2002.
- Lou Van Beirendonck, « *Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise* », éd :de boeck, Belgique, 2006.
- Louart, P., « *Enjeux et mesures d'une GRH performante* » éd., Paris, Economica. 1996.
- M. Mebarki « *l'encadrement, acteur de la formation dans les entreprises innovantes* » ed Maghtech, Rabat 1998.
- M. Valery « *articuler les compétences individuelles, collectives, organisationnelles et stratégiques, un éclairages à travers la théorie des ressources et du capital social* » article paru dans un collectif d'auteurs coordonné par Christian DEFELIX « *nouveaux regards sur la gestion des compétences* » ed Vuibert paris 2001.
- Mazouz B, « *La nécessaire émergence du gestionnaire public* », ouvrage collectif sous la direction de B. Mazouz, *Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par résultats*, Presses de l'Université du Québec. 2008.
- MICHAUX V « *articuler les compétences individuelles, collective, organisationnelles et stratégiques ; les éclairages de la théorie des ressources et du capital social* » AGRH publié dans un ouvrage collectif, coordonné par Didier Retour « *gestion des compétences, nouvelles relations, nouvelles dimensions* » ed Vuibert Paris 2009.
- Miles et Huberman « *analyse de données qualitatives* » ed de Boeck paris 2003.
- MILES M.B. & HUBERMAN A.M., « *Analyse des données qualitatives* », 2ème Edition, Paris, De Boeck Université. 2003.
- MUCHIELLI A., « *Les méthodes qualitatives* », Paris, Presses Universitaires de France. 1991.
- NAHAPIET J et GHOSBAL S., « *capital social, capital intellectuel et avantage organisationnel* » la revue de l'académie du management, vol 32, n°02. 1998.
- P. Argyris et D. Shoen « *l'apprentissage organisation dans les entreprise* » ed economica paris 2010.
- P.GILBER Thionville « *la gestion de l'emploi et évaluation des compétences* » Ed ESF Paris 2003.
- Parmentier C « *ingénierie de la formation ; outils et méthodes* » édition Eyrolles paris 2010.
- Peretti J-M, « *Tous talentueux* », Editions d'organisation, 2009 Paris.
- Perreti J.M « *organiser des formation* », Edition hachette , paris , 1991.
- PICHULT f et NIZET « *l'éclatement des modèles RH* » AGRH 2008, paris.
- Pichault F et Nizet J « *l'éclatement des modèles en GRH* » AGRH Paris 2010.

- Pichault. F. « *Faut-il brûler la gestion des compétences ?* » Éd. De Boeck. 2006.
- Pierre- Xavier MESCHI, « *Le concept de compétence en stratégie : Perspectives et limites* », ed De Boeck Paris.
- Plane J.M « *gestion des ressources humaines* » ed organisation paris 2005.
- Porter, M.E., « *L'avantage concurrentiel* », Paris, Inter Editions. 1986.
- Retour D « *gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction Rh ?* » AGRH paris 2011.
- Rivard, P., & Lauzier, M.. « *La gestion de la formation et du développement des ressources humaines, Pour préserver et accroître la capitale compétence de l'organisation* ». Les presses de l'Université.: 2eme édition, Québec. 2013.
- Roger A et Igalens J « master RH » ed ESKA Paris.
- Roger A, Bouillet D,, « *Talent et potentiel* », ouvrage collectif sous la direction de J-M Peretti, Tous Talentueux , Editions d'organisation, 2009 Paris.
- ROYER I. & ZARLOWSKI P., « *Le design de la recherche* », in THIETART R.A. (Coord.), *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod.1999.
- Simonet J, « *de la formation au management des compétences* », édition : territorial ; aout 2008.
- Sylvie L et Duveau V « *sans compétences, pas de performance ? in performance et innovation* » ed DUNOD.
- Thierry.D & Sauret.C. « *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences* ». Éd. L'Harmattan. 1993.
- THUDEROZ P « *sociologies des entreprises* » in DEFELIX C « *gestion des compétences, nouvelles relations, nouvelle dimension* » Vuibert Paris 2009.
- Toupet J A « *introduction à l'ergonomie du travail* » culture et sciences de l'ingénieur France 2022.
- Valérie Marbach, « *évaluer et rémunérer les compétences* », Ed, d'organisation, Paris.
- WACHEUX, F, « *méthodes qualitatives et recherche en gestion* », Edition Economica. 1996.
- Yanat Z « *perspectives sur la GRH au Maghreb* » ed Vuibert paris 2006.
- Zarifian P « *le travail et l'événement* » in Gilbert P et Pigeys F « *management des compétences* » Dunod Touraine Alain « *sociologie de l'action* » ed ellipse
- Zarifian P « *émergence des modèles de la compétence* » ed economica Paris 1998. in Dietrich Anne
- Zarifian P, « *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions* », Editions Liaisons. 2004.

Lois et textes réglementaires

- Décret exécutif n° 95-280 du 22 Rabie Ethani 1416 correspondant au 17 septembre 1995 portant statuts de l'établissement public à caractère industriel et commercial "SONELGAZ ? JOURNAL OFFICIEL DE LA république Algérienne du Dimanche 24 septembre 1995.

- Décret présidentiel n° 02-195 du 19 Rabie El Aouel 1423 correspondant au 1er juin 2002 portant statuts de la Société algérienne de l'électricité et du gaz dénommée " SONELGAZ. Spa JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 39 20 Rabie El Aouel 1423 2 juin 200.
- Décret présidentiel n°02-195 du 1^{er} juin 2002 portant statuts de la Société algérienne de l'électricité et du gaz dénommée « SONELGAZ. SPA » JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 39 20 Rabie El Aouel 1423 2 juin 2002.
- L'article 06 de la loi 90-11, relative aux relations du travail, Article 6 de la loi 90-11 du 21 avril relative aux relations de travail, consulté le 21 aout 2024
- Loi n° 02-01 du 22 Dhou El Kaada 1422 correspondant au 5 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations.

Articles de revues

- ADLER P S et KWON S.W, « *le capital social, vers un nouveau concept* » revue de l'académie du management, vol 27, n°1. 2002.
- Akkacha H, Daoudi S et Khiat A « *l'ingénierie de formation un outil stratégique dans le développement des compétences, des (103) stagiaires dans le cadre d'une formation pré-recrutement au sein du complexe gl3zsonatrach* ». Journal of Economic Sciences Institute Vol : 32 Num : 02 Année : 2020.
- Albert DAVID Université Paris-Dauphine (DMSP, LAMSADE) Ecole des Mines de Paris (CGS) Conférence de l'AIMS Mai 19991 dans logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion, revue française de gestion.
- AMARI S et BOUZIANE L « *Système d'appréciation et politique de formation au sein de la SONELGAZ* » Revue finance et Marché, VOL : 07 / N° : 01 (2020).
- AMMAR S et MOKHEFI A « *L'entreprise Publique Algérienne Entre la logique de poste et la logique de compétence Cas de la SONELGAZ* » Journal of Industrial Economics Vol 11, Décembre 2016.
- BARNEY J.B., « *Strategic Factor Markets : Expectations Luck and Business Strategy* », Management Science", Vol 32. 1986.
- BECKER G « *human capital* » revue de référence et d'éducation new York
- BELKHADEM, B., & FERHAOUI, M. « *La formation continue : levier stratégique au développement des compétences, cas de la société Tréfilor* ». Revue d'études Financières et Comptabilité et Administratives, N°3 Vol 6. 2019.
- BELKHADEM, B., & FERHAOUI, M. « *L'impact de la formation continue sur le développement des compétences-Etude analytique descriptive : cas de la CNEPBANQUE* ». مجلة الاقتصادية البشائر Volume 6, Numero 2. 2020
- Ben Khalifa « *Algérie : évolution de la fonction personnel* » revue ressource humaine au Maghreb N02/1992.
- Capron M., « *Vers un renouveau de la comptabilité des ressources humaines ?* » Revue Française de Gestion. 1995.
- Chadlia A « *Le capital humain, comme facteur stimulateur de la croissance économique en Algérie* » Revue Abaad Iktissadia Vol : (13) N°(01) Année : 2023.

-
- DAVID A « *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion* » revue française de gestion juillet 1998.
 - Dejeux. C « *typologies d'organisations engagées dans un processus de gestion de compétences* » revue française de gestion n 02/ 2000.
 - DIERICKX L., COOL K., « *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage* », Management Science, Vol 35. 1989.
 - Dubar C « *la sociologie face à la qualification et à la compétence* » sociologie du travail N03, 1996.
 - ERAY P., « *Les trois composantes du capital humain* », Revue du Capital immatériel, N°12 , France, juin 2009.
 - Erwan Oiry, « *Qualification et compétence : deux sœurs jumelles ?* », Revue française de gestion 5/2005 (no 158). 2005.
 - Falli A « *justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque, résultats d'une étude empirique* » revue relations industrielles V 69 N 04 2014.
 - Ferhaoui M « *l'ingénierie de formation au service de la gestion et de développement des compétences* » advanced research in economics and business strategy journal VOL 02, Num 01 2021.
 - FERHAOUI, M. « *Production de compétences et formation continue : Quelles spécificités des pratiques de gestion des ressources humaines, cas de quelques PME en région oranaise* ». Revue périodique DIRASSAT, n°15 A. 2011.
 - Foucher R et Rhnima A « *Les référentiels de compétences comme outils de gestion : concilier les apports déterministes et constructivistes* » revue relations industrielles Volume 73, numéro 4, automne 2018.
 - G. Trep, M. Ferary « *gestion par les compétences pour une opérationnalisation de la convergence entre la stratégie d'entreprise et la GRH* » revue interaction V 01 France 1998.
 - HADJ KADDOUR N et KHIAT A « *la rémunération liée aux compétences mobiliserait-elle, la compétence individuelle au service de la performance du travail ?* » International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process-ESMB Vol.9.
 - HARRAK A « *La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences GPEC : guide pratique de mise en place* » African Scientific Journal ISSN : 2658-9311 Vol : 3, Numéro 16 , Février 2023.
 - Hondeghem A et al. « *Modèles de gestion des compétences en Europe* », Revue française d'administration publique 4/2005 (no116).
 - Javidan, M. « *compétences centrales, qu'est-ce que cela veut dire en pratique* » Long Range Planning, vol. 31, n°1. 1998.
 - KOENIG G., « *Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles* », Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 9, novembre 1993.
 - Marcq, Joël (2008) «*Du référentiel des compétences à la prospective des compétences : le secteur des cimenteries*», Management et Avenir, 19 (5).
 - Mezaache A « *La problématique du management des ressources humaines en Algérie* » revue le manager Num 01, 2016.

- Ouamar S et Si Mansour F « *Le capital humain en faveur de l'innovation : nouveau paradigme dans le contexte économique algérien* » revue d'intégration économique Vol : 11 - N° : 04 / (Juin 2023).
- PETERAF M.A., « *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View* », Strategic Management Journal, Vol 12. 1993.
- RAMDANI L et ZAOUÏ A « *Management des compétences nouvelle enjeux stratégique pour la gestion ressources humaines* » Revue DIRASSAT Numéro Economique Vol 8. N 0 01 - Janvier 2017.
- S. JACQUES « *manager les compétences : approches, enjeux et développements* » revue AGRH paris 2010.
- Schippmann, Jeffrey S., Ronald A. Ash, Mariangela A. Battista, Linda Carr, Lorraine D. Eyde, Beryl Hesketh, Jerry Kehoe, Kenneth Pearlman, Erich P. Prien et Luan L. Sanchez, «*The Practice of Competency Modeling*», Personnel Psychology, 53 (3), 703-740. 2000.
- SELLOU-CHARIKHI H « *Le Capital Humain de l'entreprise : Concepts, Mesures et Management* » revue le manager Nu 02, 2022.
- SHULLER T., « *les complémentarités du capital humain et du capital social* » revue canadienne des recherches et des politiques, vol 02 n°1. 2001.
- SHULTZ T « *investment in human capital* » la revue américaine d'économie vol 51 n°1.
- Souki H « *management du capital humain et innovation, étude appliquée aux entreprises basées sur la connaissance* » Revue Développement des Ressources Humaines ; VOL : 09/N01/juin 2018.
- Viallet, F. « *L'ingénierie de la formation, compte rendu* ». Revue française de pédagogie, volume 82, numéro 1. 1988.
- Weinstein O et Azoulay N « *les compétences de la firme* » revue de l'économie industrielle N 02 du 4ème trimestre 2000.
- WERNERFELT B., «*A Resource Based View of the Firm*», Strategic Management Journal, Vol 5. 1984.
- Wright P., et al., «*Human Resources as a Source of Sustained Competitive Advantage* », The International Journal of Human Resource Management, 5, 2. 1994.
- Yahiaoui C et TABETI H « *Les référentiels des emplois et des compétences et la mise en valeur des ressources humains.* » Al Bashaer Economic Journal (Vol.4, n°1) 2018.
- YIN R.K., « *Case Study Research : Design and Methods* », 2nd Edition, London, Applied Social Research Methods Series, vol. 5, Sage Publications, in LOURANI Sabrina « *management des compétences et organisation par projet* » thèse doctorat, université Sophia Antipolis, Nice. 1994.

Colloques, séminaires et communications

Colloques, séminaires et communications

- ABID N et BELAÏDI A « *L'entreprise publique entre la mission de Service public et l'impératif de la performance économique Cas: Sonelgaz* » Conference Paper · December 2015.

- Ardouin T. « *La formation est-elle soluble dans l'ingénierie ? Petite histoire de l'ingénierie, Ou en est l'ingénierie de la formation* », Education permanente. Pp. n°157/2003-4. 2003.
- BARDIN, L.(1991) ; « *L'analyse de contenu* », PUF.
- Bayad M. (2001), « *Gestion stratégique des ressources humaines : fondements et modèles* » Communication ESA-Grenoble.
- Bayard M et Delobel B « *GRH et changements organisationnel, discours et réalité* » conférence février 2000 (ANACT).
- Belhadj, A., Benyahya-Taibi, G., Boudaoud, S., Ferhaoui, M., Mebarki, M., & Tahar, L. (2013). « *Management des ressources humaines orienté compétences : Mythe ou défi dans l'entreprise algérienne ?* » Algérie, Oran : Dar El Adib.in Akkacha H, Daoudi S et Khiat A « *ingénierie de la formation* » l'ingénierie de formation un outil stratégique dans le développement des compétences, des (103) stagiaires dans le cadre d'une formation pré-recrutement au sein du complexe gl3zsonatrach ». Journal of Economic Sciences Institute Vol : 32 Num : 02 Année : 2020.
- BOURDIEU P « *le capital social, notes provisoires* » actes de la recherche en sciences sociales n°30.
- Bouteiller D, Gilbert P.), « *Qu'a-t-on appris de la gestion des compétences* », Actes du XXe Congrès de l'AGRH, septembre, Toulouse. 2009.
- Bouteiller, Dominique et Patrick Gilbert (2005) «*Réflexions croisées sur la gestion des compétences en France et en Amérique du Nord*», Relations industrielles/Industrial Relations, 60 (1).
- BOUZIANE A, BENYAMINA F et DARRAB F «*Le système de l'évaluation de la performance des ressources humaines Etude Comparative : ALGERIE TELECOM & SONELGAZ* » AL-MOASHEER Journal of Economic Studies. Vol 02, Num 01, Février 2018.
- Cassimir, D. T. (2016). « *L'impact des investissements en capital humain en entreprise* ». France : Connaissances et Savoirs.
- Celile Dejoux, « *Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences* », www.stratégie-aims.com/lille/com_1802.pdf (02/02/2007).
- Chaïbi A « *Le développement des compétences en Algérie : Les raisons d'un déficit* » article paru dans sa page LinkedIn directeur des ressources humaines, cadre supérieur chez organisme de travail, de contrôle technique et de construction, 29 août 2017.
- COLLEMAN J.S « *les fondements du capital social* » Harvard Business School
- Conférence de l'OCDE sur le capital social 26-27 septembre 2001.
- CORIAT B et WEINSTEIN O « *les nouvelles théories de l'entreprise* » livre de poche Paris 1995.
- Cros Françoise et Claude Raisky, (2010) « « *Référentiel* » », Recherche et formation, 64 | 2010.
- DENZIN N.K. & LINCOLN Y.S. (1994), « *Introduction : Entering the Field of Qualitative Research* », in DENZIN N.K. & LINCOLN Y.S. (Eds), « *Handbook of Qualitative Research*», London, Sage Publications.
- Données de l'office national des statistiques 2017, date de consultation 20-07-2018.

- Draganidis, Fotis et Gregoris Mentzas « *Le management des compétences, revue des systèmes et des approches* » revue management et information de sécurité 2006.
- Dubar C « *sociologie du travail face à la qualification et à la compétence* » sociologie du travail N02 1996.
- DUBUISSON S « *regard d'un sociologue sur la notion de routine dans la théorie évolutionniste* » sociologie de travail N°4, 1998.
- FERHAOUI, M. « *Management des ressources humaines orienté compétences : mythe ou défi dans l'entreprise* » Ed, Dar El Gharb, in, « *Management des ressources humaines orienté compétences : mythe ou défi dans l'entreprise algérienne ?* » coord, par MEBARKI, Laradj et BENYAHIA, 2014, Oran.
- GHOZZI Houda « *L'approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme : Apports, limites et aménagements nécessaires* » centre de recherche en management des organisations CREPA paris Dauphine.
- Gilbert, P. (2007), « *Evaluation et pilotage de la performance RH, Etude Entreprise & Personnel* », in Didier RETOUR.
- GIORDANO Y. (2003), « *Les spécificités des recherches qualitatives* », in GIORDANO Y. (Coord.), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Paris, EMS Management & Société.
- Isambert J « *l'appel à la notion de compétences dans la revue l'orientation scolaire et professionnelle à sa naissance et aujourd'hui* » in Ropé F et Tanguy J 2007 « *savoirs et compétences* » le harmattan 1994.
- Le Boterf, G. (1999), « *Les défis posés à l'ingénierie de formation et à la production des expertises collectives. Quelles évolutions prendre en compte ? Quelle conséquence pratique ?* » Journées d'Etude "Ingénierie des dispositifs de formation à l'international".
- Likert R. (1967), « *The Human Organization, McGraw-Hill* », New York, NY. In GRH & Transfert de compétences : Impact sur la performance Communication au Congrès de l'AGRH - septembre 2005.
- M. Benikkour et A. Ibenrissoul « *gestion stratégique des ressources humaines dans les entreprises marocaines* » publication de centre de recherche ISC cahier de ISC Casablanca Maroc 2005.
- M. Benikkour et A. Ibenrissoul « *gestion stratégique des ressources humaines dans les entreprises marocaines* » publication de centre de recherche ISC cahier de ISC Casablanca Maroc 2005.
- MARBACH V « *rémunération des compétences, proposition de typologies* » GREGOR, IAE de Paris 01-22.
- Mirallès P, « *La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ?* », XVIIe Congrès de l'AGRH, 16-17 nov. 2007.
- Mirallès P, « *La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ?* », XVIIe Congrès de l'AGRH, 16-17 nov. 2006.
- MOKHEFI A, BENYAHIA-TAIBI G et AMARI S « *GRH dans une démarche RESPONSABILITÉ SOCIETALE Discours et pratiques au sein de la SONELGAZ* » جملة 71 إضافات اقتصادية « جامعة غرداية، الجزائر، العدد : 7، سبتمبر 2011 ».

- Moussaoui L « *Le système de formation dans le développement des compétences, l'expérience algérienne* » comité mondial pour les apprentissages tout au long de la vie, 2010.
- Nivet B. & Petit J., & Falzon P. (2021), « *Développer les compétences des managers* », Céreq Bref 402.
- OCDE (2001) « *le capital social ; les défis internationaux* » conférence OCDE, LONDRES 26-27 septembre 2002
- Perret et Séville « *épistémologies et méthodologies de recherche en sciences de gestion* » laboratoire EMMES France 2003.
- Pichault F. Cordet A. « *Approches du changement et modes d'évaluation : la notion de performance revisitée* » Actes du 7ème Congrès Annuel de l'Association Francophone de GRH, Paris, 24 et 25 Oct 1996, 1996.
- Postiaux Nadine, Philippe Bouillard et Marc Romainville, (2010) « *Référentiels de compétences à l'université*», Recherche et formation, 64 | 2010.
- Rapport de l'organisation mondiale de la sante, rapport biennal 2020-2021 [RAPPORT BIENNAL V.Finale 29.03.2023 \(2\).pdf](#)
- Rapport de la banque mondiale sur l'indice du capital humain dans la région du MENA, 2023
- REYNAUD B « *les propriétés des routines ; outils pragmatiques de décision et modes de codification collective* » sociologie de travail n°4 ? 1998.
- Stéphane J « *manager les compétences, approches, enjeux et développement* » relate industrielle.
- Tahar Laradj « *formation et production des compétences : enjeux et perspectives : réflexions sur la formation professionnelle et la gestion des compétences : un état des lieux interdisciplinaire* » communication présentée dans un colloque à l'université d'Oran 2016.
- TYWONIAK S.A « *le modèle des ressources et compétence ; un nouveau paradigme pour le management stratégique* » in LAROCHE H et NIOCHE J-P *repenser la stratégie ; fondements et perspectives* » 1998.
- Ughetto P « *référentiels de compétences : ce que l'instrument fait a la logique compétence* » HAL archives ouvertes France 2014.

Travaux universitaires

- Gannouni K « *pour une gestion stratégique des ressources humaine au Maghreb* » extrait d'un mémoire DEA en gestion et internationalisation des économies Sfax 1999.
- Gerbé, Olivier, Jacques Raynauld et Nicole Teta Nokam (2012) «*Référentiels de compétences : de la conception à la mise en œuvre*», dans Actes du Colloque de l'Association internationale de pédagogie universitaire, Trois-Rivières, Québec, 14 au 18 mai 2012.
- Guérin G. et Wils T., « *Gestion des Ressources Humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé* », Les presses de l'Université de Montréal. 1992.

- H. Houda « *l'approche par les ressources et les compétences, comme théorie de la firme, apports, limites et aménagements nécessaires* » centre de recherche en management des organisations CREPA, université Paris Dauphine paris 2010.
- Kais Gannouni « *pour une gestion stratégique des ressources humaine au Maghreb* » extrait d'un mémoire DEA en gestion et internationalisation des économies Sfax 1999
- Keramidas O, (2008), « *Le gestionnaire public, l'éthique, le service public, la justice sociale : vers une performance managériale dans la sphère publique* », ouvrage collectif sous la direction de B. Mazouz « *Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par résultats* », Presses de l'Université du Québec.
- Mathilde Cluzel « *L'introduction de la logique compétence à travers la classification des emplois dans l'entreprise* » thèse doctorat France 2017.
- N. MALEK, « *Bâtir la GPEC au service de la GRH, cas : laiterie TASSILI de DBK* », Mémoire de fin d'étude, science de gestion, gestion ressource humaine, université mouloud Mammeri, Tizi Ouzou, 2020
- NEUVILLE J-P., « *Le contrat de confiance : étude des mécanismes de coopération dans le partenariat industriel autour de deux grands constructeurs automobiles européens* », Thèse de doctorat en Sociologie de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, 1996.
- OUSIDHOUM Souhila, « *La valorisation des ressources humaines comme facteur stratégique de création d'avantage concurrentiel : Cas d'entreprises algériennes.* », thèse doctorat, UMMTO.
- Patricia Coutelle-Brillet, « *Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion* », Cours du CEFAG - séminaire d'études qualitatives, Université de Tours, 2005.
- S. LOUFRANI « *gestion des compétences et management par projet* » thèse doctorat université Nice 2006.
- Souki H « *Le capital humain au sein d'une économie fondée sur la connaissance : d'une analyse globale à une analyse organisationnelle* » thèse doctorat, UMMTO 2018.

Webographie

- http://www.ummto.dz/IMG/pdf/memoire_complet_cle0a82ff.pdf consulté le 21 Aout 2024
- <https://archive.gazettes.africa/archive/dz/1969/dz-government-gazette-dated-1969-08-01-no-65.pdf> journal officiel de la république Algérienne du vendredi 17 aout 1969
- <https://cour-constitutionnelle.dz/portail/wp-content/uploads/2023/11/loi-90-11.pdf> journal officiel de la République Algérienne N 43 du 10 juillet 1996
- <https://lechodalgerie.dz/indice-du-capital-humain-lalgerie-a-la-112e-place/> date de consultation juillet 2024.

- <https://www.centre-info.fr/site-europe-international-formation/actualites-europe/actualites-mediterranee-formation/rapport-euro-mediterraneen-du> consulté juillet 2024.
- <https://www.energy.gov.dz/?article=le-groupe-sonelgaz-se-dote-d%27un-comite-d%27ethique-permanent> consulté le 26 aout 2024
- https://www.energy.gov.dz/Media/galerie/decret_presidentiel_nd02195_du_1er_juin_2002_portant_statuts_de_la_societe_algerienne_de_lrelectricite_et_du_gaz_denommee_sonelga Décret présidentiel n° 02-195 du 19 Rabie El Aouel 1423 correspondant au 1er juin 2002 portant statuts de la Société algérienne de l'électricité et du gaz dénommée " SONELGAZ. Spa " JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 39 20 Rabie El Aouel 1423 2 juin 2002
- https://www.energy.gov.dz/Media/galerie/loi_nd_02-01_du_05_fevrier_2002_relative_a_l'electricite_et_a_la_distribution_du_gaz_par_canalisations_5b6700d95f092.pdf consulté le 27 aout 2024 .
- https://www.ipag.fr/wpcontent/uploads/recherche/WP/IPAG_WP_2014_247.pdf consulté 21 aout 2024
- <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGIARTI000006628025/2003-01-04/#LEGIARTI000006628025> consulté le 27 aout 2024
- <https://www.lexpressiondz.com/nationale/lalgerie-gagne-21-places-201505> consulté le 21 aout 2024.
- https://www.sonelgaz.dz/article.php3?id_article=139 consulté le 25 aout 2024
- <https://www.sonelgaz.dz/fr/2898/capital-humain> consulté le 26 aout 2024
- https://www.sonelgaz.dz/media/file/1089/sonelgaz_5fe0b947d2ad87.43547306.pdf revue Energie « SONELGAZ, une entreprise citoyenne une fierté nationale » El Djazair N 132 du septembre 2020
- https://www.sonelgaz.dz/media/file/1690/charte_de_gouvernance_642176afd41227.22999784.pdf portant directive du M le Président- directeur général, GOV/2023, consulté le 28 aout 2024
- <https://www.spe.dz/page/10> consulté le 26 aout 2024

Annexes

Annexe 1

Guide d'entretien

Guide d'entretien

Dans le cadre de notre étude expérimentale qui s'inscrit dans les travaux de notre thèse doctorat ayant pour thème « **de la gestion des compétences à la gestion par les compétences, vers une lecture étendue et décloisonnée de management des ressources humaines** », nous tenons à vous adresser l'ensemble de nos préoccupations résumées sous forme d'un guide d'entretien.

Ce guide d'entretien est conçu pour répondre aux différentes questions qui structurent notre recherche, l'objectif principal de ce dernier est de nous permettre de comprendre, l'état de lieux de la gestion des compétences au sein de l'entreprise, de mieux interpréter les dispositifs mis en place pour capitaliser et développer les compétences à travers l'étude des variables choisies pour cet exercice (formation, GPEC et référentiels des compétences), ainsi l'incidence sur le management des ressources humaines en place.

N.B : l'anonymat de l'interlocuteur sera sauvegardé et les informations recueillies auront une finalité strictement universitaire

Thème 1 : la gestion des compétences

1- Que représente la compétence dans votre entreprise ?.....
.....
.....

2- Le discours de la direction générale s'appuie-t-il sur une logique compétence ?
.....
.....
.....

3- Quelle différence faites-vous entre « le savoir-faire » et « le savoir agir ? Qu'est-ce que cela vous apporte-t-il de faire cette distinction ?
.....
.....

4- Sous quelles formes définiriez-vous les compétences individuelles ?
.....
.....

5- Les dynamiques de groupe sont-elles des espaces d'expression de compétences collectives ?

.....
.....

6- Quels sont les déterminants d'une gestion efficace des compétences ?

.....
.....

Thème 2 : la gestion par les compétences

1- Qu'est-ce que cela vous représente la logique de compétence ?

.....
.....

2- Comment la gestion des compétences vous permet-elle de gérer les situations du travail ?

.....
.....

3- Les qualifications (diplômes, savoirs et connaissances) dont disposent vos employés sont-elles adaptées avec les objectifs de la direction des ressources humaines ?

.....
.....

4- Dans quelles mesures, la mise en place d'un système de reconnaissance professionnelle favorise-t-il le développement des compétences ?

.....
.....

Thème 3 : les référentiels de compétences

1- Que pensez-vous du concept de référentiels de compétences ?

.....
.....

2- Avez-vous élaboré un référentiel de compétences ?

Si oui : citez les apports de ce dernier

.....
.....

3- Quels sont les métiers dans lesquelles vous possédez des référentiels de compétences ?

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

4- Les référentiels de compétences vous permettent-ils de mieux optimiser la fonction RH

.....
.....

5- Comment jugeriez-vous votre référentiel de compétences ?

.....
.....

6- Les référentiels de compétences conduisent-ils à uniformiser vos compétences ?

.....
.....

7- Quels sont les métiers dans lesquels, vous disposez de référentiels compétences ?

.....
.....

Thème 4 : la formation et la capitalisation des compétences

1- Vos plans de formations sont-ils adaptés avec les exigences de la fonction RH ?

.....
.....

2- Votre entreprise est-elle soucieuse de l'intérêt que porte la formation à l'épanouissement des employés ?

.....
.....

3- Comment jugeriez-vous vos programmes de formation ?

.....
.....

4- Quelles sont les compétences visées par vos programmes de formation ?

.....
.....

5- Vos formations sont-elles apprenantes ?

.....
.....

6- Les compétences générées par les programmes de formation sont-elles capitalisées ?

.....
.....

Thème 5 : la GPEC

1- Avez-vous entretenu une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?

.....
.....

2- Quel est l'intérêt de cette démarche pour l'évolution de la fonction RH

.....
.....

3- Quels sont les déterminants de votre démarche GPEC ?

.....
.....

4- Quels sont les outils à travers lesquels, vous évaluez vos compétences ?

.....
.....

Thème 6 : un management des ressources humaines étendu et décloisonné.

1- Quelles sont les taches rattachées au DRH ?

.....
.....

2- Le management des ressources humaines en place permet-il de favoriser la communication interpersonnelle ?

.....
.....

3- Le système d'information RH est-il un dispositif de contrôle des compétences ?

.....
.....

4- Vous vous préoccupez des talents dans votre entreprise ?

.....
.....

5- Quelle importance accordez-vous à ces talents dans la gestion de votre entreprise ?*

.....
.....

6- Le système de motivation en place donne-t-il la priorité au développement des compétences ?

.....
.....

7- En cas d'un dysfonctionnement en matière de gestion des RH, quels sont les mesures à prendre en compte ?

.....
.....

Annexe 2

Analyse du contenu thématique

Tableau 1 ; Illustration de la synthèse de l'analyse de contenu thématique en référence à la gestion des compétences, comme vivier de compétences individuelles

Extrait	Enoncé	Rubrique	Code
<p>« La plupart des compétences dont nous disposons, et celles que nous recherchons, sont de types techniques (fonctionnelles) qui correspondent directement avec les exigences des métiers de l'entreprise »</p> <p>« Le groupe Sonelgaz a mis en œuvre différents dispositifs permettant aux travailleurs ayant capitalisé un savoir-faire technique et une expérience dans une filière professionnelle d'évoluer et de progresser dans la carrière professionnelle »</p>	<p>Au niveau de Sonelgaz, les compétences techniques constituent, l'essence des compétences individuelles</p>	<p>La mobilisation des compétences individuelle représente levier stratégique de la gestion des compétences</p>	<p>Mob-comp-ind-gest comp.</p>
<p>« <i>L'importance des compétences fonctionnelles est de</i></p>	<p>Les compétences fonctionnelles sont</p>	<p>Les compétences individuelles définissent la</p>	<p>Comp ind- perf-fonct</p>

<p><i>mise pour l'orientation de la politique de l'entreprise, les domaines dans lesquels, cette compétence intervient sont multiples ; elles peuvent –être rattachées à des domaines tels que le commercial, les études de projets ou bien les domaines techniques liés au développement des nouveaux procédés techniques ».</i></p> <p><i>« Les savoirs faire techniques sont répertoriés dans des catégories et obéissent à des critères d'évaluation précis, pour ensuite les correspondre aux métiers qui leurs sont propres »</i></p> <p><i>« Après l'expiration du contrat avec IBM, qui nous fournit une application pour</i></p>	<p>adaptées aux enjeux des métiers</p>	<p>performance fonctionnelle de l'entreprise</p>	
---	--	--	--

<p><i>gérer notre ressource humaine, la direction de groupe a réuni tous les ingénieurs et leur a demandés de créer un logiciel, capable de gérer les carrières professionnelles, d'évaluer à temps les travailleurs et d'établir une interaction entre les différents niveau de décision au sein de la direction des ressources humaines. en 2013, les ingénieurs de la Sonelgaz ont mis en place un logiciel qui s'appelle NOVA et à travers lequel, toute la gestion des ressource humaine est cordonnée »</i></p>			
<p><i>« la compétence technique est devenue le fer de lance de nos projets de développement, notamment dans les</i></p>	<p>Les compétences techniques au niveau de SONELGAZ constituent le vivier au développement d'une gestion</p>	<p>Les compétences techniques constituent les déterminants d'une gestion rationnelle et performante de la</p>	<p>Comp techn- perfo- gest comp</p>

<p><i>études de faisabilité ou dans l'évaluation des travailleurs, le projet EVALCOM, est créé en 2019 et qui permet à chaque responsable d'évaluer les compétences de so« Pour partager les compétences techniques, nous organisons des séminaires et des programmes de formations sur le tas pour permettre à chaque agent d'acquérir une qualification »</i></p> <p><i>« Chaque fois, que nous identifions des failles ou face à des risques liées à la non maîtrise des activités professionnelles, les responsables RH engagent une série de rencontres dans le milieu de travail, pour apprendre aux employés les meilleures pratiques</i></p>	<p>efficace des ressources humaines</p>	<p>gestion des compétences</p>	
--	---	--------------------------------	--

<p><i>liées au développement de leurs métiers »</i></p>			
<p><i>« Pour intégrer une nouvelle compétence, les employés sont tenus de respecter les exigences de métiers, et la maîtrise des aspects techniques en relation avec les nouveaux postes créés »,</i> <i>« C'est très rare qu'il y ait de nouveaux postes créés, vu les risque que cela peut concourir sur la stabilité des employés »</i> <i>« Sonelgaz est pionnière dans le recrutement et la formation de cadres à haut potentiel, l'objectif principal est de permettre à d'insuffler une dynamique de travail, basée sur le</i></p>	<p>Les compétences d'intégration disposent d'une capacité d'adaptation vis-à-vis de l'évolution des métiers et des offrent une opportunité d'adaptation à la maîtrise des aspects techniques liés aux exigences du travail.</p>	<p>Mise en valeur de compétences d'intégration, comme support opérationnel à la maîtrise des situations du travail.</p>	<p>Val-comp int- perf-tra</p>

<i>partage et le renforcement de la communication interne, utile pour l'intégration de nouvelles compétences »</i>			
--	--	--	--

Tableau 2 : Illustration de l'analyse du contenu thématique en référence à la démarche des compétences.

Extraits	Enoncé	Rubrique	Code
<p>« <i>La compétence collective est importante pour l'évolution de l'activité de l'entreprise, elle joue un rôle crucial, dans la mobilisation collective des employés</i> »,</p> <p>« <i>Nos plans de recrutement sont adaptés aux exigences de notre travail, nous recherchons plutôt des profils, susceptibles d'évoluer, dans des contextes professionnels, marqués par le stress chronique</i> »</p> <p>, « <i>Le recrutement est un processus qui permet de repérer, ce dont, on a besoin, pour maîtriser nos activités de travail</i> »,</p>	<p>Au niveau de l'entreprise Sonelgaz, les dynamiques organisationnelles sont assurées par les compétences collectives</p> <p>Les plans de recrutements évoluent considérablement pour permettre à l'entreprise une adéquation professionnelle pertinente</p>	<p>Mobilisation des compétences collectives au travail</p> <p>Le recrutement constitue un facteur de développement de profils compétences</p>	<p>Mob-compt-coll-trav</p> <p>Recrut-dév-prof-compt</p>

<p>« Ma tâche, en tant que cadre de Sonelgaz, et responsable de développement des ressources humaines, consiste à mettre en place une commission qui valide les profils, lors des campagnes de recrutement ».</p> <p>« Les fiches de postes sont toujours des outils rattachés à la direction des ressources humaines, et qui déterminent, quels postes à pourvoir, et à travers quelles compétences assurer sa maîtrise »</p> <p>« Ce concept de cartes de compétence me semble théorique, et sa mise en place dans le monde de l'entreprise, lui faut, du temps, mais aussi, une vraie connaissance de ce</p>			
---	--	--	--

<p><i>que nous volons comprendre par le mot compétence »</i></p>			
<p><i>« Cette phase d'évaluation est si importante pour n'importe quelle entreprise, car elle permet d'identifier les outils les plus pertinents pour optimiser le processus d'évaluation de la RH, de mieux comprendre les enjeux de l'évaluation sur l'évolution des métiers et des compétences de l'entreprise et aussi, participer activement à la sélection des meilleurs profils ».</i> <i>. « Cette évaluation est importante puisqu'il s'agit d'un bilan concernant l'atteinte des objectifs fixés par la DRH,</i></p>	<p>Le processus d'évaluation des compétences au niveau de la SONELGAZ revêt un caractère stratégique, la démarche consiste à identifier les outils, mettre en place les actions appropriées et capitaliser sur les voies correctrices</p>	<p>Valorisation des compétences à partir de l'évaluation RH</p>	<p>Val-compt-évalu-RH</p>

<p><i>comparativement à l'année écoulée ».</i></p> <p><i>« pour satisfaire nos meilleurs employés, la direction générale a mis en place une prime de performance, pour mieux booster, les employés et par conséquent, créer, une compétition basée sur la mobilisation des compétences ».</i></p> <p><i>« L'évaluation soit caractérisée par l'objectivité vue qu'elle cible les compétences liées à l'emploi et les objectifs préalablement fixés.</i></p> <p><i>Ils ont mentionné également un autre point fort qui est l'équité, vu que l'évaluation respecte les efforts fournis par chaque collaborateur et lui accorde une note</i></p>			
---	--	--	--

<p><i>selon son ordre de mérite »</i></p> <p><i>« Il est un outil qui offre la possibilité d'élaborer des projets de mobilité professionnelle, plan de carrière, recrutement et formation ».</i></p> <p><i>« Nous noterons que ces compétences soient regroupées en famille, le savoir qui est l'ensemble des connaissances professionnelles. Le savoir-faire touche les dimensions de responsabilité et le savoir-être indiquant le comportement au travail ».</i></p> <p><i>« Rapprocher l'ensemble des compétences individuelles aux compétences organisationnelles (articulation à la lumière de la théorie des ressources et du capital social). Ils</i></p>			
---	--	--	--

<p><i>permettent également gérer les écarts susceptibles entre les compétences acquises et requises (logique de référentiels de compétences) et donc d'arriver à une adéquation souhaitée du poste-compétence ».</i></p>			
<p><i>« C'est à dire le suivi périodique effectué par la hiérarchie, renforce les capacités de développement des compétences des collaborateurs ».</i></p> <p><i>« la formation et La gestion des carrières correspond parfaitement aux préoccupations de projets professionnels de nos employés, c'est pour cette raison, que nous avons conçu, le système NOVA, qui permet de piloter, les</i></p>	<p>Les suivis périodiques, la formation et la gestion des carrières renforcent le développement des compétences des employés au niveau de l'entreprise Sonelgaz</p>	<p>Création d'un processus de développement des compétences</p>	<p>Créa-proce-dévev-compt</p>

<p><i>trajectoires professionnelles de chaque employé »</i></p>			
<p><i>« Nous offrons des primes de rendements et de performances, pour chaque employés disposant de plusieurs compétences à la fois, ces primes permettent d'améliorer la qualité de travail, et d'aider les employés à disposer pleinement de leurs qualifications »</i></p> <p><i>« Les primes d'encouragement sont attribuées en fonction des résultats de l'évaluation annuelle de la performance des employés »</i></p> <p><i>« Les formations de hauts potentiels sont assortis d'une rémunération très forte, cette rémunération est</i></p>	<p>Au niveau de l'entreprise Sonelgaz, il dispose une variété de rémunération de compétences ; prime de performance, prime de rendement, primes d'encouragement et prime de création.</p>	<p>Mise en œuvre d'un système de rémunération des compétences</p>	<p>Mis-sys-rémun-compt</p>

<p><i>indexée au salaire de base, et varie en fonction des échelons et de niveau hiérarchique atteint par le responsable »</i></p> <p><i>« Toute nouvelle compétences crée est automatiquement assortie d'une prime, ce fut le cas, avec les ingénieurs qui avaient conçu, le logiciel NOVA en 2013, la direction générale leur a attribué une prime de création »</i></p>			
--	--	--	--

Tableau 3 : Illustration de l'analyse de contenu thématique en référence aux conséquences du passage d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences.

Extraits	Énoncé	Rubrique	Code
<p>« Depuis une année, nous avons au niveau de la direction générale adopté un nouvel organigramme, dans lequel, les filiales telles que ; travaux, périphéries et société en participation sont absorbées par les filiales métiers »</p> <p>« La gestion de production d'électricité, les sociétés de transport et des opérations systèmes (STOS), la gestion et le transport du gaz (GRTG), ainsi les sociétés de distribution. »,</p> <p>« Cette classification des métiers nous offre une vraie vision en matière de gestion quotidienne de notre ressource humaine,</p>	<p>La classification des métiers au niveau de l'entreprise Sonelgaz favorise le passage d'une logique de poste à une logique de compétence.</p>	<p>La dématérialisation du travail à travers l'adoption d'une logique de compétences</p>	<p>Démat-trav-adopt-log-compt</p>

<p><i>elle nous permet de savoir quelle compétence affectée pour quel travail ».</i> <i>« La nouvelle grille de classifications des métiers est une excellente opportunité pour l'entreprise, car, elle permet aux employés de s'en occuper des activités pour lesquelles, ils sont performants, ainsi réduire les délais et les couts en conséquence »</i></p>			
<p><i>« Il faut crée un système de reconnaissance, comme ce fut le cas en Chine, dans lequel, un employé peut percevoir plusieurs salaires, si il arrive à occuper plusieurs postes avec le même niveau de maitrise »,</i> <i>« La société dispose de plusieurs centres pour le</i></p>	<p>Une réflexion autour de la création d'un système de reconnaissance professionnelle, qui prend en charge les compétences des employés et renforce l'équité professionnelle</p>	<p>Création d'un système pour renforcer la reconnaissance professionnelle</p>	<p>Créa-syst-reconn-profess</p>

<p>développement des compétences, qui permettent aux employés issus de catégories socioprofessionnelles différentes, d'améliorer leurs compétences »</p> <p>« Cette commission permet à tous les employés de bénéficier d'une formation en guise de reconnaissance professionnelle »,</p>			
<p>« Notre organisation est transparente, les espaces sont aménagés d'une manière optimale, offrant aux employés, un cadre de travail très agréable »</p> <p>« La hiérarchie est respectée dans la disposition des espaces du travail, on a fait en sorte que les niveaux supérieurs de responsabilité, soient aménagés aux étages supérieurs,</p>	<p>Les conditions du travail sont favorables à l'amélioration de l'adaptation professionnelle</p>	<p>Valorisation de l'ergonomie, comme facteur au développement de l'adaptation professionnelle</p>	<p>Val-ergo-dévelop-profess</p>

<p><i>afin de permettre une meilleure condition de travail possible »</i></p> <p><i>« Les réunions, les séminaires et les regroupements sont souvent des événements dans lesquels, nous abordons, les dimensions sociales de l'entreprises »</i></p>			
--	--	--	--

Tableau 4 : Illustration de l'analyse de contenu thématique en référence aux décloisonnements des pratiques du MRH à l'aune de l'approche par compétences

Extraits	Enoncé	Rubrique	Code
<p>« La GPEC au niveau de groupe Sonelgaz relève de la décision stratégique, son impact sur le développement des compétences n'est pas suffisamment important, en dépit, des efforts fournis par la direction générale »</p> <p>« En 2019, l'entreprise a organisé un séminaire portant sur les déterminants stratégiques de développement de la ressource humaine, parmi, les recommandations retenues, on peut citer la GPEC »</p>	<p>Les pratiques de GPEC au niveau de groupe Sonelgaz connaissent un essor considérable, malgré l'absence d'une formalisation</p>	<p>Prise de conscience capitale sur les enjeux de la GPEC</p>	<p>Pri-cons-cap-enj-GPEC</p>
<p>« Les référentiels de compétences sont tellement importants que nous avons pensé à mettre en</p>	<p>Absence de référentiels au sens stricte, cependant, la volonté d'exploiter les fiches de postes</p>	<p>Exploitation de fiches de postes pour référencer les compétences</p>	<p>Exp-fich-pos-réfe-compt</p>

<p><i>œuvre pour nous permettre de classer os métiers »</i></p> <p><i>« Pour la question sur les référentiels de compétences, il existe réellement une volonté, en dépit, des retards cumulés dans son élaboration, cela devrait se faire à partir de l'exploitation des fiches de postes, qui demeurent des outils précieux, pour établir référencier les emplois de l'entreprise »</i></p>	<p>en guise de document pour référencer les compétences existe.</p>		
<p><i>« La formation professionnelle spécialisée renvoie à toutes les actions de formation, qui visent l'acquisition des qualifications, dans des métiers précis »</i></p> <p><i>« Des plans de perfectionnement de longue durée, disposent d'une</i></p>	<p>La formation représente un investissement important pour capitaliser les savoirs et pour développer les compétences</p>	<p>Importance de la formation pour développer les compétences</p>	<p>Impo-form-dév-compt</p>

<p>capacité à adhérer les employés avec les grandes préoccupations de l'entreprise »</p> <p>« Une formation de performance notamment est dispensée pour permettre aux employés de s'adapter convenablement avec les contraintes du milieu de travail »</p> <p>« Des actions de formations sont conçues pour confirmer les employés dans leurs postes, et leurs donner plus de responsabilité dans la gestion de leurs parcours professionnels, cette formation est donnée lieu par les instructions de la GPEC »</p> <p>« Nous assurons chaque années des cours par</p>			
---	--	--	--

<p><i>correspondance pour permettre aux employés de convenir leurs compétences avec les différentes formation disponibles » « Les actions de formation par apprentissage, nous donnent la possibilité de confirmer les connaissances théoriques des nouveaux employés, mais aussi les confronter aux exigences du travail de l'entreprise</i></p>			
---	--	--	--

Tableau 5 : Illustration de l'analyse du contenu thématique en référence au management des ressources humaines dynamique et performant

Extraits	Énoncé	Rubrique	Code
<p><i>« en 2013, les ingénieurs de groupe Sonelgaz ont mis en pratique le logiciel NOVA, qui dispose de l'ensemble des informations de la direction des ressources humaines, c'est une banque de données qui est disponible uniquement dans les directions RH »</i></p> <p><i>« C'est une fenêtre importante, elle nous donne la possibilité de repérer les bons fonctionnements mais aussi, elle permet de nous détecter les dysfonctionnements (taux absentéisme, turn-over, les écarts en matières de compétences) »</i></p> <p><i>« Ce SIRH, est une véritable réussite pour la direction des</i></p>	<p>Le système d'information RH renforce la cohésion au travail et contribue à insuffler une dynamique organisationnelle performante</p>	<p>Exploitation du SIRH pour un MRH transparent</p>	<p>Exp-SIRH-MRH-trans</p>

<p><i>ressources humaines, il nous offre une vision claire, transversale et étendue sur l'ensemble des opérations RH au niveau de l'entreprise, il contribue à améliorer la flexibilité au travail, et à assoir une dynamique organisationnelle permettant de développer les acquis et les compétences »</i></p>			
<p><i>« Le talent managérial est marginalisé dans l'entreprise publique algérienne, il ne constitue pas un atout au service de l'entreprise, souvent on a préféré un système de qualification, basé sur le diplôme et l'expérience professionnelle »</i></p>	<p>Intégration du talent managérial, comme nouvelle exigence au travail</p>	<p>Valoriser les talents</p>	<p>Val-tal</p>

<p>« La compétence théoriques, les capacités d'apprentissage et la motivation sont des éléments importants dans l'évaluation du talent managérial »</p> <p>« Le talent est une conception nouvelle que, les responsables de groupe doivent intégrer dans la gestion quotidienne de la ressource humaine, certaines situations de travail, nous obligent à faire valoir nos capacité d'intervention et d'interprétation, comme représentation individuelle de l'environnement qui nous entoure »</p>			
---	--	--	--

Annexe 3

Documents de l'entreprise



الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع
Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution

Direction Générale -

Direction Centrale Ressources Humaines

N° 51193
N° 8455 / Année 2024

Alger, le 29 JUL. 2024

Note aux Régions de Distribution

Objet : Note portant mesures transitoires relative aux modalités d'application des dispositions du régime indemnitaire : Prime de Performance Collective.

Ref : Convention Collective du Groupe Sonelgaz du 29/04/2024,
Accord collectif n°07/SD/2024 du 24/06/2024, portant adhésion de la Sonelgaz- Distribution à la Convention Collective du Groupe Sonelgaz,
Note n°801/PDG/2807/DCH/2024 du 27/05/2024, Note n°3167/DCH/2024 du 23/06/2024, et Note n°3209/DCH/2024 du 25/06/2024,
Résolution n°81/CA/2024 du 11/07/2024.

Préambule :

La présente note portant mesures transitoires applicables en matière de régime indemnitaire découle de la volonté du Groupe Sonelgaz de mettre en place un dispositif de rémunération des collectifs des travailleurs, basé sur l'évaluation de leur performance collective et l'atteinte d'objectifs globaux préalablement définis et arrêtés.

Il y a lieu de rappeler qu'antérieurement à ce nouveau dispositif, la performance des collectifs des travailleurs était évaluée d'une manière globale sur la base du principe de solidarité de l'ensemble des travailleurs dans l'atteinte des objectifs, au niveau de chacune des sociétés du Groupe Sonelgaz à travers une évaluation de la performance de chacune d'elle.

Tenant compte des limites de cette approche d'évaluation et de rémunération collective, les dispositions régissant la prime de performance allouée aux travailleurs ont été réexaminées dans une optique de réalisation, par les collectifs des travailleurs de chaque société du groupe Sonelgaz, des objectifs qui leur sont assignés dans le cadre du processus budgétaire, en vue de constituer un véritable effet de levier pour leur motivation et l'amélioration de la productivité.

Cette nouvelle approche a pour but de :

- Mieux valoriser la performance collective des sociétés du Groupe
- Sauvegarder les acquis des travailleurs en la matière,
- Instaurer un lien entre les résultats de la productivité collective des travailleurs et leur rémunération,
- Anticiper l'impact de la libération de cette Prime de Performance Collective sur la trésorerie des sociétés du groupe Sonelgaz à travers son versement échelonné selon une périodicité préalablement fixée.

Il reste entendu qu'il revient à l'organe de gestion de chacune des sociétés du groupe, la responsabilité d'arrêter le taux de la prime de performance à accorder à chacun des collectifs en fonction de son appréciation de leur performance par rapport aux objectifs arrêtés.

Les modalités de détermination, d'évaluation, et de libération de la « Prime de Performance Collective » sont définies ci-après :

Prime de Performance Collective



الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز
Société algérienne de l'électricité et du gaz

Le Président Directeur Général

N° 2309 /PDG/ 2022

N° 1729 /DCH/ 2022
P. 316

Alger, le 27 NOV. 2022

Note portant mesures transitoires relatives aux emplois de la filière cadres de gestion et cadres d'exploitation

1. Introduction

Dans le cadre de sa politique de valorisation de son Capital Humain, le Groupe Sonelgaz a mis en œuvre différents dispositifs permettant aux travailleurs, ayant capitalisé un savoir-faire et une expérience dans une filière professionnelle, d'évoluer et de progresser dans leur carrière professionnelle.

Dans ce cadre, des dispositifs de validation des acquis de l'expérience et de formation promotionnelle ont été mis en place en direction des travailleurs les plus méritants dans l'optique de les faire bénéficier d'un changement de statut à travers leur intégration dans le groupe socioprofessionnel de cadre.

A ce titre, les travailleurs ayant bénéficié de ces dispositifs et remplissant les critères arrêtés, ont été réaffectés sur les emplois de la filière cadre de gestion et cadre d'exploitation.

Toutefois et sur la base des bilans de mise en œuvre de ces dispositifs, il est apparu des distorsions importantes ayant entraîné des situations qui ont amené le Groupe Sonelgaz à reconsidérer sa vision en la matière.

Aussi la nouvelle vision, outre le fait qu'elle préserve les acquis des travailleurs et leur assure une évolution de carrière harmonieuse, tend à introduire une cohérence globale en ce qui concerne l'homogénéité des catégories des travailleurs pouvant disposer du statut de cadre.

A noter que le dispositif de la validation des acquis de l'expérience institué par la note n° 206 / PDG - n° 59 / DCH – RS du 08. 03. 2020, qui devait permettre, entre autre, l'éligibilité aux postes de cadre de gestion et cadre d'exploitation a pris fin le 31 décembre 2021.

En substitution à l'abandon des dispositifs en question, la nouvelle vision se traduit essentiellement par l'institution d'un nouveau statut pour cette catégorie de travailleurs et des modalités particulières de traitement des cadres de gestion et des cadres d'exploitation.

D'autre part, les dispositions de la présente note s'appliquant aux cadres de gestion et cadres d'exploitation spécifiques aux métiers de distribution, dont les filières ont été instituées par la note n° 729/DG/SDC – n° 622/DRH/SDC du 17.03.2019, ne sont plus en vigueur à la date de promulgation de la présente note.

La présente note a pour objet également de définir les modalités de traitement des travailleurs classés en catégorie 14 et 14A ayant été intégrés dans les processus cités ci-dessus.



الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز
Société algérienne de l'électricité et du gaz

Direction Exécutive du Capital Humain
[Intitulé de la direction émettrice]

N° 257 DCH /2024
N° 119 D DAPSRH/2024

Note pour les sociétés du groupe
Sonelgaz

Alger le, 21 AVR. 2024

Objet : Prime de Performance Société – Exercice 2023
Réf : Doctrines Ressources Humaines – Directive N° 01- RH /2024

Dans l'attente de la diffusion de la Directive n° 01 – RH/2024, nous rappelons à votre attention ci-après les dispositions régissant les modalités d'attribution de la prime de performance de la société au titre de l'exercice 2023 à accorder à chaque travailleur qui n'émerge pas à la prime de performance pour manager :

1. Modalités d'attribution de la « prime de performance de la société »

1.1. Les principes d'attribution

La « prime de performance de la société » est attribuée à chaque travailleur éligible selon les modalités et bases de calcul définies ci-après.

- a) Approbation par l'organe de gestion de la société au titre de l'exercice 2023 du nombre de salaires à attribuer et des modalités de son versement.
- b) Evaluation de la performance des travailleurs sur la base des objectifs et de la méthodologie arrêtée par la société
- c) Attribution de la prime de performance à chaque travailleur éligible selon les principes suivants :
 - c1. 80% du montant sont attribuées directement à chaque travailleur ;
 - c2. 20% du montant sont indexés sur le rendement individuel de chaque travailleur au prorata de la moyenne de sa notation annuelle de l'exercice concerné par la prime.

Les formules de calcul de la prime de performance de la société sont données, à titre d'illustration, dans l'annexe jointe à la présente.

1.2. Les bénéficiaires

1.2.1. Ouvrent droit à la prime de performance de la société, tout travailleur permanent et temporaire en activité durant l'exercice 2023 et ayant cumulé, sur cet exercice, un temps de présence d'une durée supérieure ou égale à six (06) mois.

الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز
Société algérienne de l'électricité et du gaz



DIRECTION EXECUTIVE DU CAPITAL HUMAIN

DIRECTION REGLEMENTATION ET RELATIONS SOCIALES

N° 1459 / 2022 / PDG

N° 309 / 2022 / DCH-RS
P. 653

Alger, le

15 JUN 2022

CIRCULAIRE

Objet : Prime de performance des travailleurs.

Réf : Circulaire n° 157 DRH.EXE-RS et 45 DFC du 20.05.2012.
Circulaire n° 5015 /DRH-SDR /2006 du 14.06.2006.
Note n° 818 / PDG – n° 328 DRH.EXE-RS du 26.10.2014.
Note n° 236 DRH.EXE/SIRH du 22.07.2014.

La prime d'encouragement telle qu'elle avait été appliquée jusque-là, est déterminée sur la base de l'évaluation annuelle des résultats économiques globaux des sociétés du groupe Sonelgaz.

Elle ne prend pas en compte, dans son évaluation, la performance au travail, traduite par la capacité des sociétés du groupe Sonelgaz, à mobiliser de façon adéquate et optimale, les ressources collectives et individuelles, à leur disposition, pour réaliser les objectifs qui leur sont assignés.

Aussi, partant de la volonté de favoriser la collaboration et l'engagement individuel et collectif, il devient impératif de procéder à la refonte du système de rémunération de la performance qui permet une rétribution juste et objective des efforts fournis par les travailleurs, et par conséquent la prime actuellement dite d'encouragement est désormais appelée prime de performance des travailleurs.

La présente circulaire a pour objet de définir le mode de détermination de la prime de performance des travailleurs ainsi que les conditions de son octroi. Elle annule et remplace toutes les dispositions antérieures contraires notamment celles contenues dans les circulaires et notes citées en référence.

Table des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Sommaire	
Introduction générale	01
Chapitre 1 : La modèle des ressource et compétences, comme nouvelle forme organisationnelle	
Introduction du chapitre 1.....	18
Section 1 : La théorie des ressources et compétences, en stratégie des entreprises et en gestion des ressources humaines	20
1.1 – La théorie des ressources et compétences (la TRC), vers une nouvelle frontière pour les entreprises.....	20
1.1.1 - Les fondements théoriques de l’approche par ressources en stratégie.....	21
1.1.2 - La genèse de l’approche des ressources et compétences	21
1.1.3 - De la théorie de l’avantage concurrentiel à une théorie de la firme : apports conceptuels de la TRC.....	22
1.1.3.1 - Des apports conceptuels de la Théorie des ressources au développement des logiques compétences dans les entreprises.	22
1.1.3.2- De la TRC à la logique compétence, comme modèle d’analyse des situations du travail.	25
1.2 - Gestion des compétences, stratégie et performances : quelles relations ?	26
1.2.1 - Définitions de concepts clés	26
1.2.1.1 - Éclairage sur la notion de compétence	26
1.2.1.2 - Le concept de stratégie d’entreprise, un concept polysémique.....	27
1.2.1.3 - La stratégie fonctionnelle en gestion des ressources humaines	28
1.2.1.4 - La notion de performance d’entreprise dans d’une approche basée sur les ressources et compétences.....	28
1.2.2- Modèles de relation entre stratégie et gestion des compétences	29
1.2.2.1- De la stratégie aux compétences requises : l’approche « <i>top-down</i> »	29
1.2.2.2- Des compétences détenues à la stratégie : l’approche « <i>bottom-up</i> » ou Resource Based View (RBV).....	30
1.2.2.3- Stratégie et gestion des compétences : un double processus ?.....	31
1.3- La compétence en management des ressources humaines, une articulation inachevée	31
1.3.1-La compétence en MSRHR : de l’approche comptable à l’approche par les compétences	31
1.3.1.1- L’évolution de la compétence en MRH	32
1.3.1.2- La place de la notion de compétence dans le MRH	33
1.3.2- Les modèles d’analyse de la compétence en MRH	34
1.3.2.1- Le modèle de Wright et Mc Williams	34
1.3.2.2- Le modèle de Grise et al (1997)	36

1.3.2.3- La création d'un bassin de compétences ressources humaines	36
1.3.2.4- La mobilisation du bassin de compétences ressources humaine	37
Section 2 : Le management des ressources et compétences, un incontournable au contexte stratégique	39
2.1 - La gestion segmentée des compétences : de quoi parle-t-on ?	39
2.1.1 - La notion de compétence individuelle	40
2.1.2 - La compétence collective en management.....	40
2.1.3 - La compétence stratégique comme partie intégrante du modèle ressources et compétences.....	41
2.1.4- La compétence organisationnelle comme conséquence des routines organisationnelles	41
2.2 - La théorie des ressources pour mieux comprendre les articulations entre compétences individuelles, collectives, organisationnelles et stratégiques	42
2.2.1–Eclairage sur la compétence organisationnelle, comme fondement de la performance RH	42
2.2.1.1 - La notion de routines organisationnelles.....	42
2.2.1.2 - Le lien entre compétence organisationnelle, capacité à se coordonner et à agir collectivement et compétence individuelle.....	43
2.2.1.3- Le lien entre compétence organisationnelle et la capacité à limiter les individualismes et à favoriser la coopération.....	44
2.2.2- La notion de capital humain, source d'une gestion des compétences efficace	44
2.2.3- La notion de capital social, source d'une gestion par les compétences performante..	45
2.2.3.1 - Le capital social en tant que ressource individuelle et forme collective	45
2.2.3.2- Utilisation du concept de capital social en sciences de gestion : nouveau paradigme du management des ressources humaines	46
2.2.4- Les liens entre la théorie des ressources et la théorie du capital social.....	47
2.3- La gestion par compétence, comme approche macroéconomique du modèle ressource et compétences.....	47
2.3.1- La gestion par les compétences, comme vecteur de dynamique collective	48
2.3.2- La gestion par les compétences, une affaire de démarche tout d'abord !	49
2.3.2.1- L'élaboration de profils compétences	49
2.3.2.2- L'évaluation des compétences	50
2.3.2.3- Le développement des compétences	51
2.3.2.4- La rémunération des compétences	52
Section 3 : De la gestion des compétences à la gestion par les compétences, un impératif pour la redynamisation le management des ressources humaines	56
3.1- De la gestion des compétences à la gestion par les compétences, quels en sont les enjeux ?.....	56
3.1.1- La flexibilité au travail, nouveau dispositif travail	57
3.1.1.1- Les modèles d'analyse de la flexibilité au travail	57
a- Le modèle anglo-saxon	58
b- Le modèle Français	58
3.1.2- La gouvernance des compétences, un enjeu crucial au développement des entreprises	58

3.1.2.1- La méthodologie de mise en œuvre d'une gouvernance de management des compétences.....	59
a- La volonté stratégique	59
b- Le diagnostic des pratiques habituelles	60
c- L'analyse des besoins en compétences	61
d- L'organisation du système	61
e- La conduite de changement	62
3.2- Les conséquences du passage d'une gestion des compétences à une gestion par les compétences, vers un nouveau système de management des ressources humaines	62
3.2.1- La dématérialisation du travail	62
3.2.1.1- La logique de poste	63
3.2.1.2 La logique de compétence	63
3.2.2- La question de l'adaptation professionnelle	65
3.2.2.1- L'ergonomie et le développement des compétences	66
3.2.2.2- L'ergonomie et l'évaluation de compétences	67
3.2.3- La question de la reconnaissance professionnelle	68
3.2.3.1- La qualification comme précurseur de la reconnaissance professionnelle	6
3.2.3.2- La justice organisationnelle, comme support efficace à la reconnaissance professionnelle	70
3.3- Vers un management des ressources humaines étendu et décloisonné	71
3.3.1- La mondialisation des pratiques de management des ressources humaines, vers l'unification des référentiels de gestion.....	71
3.3.2- L'espace du travail, comme lieu d'expression de compétences	72
3.3.3- De l'intervention à la compétence RH	73
3.3.4- De la compétence au talent, une priorité d'un mangement des ressources humaines.	73
Conclusion du chapitre 1	76
Chapitre 2 : Décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines dans une dynamique de gestion par les compétences, les variables explicatives	
Introduction du chapitre 2.....	78
Section 1 : La GPEC, un instrument au service de la gouvernance des compétences en RH	80
1.1- La dimension stratégique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	80
1.1.1-Le lien entre la GPEC et la fonction RH.....	80
1.1.2-Définitions et objectifs de la GPEC	81
1.1.2.1- Définitions de la GPEC	81
1.1.2.2- Les objectifs de la GPEC	82
1.1.3-Evolution de la GPEC	83
1.1.3.1- La génération des précurseurs	84
1.1.3.2- La génération des bâtisseurs	84
1.1.3.3- La génération des intégrateurs	85
1.1.4-Place de la GPEC en RH.....	86

1.1.4.1- La GPEC comme outil de la GRH	86
1.1.4.2- La GPEC, un outil basé sur l'anticipation.....	87
1.2- La démarche stratégique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	87
1.2.1-Diagnostic de l'existant et investigation sur les besoins futurs.....	88
1.2.1.1- Déterminer les objectifs et créer l'adhésion.....	89
1.2.1.2- Déterminer les besoins	89
1.2.1.3- Analyse prévisionnelle des compétences requises	90
1.2.1.4- Diagnostic des compétences acquises	90
1.2.2-Passeport compétences ou passeport formation.....	91
1.2.3-Analyse des écarts entre les compétences acquises et requises	91
1.2.3.1- Détermination des besoins en compétences	92
1.2.3.2- La mise en place des actions correctrices.....	93
1.3- La planification des outils de GPEC et développement des compétences.....	94
1.3.1- Développement des compétences par les outils de la GPEC	94
1.3.1.1- Référentiel Métier	94
1.3.1.2- Cartographie des Métiers	95
1.3.1.3- Observatoire des Métiers et des Compétences	96
1.3.1.4- Bilan de compétences.....	96
Section 2 : Les référentiels de compétences, normes incontournable à l'évaluation des compétences.....	98
2.1- Le référentiel de compétence, éléments de réflexion	98
2.1.1- Présentation générale	99
2.1.2- Les enjeux liés à l'usage des référentiels de compétences.....	101
2.2- Légitimation objective des référentiels de compétence, comme outils de décloisonnement du management des ressources humaines	102
2.2.1-Manager les compétences pour une meilleure évaluation des potentiels humains, le rôle des référentiels des compétences	103
2.2.2-L'appropriation des critères précis dans l'évaluation des référentiels de compétences	104
2.3- Les référentiels de compétences, comme source d'un management des ressources humaines différencié	107
2.3.1- Le référentiel est un outil du management	107
2.3.2- Les référentiels de compétences pilotent les changements organisationnels du management des ressources humaines	108
2.3.3- Le référentiel comme outil d'analyse et de gestion des emplois.....	111
2.3.4- Les difficultés de l'élaboration du référentiel de compétence	112
Section 3 : La formation, outil de capitalisation des nouveaux savoirs	114
3.1- Apports de la formation au développement de compétences	115
3.1.1- Essai de définition de la formation des employés	115
3.1.2- La formation, comme pratique décloisonnée du management des ressources humaines	117
3.1.3- La formation dans le processus de développement des compétences	118

3.2- Décloisonnement des pratiques de la formation en entreprise, l'importance de l'ingénierie de la formation	120
3.2.1- Eclairage sur l'ingénierie de la formation	120
3.2.2- De l'ingénierie de la formation à l'ingénierie des compétences, un impératif pour développer la fonction des ressources humaines	132
3.3- Interactions ingénierie de la formation et le management des ressources humaines	124
3.3.1- Le management des ressources humaines au service de l'ingénierie de la formation, quels enjeux pour les pratiques et les processus	126
3.3.2- La démarche de l'ingénierie de la formation	127
3.3.3- Le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines, l'importance d'un système intégré d'ingénierie de la formation.....	130
Conclusion du chapitre 2	133
Chapitre 3 : L'émergence du management des ressources et compétences en Algérie, enjeux, pratiques et perspectives	
Introduction du chapitre 3.....	135
Section 1 : Les pratiques de la gestion des compétences dans les entreprises Algériennes. Entre la nécessité de développer le capital humain et les contraintes de l'environnement socio-économique.	137
1.1- L'entreprise algérienne et la nécessité d'une gestion efficace des ressources humaines dans le contexte d'ouverture	137
1.1.1- Le développement du potentiel humain dans l'entreprise Algérienne, un impératif au développement du capital humain.	139
1.1.2- Le contexte changeant de management des Hommes dans les entreprises Algériennes	142
1.2- Emergence du concept du capital humain dans les entreprises Algériennes	143
1.2.1-Du talent au capital humain, du naturel au construis	144
1.2.2- Le talent managérial et le défi d'une gestion efficace du capital humain dans l'entreprise nationale Algérienne	145
1.3- La contribution du capital humain au développement des compétences dans les entreprises Algériennes.....	147
1.3.1- La position de l'Algérie en termes du capital humain	147
1.3.2- L'indice du capital humain en Algérie	149
1.3.2.1- La contribution de secteur de la santé dans la formulation de l'indice du capital humain en Algérie	150
1.3.3- Les freins au développement du capital humain en Algérie, le dilemme de la recherche scientifique et technique	151
1.3.3.1- Le capital humain entre la logique de contrôle et la logique de création.....	152
1.3.3.2- Absence d'une vision stratégique dans la recherche et développement	152
1.3.3.3- Difficultés de jonction recherche scientifique et entreprise	153
1.3.4- Les pratiques du capital humain dans les entreprises Algériennes	153
1.3.4.1- Le capital humain de production	154
1.3.4.2- Capital de développement des organisations	154

1.3.4.3- Le capital humain de connaissances et de savoir-faire	154
Section 2 : La gestion par les compétences dans le contexte Algérien, pratiques, processus et outils.	155
2.1- Le passage d'une gestion des compétences à une gestion par les compétences, quels sont les enjeux pour l'entreprise algérienne ?.....	155
2.1.1- Rationalisation des pratiques de gestion et de management des ressources humaines, en termes de compétences et d'instruments adéquats	156
2.1.2- La rationalisation des pratiques du management stratégiques des compétences dans l'entreprise Algérienne, le rôle de la compétence stratégique	157
2.1.3- La rationalisation des pratiques du management opératoire des compétences, le rôle de la compétence organisationnelle.	159
2.1.4- Chronologie de développement du mangement par les compétences dans le contexte Algérien	160
2.1.4.1- De 1970 à 1980, les premières prémices d'une gestion planifiée des compétences	160
2.1.4.2- De 1990 à 2000. Naissance d'une gestion structurée des compétences	161
2.1.4.3- De 2000 à nos jours, Vers une démarche stratégique des compétences	161
2.2- Les pratiques de la gestion par les compétences dans les entreprises Algériennes	162
2.2.1- Le système individualisant classique	162
2.2.1.1- Le modèle traditionnel ou « <i>individualisant</i> »	163
2.2.1.2- La démarche compétence correspondante	163
A- L'identification des compétences.....	163
B- La validation des compétences	164
c- La rémunération des compétences	164
2.2.2- Le modèle objectivant, les logiques métiers au service de l'approche compétence ..	164
2.2.2.1- Un décloisonnement des pratiques de management des ressources humaines	165
2.2.2.2- L'interaction compétences-organisation.....	166
2.2.2.3- Une valorisation de la notion de métier au détriment de celle de poste.....	166
2.3- Les outils de management par les compétences dans le contexte de l'entreprise algérienne	168
2.3.1- La gestion par les compétences : une affaire de management d'abord.....	169
2.3.2- Les outils de la gestion des ressources humaines : un ensemble cohérent indissociable	170
2.3.3- L'absence de cadre légal régissant le développement des compétences.....	171
2.3.4- La formation condition nécessaire mais pas suffisante au développement des compétences.....	172
2.3.4.1- Développement du dispositif juridique	172
2.3.5- Les difficultés de mise en place d'un management par les compétences dans le contexte algérien	173
Section 3 : Positionnement épistémologique et méthodologie de la recherche	175
3.1- Nos choix épistémologiques et méthodologiques	175
3.1.1- La position interprétativiste	176
3.1.2- Le mode de raisonnement mobilisé : l'abduction	178
3.2- La stratégie d'accès au réel	180

3.2.1- Le choix d'une méthodologie qualitative centrée sur une étude de cas unique	180
3.2.2- Les impératifs du choix d'une approche qualitative	181
3.2.3- Les avantages d'une démarche qualitative pour notre recherche	182
3.2.4- L'étude de cas, comme stratégie d'accès au réel	182
3.2.5- Le choix d'un cas unique	184
3.3- Le recueil de données, « les sources d'informations »	186
3.3.1- L'analyse documentaire	187
3.3.2- L'observation non participante	188
3.3.3- L'entretien, source privilégiée de données.....	189
3.3.3.1- Le choix des répondants	189
3.3.3.2- Des entretiens semi-directifs	191
3.3.3.3- Méthodologie de réalisation de nos entretiens	192
3.3.4- Le mode d'analyse des données collectées : « l'analyse de contenu thématique»	192
Conclusion du chapitre 3	195
Chapitre 4 : La contribution de l'évolution d'une gestion des compétences vers une gestion par les compétences sur le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines au niveau de la SONELGAZ.	
Introduction du chapitre 4.....	198
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil, des aspects liés à la gouvernance de la performance et des modalités à l'optimisation des parcours de la formation au niveau de l'entreprise SONELGAZ	200
1.1- Présentation de l'entreprise SONELGAZ	200
1.1.1-Historique de la SONELGAZ	200
1.1.2-En 1946 : La création de l'Electricité et Gaz d'Algérie	200
1.1.3-Dissolution d'EGA et Création de SONELGAZ en 1969	201
1.1.4-Le tournant de la première restructuration en 1983	201
1.1.5-Le Groupe Industriel SONELGAZ est né en 2004	202
1.2- La Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz SDC	203
1.2.1- La direction de distribution de TIZI-OUZOU	203
1.2.2- Division des ressources humaines (DRH)	206
A-En matière d'administration	206
B- En matière de formation	206
C-En matière de développement de ressources humaines.....	206
1.3- La gouvernance de la performance au sein de la SONELGAZ, un levier pour le développement du management des compétences	207
1.3.1-Une direction des ressources humaines, une structure au service de développement des compétences.....	208
1.3.2- L'importance de la formation à la SONELGAZ	212
1.3.2.1- Les objectifs visés par la formation à la SONELGAZ	213
A- Développement des qualifications et de l'équité professionnelle.....	213
B- La compétence au cœur des programmes de formation	214
c- La contribution à l'effort de la formation nationale	214
1.3.2.2- Le système d'évaluation des pratiques de formation au sein de la SONELGAZ	215

Section 2 : Le management des ressources et compétences au niveau de l'entreprise SONELGAZ	218
2.1- La ressource humaine dans le contexte de l'entreprise publique	219
2.1.1- Etats des lieux sur la gestion des ressources humaines au sein de la SONELGAZ ...	220
2.1.2- Les facteurs d'évolution de la gestion des ressources humaines au sein de la SONELGAZ	223
2.1.3- Le capital humain, comme indicateur de performance de la fonction RH au niveau de la SONELGAZ	224
2.2- La gestion des compétences, un impératif au développement des compétences individuelles	225
2.2.1- La nature des compétences individuelles au niveau de groupe SONELGAZ	226
2.2.1.1- Les compétences fonctionnelles	226
2.2.1.2- Les compétences d'intégration	228
2.3- Les branches distinctes des capacités dynamiques	231
2.3.1- Les compétences fonctionnelles comme support au développement des capacités dynamiques	231
2.3.2- Les capacités dynamiques renforcent-elles les compétences d'intégration ?	232
Section 3 : L'apport de la gestion par les compétences dans l'émergence d'une nouvelle dynamique organisationnelle..	235
3.1- La gestion par les compétences, entre enjeu stratégique et démarche structurée	235
3.1.1- L'identification des profils compétences	236
3.1.1.1- L'importance des cartes de compétences dans l'identification des profils	236
3.1.2- Le système d'évaluation des compétences	237
3.1.2.1- Le système d'évaluation de la ressource humaine au sein de la SONELGAZ	238
a- L'évaluation annuelle des RH	238
b- L'évaluation rôle	240
3.1.2.2- L'appréciation du système d'évaluation des compétences	243
3.1.2.3- Les outils d'évaluation des compétences	243
3.1.2.4- Les avantages de système d'évaluation des compétences	245
3.1.3- Les leviers du développement des compétences au sein de la SONELGAZ.....	246
3.1.4-La rémunération des compétences, un élément au service de la performance de la fonction RH	247
3.2- De la gestion des compétences à la gestion par les compétences, quelles conséquences sur les dynamiques organisationnelles	249
3.2.1- De la logique du poste à la logique de compétences, à travers le recentrage sur les métiers de base	250
3.2.2- La qualification, comme facteur de reconnaissance professionnelle	252
3.2.3- L'ergonomie levier d'adaptation professionnelle	254
3.3- Le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines, les variables explicatives en pratique	255
3.3.1-La GPEC, comme ressort stratégique à l'identification des compétences	255
3.3.2- Les référentiels des compétences	258
3.3.3- Les actions de formation et le développement des compétences	261
3.4- Vers un management des ressources humaines étendue et décloisonné.	262

3.4.1- NOVA, un système d'information RH pertinent et performant	263
3.4.2- Le développement du talent managérial, un impératif pour le management des compétences.....	264
Conclusion du chapitre 4	267
Conclusion générale.....	269
Bibliographie.....	279
Annexes.....	291
Table des matières	328

Résumé

Notre recherche s'est appuyée dans un premier temps sur une revue de littérature, composée de deux grands chapitres, dans lesquels, nous avons cerné les aspects conceptuels en relation avec les enjeux que représente le passage de la gestion des compétences vers une gestion par les compétences pour le décloisonnement des pratiques du management des ressources humaines.

En Algérie, le contexte socio-économique, dans lequel évolue les entreprises nationales est caractérisé par de multiples contraintes, notamment liées au développement du capital humain, comme noyau central à l'émergence d'une vraie gestion des compétences (indice de capital humain), cette contrainte se matérialise par les difficultés liées à la mise en œuvre d'un ensemble de mesures visant, entre autre, à développer les talents, à donner à l'université les moyens nécessaires pour pourvoir nos entreprises de compétences nécessaires et aussi, sur le plan juridique, il est utile qu'un cadre réglementaire soit érigé pour faire face à l'érosion des ressources.

Mots clés : Gestion des compétences, gestion par les compétences, management des ressources humaines, formation, référentiels de compétences, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. SONELGAZ.

Abstract

Our research initially relied on a literature review, composed of two main chapters, in which we identified the conceptual aspects related to the challenges posed by the shift from skills management to skills-based management for the integration of human resource management practices.

In Algeria, the socio-economic context in which national companies operate is characterized by multiple constraints, particularly related to the development of human capital, which is the central core for the emergence of true competency management (human capital index). This constraint manifests itself through difficulties related to the implementation of a set of measures aimed, among other things, at developing talents, providing universities with the necessary means to supply our companies with the required competencies, and also, on the legal front, it is useful for a regulatory framework to be established to address the erosion of resources.

Keywords: skills management, competency-based management, human resources management, training, competency frameworks, workforce and skills forecasting. SONELGAZ.

ملخص

استند بحثنا في البداية إلى مراجعة أدبية، تتكون من فصلين كبيرين، حيث قمنا بتحديد الجوانب المفاهيمية المتعلقة بالتحديات التي يمثلها الانتقال من إدارة الكفاءات إلى إدارة بالكفاءات من أجل فك العزلة عن ممارسات إدارة الموارد البشرية .

في الجزائر، يتميز السياق الاجتماعي والاقتصادي الذي تعمل فيه الشركات الوطنية بوجود قيود متعددة، لا سيما تلك المتعلقة بتطوير رأس المال البشري، كنواة مركزية لظهور إدارة حقيقية للكفاءات (مؤشر رأس المال البشري). تتجلى هذه القيود في الصعوبات المرتبطة بتنفيذ مجموعة من التدابير التي تهدف، من بين أمور أخرى، إلى تطوير المواهب، وتزويد الجامعات بالوسائل اللازمة لتزويد شركاتنا بالكفاءات الضرورية، وأيضاً، من الناحية القانونية، من المفيد إنشاء إطار تنظيمي لمواجهة تآكل الموارد.

الكلمات المفتاحية: إدارة الكفاءات، الإدارة بالكفاءات، إدارة الموارد البشرية، التدريب، مرجعيات الكفاءات، الإدارة التنبؤية للوظائف والكفاءات. سونلغاز.