

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE Mouloud MAMMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES



Mémoire

En vue de l'obtention du diplôme
De Magister en Sciences économiques
Option: Management des Entreprises

Thème

**Management des ressources humaines: d'une pratique
traditionnelle vers une approche par les compétences.
Application aux entreprises Algériennes**

Réalisé par : M^{elle} HAMANI Malika

Dirigé par : M^{me} AISSAT née LEGUIMA Amina

Jury composé de :

Président : Mr OUALIKEN Selim, Maitre de conférences classe « A », UMMTO

Rapporteur : Mme AISSAT née LEGHIMA Amina, Professeur, UMMTO

Examineur : Mr SALMI Madjid, Maitre de conférences classe « A », UMMTO

Examineur : Mr HEBIB Mohammed Oukaci, Maitre de conférences classe « A », UMMTO

Examinatrice : M^{me} BELKHAMSA Ouerdia, Maitre de conférences classe « B », UMMTO

Date de soutenance : 04/06/2017

Remerciements

Je tiens à exprimer mes vifs remerciements à ma promotrice M^{me} AISSAT Amina professeur à l'université Mouloud MAMMERRI de Tizi-Ouzou pour ses précieuses et judicieuses orientations ainsi que sa pleine confiance pour l'élaboration et l'accomplissement du présent mémoire de Magister.

Je remercie le président et les membres du jury d'avoir accepté de lire et d'évaluer mon travail.

Mes remerciements vont également à tous les DRH que j'ai sollicité pour ma recherche, pour leur accueil, pour l'intérêt dont ils ont fait preuve envers mon thème.

Mes derniers remerciements s'adressent à toutes les personnes (famille, enseignants et amis) qui ont contribué chacun à sa manière à la réussite de ce travail de recherche.



Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

- *Mes très chers parents*
- *Mes très chers frères et sœurs*
- *Ma nièce Léa*
- *Toute ma famille*
- *Tous mes amis*



Liste des figures

N°	Titre	Page
1	Accélération de la croissance et augmentation de l'utilisation des TIC	12
2	Le cercle vertueux de Ford	17
3	Les cinq forces de Porter	24
4	Le paradigme SCP	25
5	Notions fondamentales de la théorie évolutionniste	30
6	Le modèle de l'iceberg	42
7	Le triptyque compétence	46
8	Les autres éléments de la compétence	47
9	Pyramide des compétences	57
10	Intégration horizontale et verticale de la gestion des compétences	59
11	Les compétences, interface entre individus et organisations	65
12	De la compétence à l'avantage Compétitif	68
13	Le plan de formation	97
14	Modèle conceptuel de recherche	102
15	Organigramme de l'entreprise « CR METAL »	117
16	Evolution du chiffre d'affaire d'INERGA	120
17	Evolution des investissements d'INERGA	121
18	Evolution du chiffre d'affaire d'INERGA	122
19	Organigramme d'INERGA	125
20	Organisation par métier des filiales du groupe Cosider TP	127
21	Organigramme COSIDER-TP	133
22	Répartition du personnel de « CR METAL » par CSP	139
23	Répartition du personnel d'INERGA par CSP	140
24	Répartition du personnel de COSIDER TP par CSP	141
25	Répartition du personnel du GROUPE HYDRA PHARM par CSP	142

Liste des diagrammes

N°	Titre	Page
1	Répartition du personnel de « CR METAL » par âge	144
2	Répartition du personnel d' « INERGA » par âge.	145
3	Répartition du personnel de « COSIDER TP » par âge	146
4	Répartition du personnel du « GROUPE HYDRA PHARM» par âge	147
5	La situation de sur effectif dans les entreprises enquêtées	148
6	L'absentéisme au sein des entreprises enquêtées	149
7	Evolution de l'emploi au sein des entreprises enquêtées	151
8	La définition de la notion compétence retenue par les DRH	152
9	La gestion des compétences au sein des entreprises enquêtées	153
10	La place de la gestion des compétences dans la politique de GRH des entreprises enquêtées	154
11	La qualité la gestion des compétences dans les entreprises enquêtées	155
12	Degré de satisfaction de la gestion des compétences au sein des entreprises enquêtées	156
13	Les raisons de l'insatisfaction de la gestion des compétences au sein des entreprises enquêtées	157
14	Objectif de la gestion des compétences dans les entreprises enquêtées	159
15	La référence centrale pour définir et organiser le travail dans les entreprises enquêtées	161
16	Le degré de centralisation au sein des entreprises enquêtées	162
17	La prise d'initiative dans les entreprises enquêtées	163
18	La communication ascendante au sein des entreprises enquêtées	164
19	Les différents outils de la communication ascendante dans les entreprises enquêtées	165
20	Le degré d'autonomie accordé au personnel des entreprises enquêtées	167
21	La fréquence du contrôle hiérarchique auprès des entreprises enquêtée	168
22	Le travail en coopération dans les entreprises enquêtées	169
23	Degré d'intérêt accordé par les entreprises enquêtées à la formation	170
24	Le programme de formation du personnel et sa fréquence auprès des entreprises enquêtées	171

25	Le budget de formation dans les entreprises enquêtées	172
26	Relation entre les entreprises enquêtées et les organismes de formation	173
27	Niveau de formation du personnel des entreprises enquêtées	174
28	Les domaines de formation qui intéressent les entreprises enquêtes	175
29	Les raisons entravant l'envoi du personnel en formation dans les entreprises enquêtées	177

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
1	Les grands principes de l'OST	16
2	Les grands principes de FORD	17
3	Les caractéristiques des deux modèles Taylorien-fordien et flexibilité	19
4	La production flexible	22
5	Les principaux « paradigmes » de pensée	26
6	Les apports de l'ABR	27
7	Compétences : rapprochement des approches anglo-saxonnes et françaises	41
8	La notion de compétences au centre des différents champs disciplinaires	48
9	Les oppositions conceptuelles de la compétence en stratégie et en GRH	51
10	Description des caractéristiques d'une compétence individuelle	54
11	Les trois niveaux de la gestion des compétences	66
12	Métier - Qualification – compétence	79
13	Comparaison de la logique poste et de la logique compétence	80
14	Les trois paradigmes de recherche	104
15	Les impératifs des recherches qualitatives	106
16	Les différents types d'études de cas	108
17	Répartition des effectifs d'INERGA par statuts (Permanent / Contractuel)	120
18	Répartition du personnel de « CR METAL » par CSP	139
19	Répartition du personnel d' « INERGA » par CSP	140
20	Répartition du personnel de « COSIDER TP » par CSP	141
21	Répartition du personnel du « GROUPE HYDRA PHARM » par CSP	142
22	Répartition du personnel de « CR METAL » par âge	143
23	Répartition du personnel d' « INERGA » par âge	144
24	Répartition du personnel de « COSIDER TP » par âge	145
25	Répartition du personnel du « GROUPE HYDRA PHARM » par âge	146
26	La situation de sur effectif dans les entreprises enquêtées	147

27	L'absentéisme au sein des entreprises enquêtes	149
28	Evolution de l'emploi au sein des entreprises enquêtées	150
29	La définition de la notion compétence retenue par les DRH	152
30	La gestion des compétences au sein des entreprises enquêtées	153
31	La place de la gestion des compétences dans la politique de GRH des entreprises enquêtées	154
32	La qualité la gestion des compétences dans les entreprises enquêtées	155
33	Degré de satisfaction de la gestion des compétences au sein des entreprises enquêtées	156
34	Les raisons de l'insatisfaction de la gestion des compétences au sein des entreprises enquêtées	157
35	Objectif de la gestion des compétences dans les entreprises enquêtées	158
36	La référence centrale pour définir et organiser le travail dans les entreprises enquêtées	160
37	Le degré de centralisation au sein des entreprises enquêtées	162
38	La prise d'initiative dans les entreprises enquêtées	163
39	La communication ascendante au sein des entreprises enquêtées	164
40	Les différents outils de la communication ascendante dans les entreprises enquêtées	165
41	Le degré d'autonomie accordé au personnel des entreprises enquêtées	166
42	La fréquence du contrôle hiérarchique auprès des entreprises enquêtées	167
43	Le travail en coopération dans les entreprises enquêtées	169
44	Degré d'intérêt accordé par les entreprises enquêtées à la formation	170
45	Le programme de formation du personnel et sa fréquence auprès des entreprises enquêtées	171
46	Le budget de formation dans les entreprises enquêtées	172
47	Relation entre les entreprises enquêtées et les organismes de formation	173
48	Niveau de formation du personnel des entreprises enquêtées	174
49	Les domaines de formation qui intéressent les entreprises enquêtées	175
50	Les raisons entravant l'envoi du personnel en formation dans les entreprises enquêtées	177

Liste des encadrés

N°	Titre	Page
1	Le paradoxe de Solow	11
2	Quelques définitions de la notion de compétences en GRH	43

Liste des abréviations

ABR : Approche basée sur les ressources

A CAP : Accord sur la Conduite de l'Activité Professionnelle

APC : Approche par les compétences

BTPH : Bâtiment, Travaux Publics et Hydraulique

CSP : Catégorie Socio-Professionnelle

ENCC : Entreprise Nationale de Charpente et Chaudronnerie

ENCM : Entreprise Nationale de Constructions Métalliques

EPE : Entreprise Publique Economique

FRH : Fonction Ressources Humaines

GC : Gestion des Compétences

GRH : Gestion des Ressources Humaines

HSE : Hygiène, sécurité et environnement

ISO: International Organization for Standardization

La DG : Direction Générale

La DRH : Direction Ressources Humaines

Le DG : Directeur Général

Le DRH : Directeur Ressources Humaines

MEDEF : Mouvement des Entreprises de France

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques

OST : Organisation Scientifique du Travail

P-DG : Président Directeur Général

PIB : Produit Intérieur Brut

PTF : Productivité Totale des Facteurs

QHSE : Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement

RH: Ressources Humaines

SCP: Structure, Comportement, Performance

SNS : Société Nationale de Sidérurgie

SONELGAZ : Société Nationale d'Electricité et du Gaz

SPA: Société Par Actions

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication



Sommaire

INTRODUCTION GENERALE.....	01
CHAPITRE I : LES FONDEMENTS DE LA PENSEE COMPETENCE	07
SECTION 1 : LE CONTEXTE D'EMERGENCE DES COMPETENCES	09
SECTION 2 : LA GENESE DE L'APPROCHE PAR LES COMPETENCES	23
CHAPITRE II : LA NOTION COMPETENCE : DEFINITIONS ET INTEGRATION DANS LE MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE	36
SECTION 1 : LES DIFFERENTES APPROCHES DE LA NOTION COMPETENCE	38
SECTION 2 : APPORT DE LA GESTION DES COMPETENCES POUR LA COMPETITIVITE DE L'ENTREPRISE.....	57
CHAPITRE III : LA LOGIQUE COMPETENCE	71
SECTION 1 : LE PASSAGE D'UNE LOGIQUE DE POSTE A UNE LOGIQUE DE COMPETENCE	73
SECTION 2 : LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES PAR LA FORMATION	90
CHAPITRE IV : ETUDE EMPIRIQUE	100
SECTION 1 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE	103
SECTION 2 : CONTEXTE D'ETUDE ET CHOIX DE L'ECHANTILLON	113
SECTION 3 : INTERPRETATION DES RESULTATS	138
CONCLUSION GENERALE.....	180

Introduction générale

INTRODUCTION GENERALE

En dépit d'un contexte économique difficile et de marge de manœuvre financières limitées, la plupart des entreprises prennent conscience de la nécessité de considérer les Ressources Humaines (RH) comme une richesse et non pas comme un centre de coût (Gilles Verrier, 2012).

Au cours de la dernière décennie, la mondialisation a eu des répercussions considérables sur les organisations. L'accroissement de la compétition a amené les entreprises à redéfinir leurs visions pour rechercher la flexibilité et répondre à la concurrence dans leur secteur d'activité respectif. De plus, l'arrivée constante de nouvelles technologies a bouleversé les pratiques des organisations en matière de RH, notamment par la demande de nouvelles ressources qui s'adaptent rapidement et qui sont de plus en plus spécialisées (Alain Labruffe, 2003). De façon parallèle, les organisations sont confrontées au vieillissement de la population qui entraîne notamment une pénurie de la main-d'œuvre disponible pour faire face à leurs nouveaux défis. À ces transformations s'ajoutent l'instabilité du marché du travail due à la diminution des postes offrant une sécurité en emploi, les difficultés de la mobilisation du personnel détenant des compétences spécifiques (Rolland Foucher, 2010).

Adapter ne signifie pas repartir de zéro, tout reconstruire, mais plutôt approcher autrement, valoriser ce qui existe et accepter que la seule chose qui ne change pas, c'est justement le changement (Daniel Held et Jean-Marc Riss. 1998).

Pour expliquer le recours à la notion compétence comme une nouvelle logique de Gestion des Ressources Humaines (GRH), il faut remonter à la période du milieu du 20^{ème} siècle, la conception tayloriste du travail est de rigueur. Le travail était déterminé d'une façon abstraite, spécifique et répétitive. L'Organisation Scientifique du Travail (OST) préconise le fameux principe « the one best way », c'est-à-dire déterminer la seule bonne façon d'effectuer une tâche puis la généraliser et veiller en rigueur à la rendre opérationnelle.

L'OST a du succès auprès des gestionnaires durant les 30 glorieuses puisque durant cette période le climat était favorable et la certitude régnait. Suite aux crises et aux difficultés conjoncturelles, une nouvelle approche apparaît, dans le milieu des années 80, dans les entreprises qui cherchaient des solutions pour surmonter la crise économiques des années soixante-dix. Cette approche serait « **née de la volonté d'ouvrir la boîte noire** », *il s'agit de l'Approche Par les Compétences (APC)*. L'entreprise n'est plus un simple lieu de production,

Introduction générale

elle devient un système organisationnel. Cette nouvelle approche, centrée sur la Gestion des Compétences (GC) vise à identifier les compétences individuelles et créer les conditions organisationnelles nécessaires pour les développer et les transformer au service de l'entreprise.

Guy Le Boterf se réfère à la mondialisation et à la tertiarisation de l'économie, à l'innovation technologique, « aux nouveaux défis de la compétitivité » impliquant des changements au sein de l'organisation du travail. Ces changements modifient l'organisation taylorienne du travail et la structure hiérarchique et font partie des causes de la promotion de la « logique compétence ». Ce courant explicatif défend l'idée d'une rupture au sein de l'organisation du travail, du passage du paradigme « taylorien » à un autre paradigme dit « post-taylorien ». Les compétences ont un rôle moteur dans ce courant et amènent les entreprises à mettre fin au travail d'exécution (exécuter le travail prescrit) et à valoriser un travail coopératif, la prise d'initiative et la flexibilité.

Une nouvelle orientation semble se dessiner actuellement : celle d'une GC. Elle implique des changements pour le personnel mais aussi pour le Directeur Ressources Humaines (DRH) Concernant le personnel, devient acteur de sa vie professionnelle, un gérant de portefeuille, il lui appartient ainsi d'actualiser ses compétences, d'exprimer ses attentes. Pour le DRH, gérer les compétences c'est refuser la logique de poste et reconstruire l'organisation à partir des exigences de l'environnement, il doit également classer, gérer, maintenir et développer les compétences dans l'entreprise (Guy Le Boterf, 2000).

L'entreprise sollicite la responsabilité du salarié vis-à-vis du développement de ses propres compétences. Elle attend de plus en plus du salarié qu'il mette sa capacité d'adaptation aux changements et qu'il mobilise son potentiel. Il s'agit pour l'entreprise de mettre des moyens appropriés, cette mobilisation du personnel ne peut pas être imposée ou prescrite « on n'oblige pas un individu à être compétent, ou à le devenir. Ce que l'entreprise peut faire c'est solliciter les compétences, créer les conditions favorables à leur développement » (Alexandre Léné, 2008).

En effet, gagner du temps, rester compétitif et maîtriser la complexité impose à l'entreprise à favoriser la prise d'initiative et l'autonomie, ce sont des sources de mobilisation et d'implication au cœur des processus complexes de l'entreprise. Aujourd'hui, le choix stratégique pour les DRH est de substituer la confiance à l'obéissance et le contrôle, la reconnaissance au commandement.

Introduction générale

Les notions « compétence » et « compétitivité » ont émergé dans le même contexte. Ce qu'est déterminant pour les entreprises soumises à une forte concurrence, c'est d'être la première à détecter un nouveau besoin, le rapport au temps importe plus que la quantité. Celui qui gagne est le plus souvent, celui qui arrive le premier.

La compétitivité des entreprises dépend autant des facteurs traditionnels que des facteurs immatériels ainsi que de sa capacité interne à innover et à mobiliser ses ressources et notamment ses RH.

C'est pourquoi, cette recherche s'attache à montrer l'importance des compétences dans l'entreprise pour répondre aux nouvelles exigences de l'environnement, renforcer l'implication et l'adhésion du personnel et créer des synergies grâce à la coopération.

La problématique de recherche :

Le point de départ de notre recherche est que l'entreprise dans la logique taylorienne est une boîte noire dans laquelle le personnel était considéré comme une machine. Si les trente glorieuses, constituaient une période économiquement faste où l'humain n'était qu'un rouage parmi d'autres, les années qui suivront condamneront les entreprises tout autant que les chercheurs universitaires d'ailleurs, à reconsidérer la place des RH au sein des organisations. Dès le début des années 1980, la puissante machine taylorienne semble incapable de répondre aux impératifs exigés par un environnement imprévisible et complexe. Ce nouveau contexte mouvant rend indispensable et logique l'émergence d'une nouvelle approche dynamique et efficiente pour l'organisation du travail. En effet, l'APC favorise la disponibilité accrue des RH jouissant de nouvelles compétences nécessaires pour faire face aux exigences de compétitivité et flexibilité. Ainsi, notre problématique consiste à comprendre et vérifier :

« Quel est le degré d'appropriation de l'APC par les entreprises algériennes ? »

L'objectif de ce travail est de comprendre le contexte d'émergence de l'APC, présenter la GC en tant que vecteur de compétitivité et vérifier la diffusion et les conditions de la mise en place de la logique compétence au sein des entreprises algériennes.

Notre problématique se décline en quatre sous questions de recherche :

Introduction générale

- Quel est le contexte qui a sous-tendu l'avènement de l'APC?
- Quelles sont les différentes approches de la notion compétence ?
- Comment la GC contribue-t-elle à la compétitivité de l'entreprise ?
- Quels sont les leviers d'action sur lesquels les entreprises peuvent s'appuyer pour fonder leur gestion sur la logique compétence ?

Ces questions, qui trouvent leur pertinence tant auprès du monde académique que professionnel, sont intimement liées et permettent d'apporter des éléments de réponse à la problématique.

Les hypothèses de la recherche

Pour mieux cerner notre problématique de recherche, nous avons proposé les hypothèses suivantes :

- ✚ **Hypothèse 1:** l'entreprise gère les compétences de son personnel, elle est une source de compétitivité.
- ✚ **Hypothèse 2 :** l'entreprise qui fonde sa gestion sur la « logique compétence » s'efforce de tenir compte de l'initiative, l'autonomie, communication ascendante, coopération, contrôle hiérarchique occasionnel, décentralisation et le développement des compétences par la formation. Elle entend s'opposer à celle de « logique de poste », qui correspond au modèle taylorien.

L'intérêt du sujet

Notre thématique de recherche dans le cadre de réalisation d'un mémoire de Magister n'était pas le fruit du hasard.

Les exigences du nouveau contexte forcent les entreprises à compter désormais sur les compétences de leurs RH pour accroître leur niveau d'efficacité, flexibilité et compétitivité. Porteuse de promesses de réussite là où le modèle taylorien a échoué, l'APC fait souffler un vent d'une nouvelle organisation du travail basée sur la gestion, la valorisation et le développement des compétences.

La raison qui nous a poussée à opter pour cette voie de réflexion est d'essayer de mettre l'accent sur la nécessité pour l'entreprise d'appliquer l'APC d'une part, pour prendre

Introduction générale

l'ascendant sur un marché donné et d'autre part, pour dépasser la vision taylorienne et évoluer progressivement vers une logique compétence plus ouverte et plus souple.

Méthodologie de recherche

Pour mieux cerner notre sujet de recherche et pour une meilleure maîtrise de la thématique, nous avons opté pour une double approche du point de vue méthodologique : une approche analytique et une approche empirique.

- **Approche analytique** : il s'agit d'une recherche documentaire dans le but de mieux asseoir la vision conceptuelle et le corpus théorique du sujet.
- **Approche empirique** : repose sur une méthodologie qualitative, centrée sur une étude de cas multiples, nous avons mené une étude sur le terrain dans les deux wilayas Alger et Blida, sur un échantillon de quatre entreprises de différentes tailles (grande et très grandes entreprises) et de différents secteurs : industriel, de service, Bâtiment, Travaux Publics et Hydraulique (BTPH) et commercial.
 - ✓ CR METAL : spécialisée dans fabrication, réalisation et montage d'ouvrages métalliques ;
 - ✓ INERGA : présente dans la production et la réalisation d'infrastructures à caractère : industriel, immobilier et énergétique ;
 - ✓ COSIDER TP : elle s'est imposée comme leader incontesté du BTPH sur le marché Algérien ;
 - ✓ GROUPE HYDRA PHARM : groupe pharmaceutique couvrant l'ensemble des métiers et services de l'industrie pharmaceutique (production, importation et distribution de médicaments).

La structure du mémoire

Notre travail de recherche est structuré en quatre chapitres comme suit :

- **Le premier chapitre** portera sur les fondements de la pensée compétence et proposera une synthèse de la littérature sur l'APC et les différentes mutations à l'origine de son émergence ;

Introduction générale

- ***Le deuxième chapitre*** traitera la notion compétence, ce chapitre nous permet à la fois présenter les différentes approches de la notion compétence et essayer de donner une définition complète et opérationnelle et de préciser comment l'intégration de cette notion dans le management de l'entreprise donnera lieu à des pratiques diverses (gestion par compétences, GC, management des compétences) on se focalisera sur la GC et son rôle majeur pour la compétitivité de l'entreprise ;
- ***Le troisième chapitre*** de nos construits théoriques fournit, quant à lui, une synthèse des fondements de la logique compétence, il explique l'idée de rupture avec la notion qualification qui est une des inventions de la pensée taylorienne, les différentes conditions pour la mise en place d'une logique compétence (initiative, communication ascendante, initiative, autonomie, décentralisation, contrôle occasionnel, coopération et formation).
- ***Le dernier chapitre*** fera l'objet de notre étude empirique, pour lequel nous consacrons trois sections : la première concernera la méthode et le recueil des données, il s'agit de présenter toute la méthodologie de recherche de notre étude empirique ; la seconde section touchera le contexte d'étude, le choix de l'échantillon et on présentera les entreprises qui feront l'objet de notre étude. Quant à la dernière section elle portera sur l'analyse des données empiriques obtenues et nous présenterons enfin les résultats de notre analyse sur le degré d'appropriation de l'APC par les entreprises algériennes.

CHAPITRE

I

Les fondements de la pensée compétence

Section 1 : Le contexte d'émergence des compétences

**Section 2 : La genèse de l'approche par les
compétences**

Chapitre I : Les fondements de la pensée compétence

Introduction

La fin des années quatre-vingts marque un tournant important dans les modèles et les outils d'analyse stratégique. Jusque-là principalement tournés vers une analyse économique et industrielle des marchés, ils s'orientent de plus en plus vers une analyse de l'organisation interne (José Allouche et Géraldine Schmidt, 1995). Ce passage du marché à l'organisation constitue une rupture théorique importante.

Acteur essentiel de cette rupture, la perspective basée sur les ressources (Birger Wernefelt, 1984) considère justement l'entreprise et sa stratégie non plus à travers son portefeuille d'activités (produits/marchés) mais à travers ses ressources internes, matérielles et immatérielles (Grisé Jacques, Asselin Jacques-Yvan, Boulianne Frédéric et Levesque Alain, 1997). L'entreprise est perçue comme un ensemble unique de ressources tangibles et intangibles ou comme un portefeuille de compétences distinctives qui contribuent à la réalisation de produits ayant une fonctionnalité unique.

L'APC a fait l'objet de nombreux travaux dans le champ des RH, aussi bien en France (LE BOTERF, ZARIFIAN, AUBRET,...) que dans d'autres pays comme les Etats Unis (LAWLER, WILSON, LADO, LEDFORD). Aujourd'hui, les entreprises intègrent cette approche pour adapter ou modifier leur système de gestion avec un principal objectif c'est de développer la flexibilité et la compétitivité. Les entreprises doivent répondre à la stagnation de la demande, aux exigences accrues des clients, tant sur le plan de la qualité que sur celui des prix des produits ou services, à la concurrence de plus en plus vive et à l'apparition de nombreux concurrents suite au décloisonnement des marchés. Cette réponse passe nécessairement par une gestion différente de leurs RH afin de créer une organisation flexible, proactive et « apprenante »¹.

¹ Pierre-Xavier Meschi et Alain Roger, « **Analyse des emplois, classification et compétence : perspectives et limites d'une approche transversale de GRH appliquée à une banque régionale** », Université Aix-Marseille II, Juillet 1994, p : 323.

Chapitre I : Les fondements de la pensée compétence

Section 1 : Le contexte d'émergence des compétences

La société post-industrielle se caractérise par de nombreuses transformations du système productif. Sous l'influence des restructurations économiques et des évolutions technologiques, l'organisation du travail subit de profonds bouleversements².

Au cours de cette section, nous présentons les traits majeurs de ces mutations puis les signes de rupture avec le modèle Taylorien-Fordien, annonciateur d'un avènement d'un modèle de flexibilité.

1.1. Mutations déterminantes

À partir des années 70 de multiples changements ont eu lieu et qui transformaient de manière durable et profonde le modèle productif.

1.1.1. Les mutations technologiques

Elles se sont multipliées et accélérées durant ces trois décennies, faisant d'indéniables gains de productivité³. Nous citons quelques exemples de ces mutations :

- **L'automatisation des années 70 - 80** : qui a transformé en profondeur la nature et la conception du travail, supprimant des tâches et des emplois peu qualifiés ;
- **Le développement des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)** : notamment Internet avec son potentiel de connaissance et d'innovation et qui ont accompagné ce que l'on a appelé au début des années 2000, la nouvelle économie⁴.

➤ **Impact des TIC** : les TIC peuvent avoir une incidence sur la productivité et la croissance à travers plusieurs mécanismes, parmi lesquels nous avons :

✚ **L'amélioration des techniques de fabrication dans le secteur des TIC** : cette amélioration peut se traduire par une augmentation de

² Jacques Aubret, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre, « **Management Des Compétences** », Edition : Dunod 2^{ème} édition, Paris, 2005, p : 34.

³ Anne Dietrich, « **Le management des compétences** », Edition : Vuibert 2^{ème} édition, Paris, 2010, p : 14.

⁴ Le terme « **nouvelle économie** » est utilisé pour décrire le fonctionnement de l'économie américaine et en particulier la partie liée aux industries des TIC. En effet, l'utilisation des TIC aux Etats-Unis a permis de réduire le chômage et l'inflation et d'entraîner des changements organisationnels au niveau des entreprises. Ces technologies ont pour effet d'intensifier les flux d'information dans l'industrie, dans la distribution, dans la finance, dans l'éducation, dans les loisirs. Ces éléments résument les caractéristiques de la *nouvelle économie*.

Chapitre I : Les fondements de la pensée compétence

l'efficacité économique globale et donc par une croissance de la Productivité Totale des Facteurs (PTF)⁵ ;

✚ *L'amélioration des techniques de fabrication dans le secteur des TIC* : cette amélioration peut se traduire par une augmentation de l'efficacité économique globale et donc par une croissance de la PTF ;

✚ *L'augmentation de la productivité du travail dans les secteurs ayant investis dans ces technologies* : cela s'explique par une hausse de « l'intensité capitaliste » qui engendre une baisse de la somme relative de travail nécessaire pour produire une quantité donnée (Artus Patrick, 2002). Une augmentation durable de la productivité peut conduire à des retombées positives sur l'emploi, et de moindres pressions inflationnistes (en principe plus la productivité est élevée plus les salaires augmentent rapidement sans entraîner des pressions) ;

✚ *Les gains d'efficacité dans les autres secteurs* : comme le souligne Richard George Lipsey : « la révolution des TIC englobe un processus qui touche l'ensemble de l'économie et non seulement un secteur précis de la haute technologie »⁶ ;

✚ *Les TIC permettent de réaliser de nombreuses inventions et innovations* : qui à leur tour impulseront d'autres inventions et innovations dérivées.

Le délai qui existe entre l'investissement dans les nouvelles technologies et l'impact qu'il induit permet de comprendre le paradoxe énoncé en 1987 par Solow. Il affirmait que l'introduction des ordinateurs dans l'économie était visible partout, sauf dans les statistiques de la productivité. Ainsi, le progrès technique, qui représente l'ensemble des éléments permettant d'améliorer les méthodes de production, n'assure plus des gains de productivité susceptibles de relancer la croissance des richesses créées, mesurée par la variation du Produit Intérieur Brut (PIB) réel.

⁵ L'augmentation de la productivité globale est définie comme l'accroissement du produit intérieur qui n'est pas dû à l'accroissement des quantités de facteurs de production, nombre d'heures travaillées et volume de capital. La PTF mesure l'efficacité avec laquelle les intrants sont utilisés dans l'activité de production. Elle est calculée comme la différence entre la croissance de la production et celle des intrants combinés en travail et en capital.

⁶ Lipsey Richard George, « Une évaluation structuraliste des politiques technologiques : pertinence du modèle schumpétérien », Document de travail n°25, Canada, Novembre 1998, p : 11.

Chapitre I : Les fondements de la pensée compétence

Encadré N°1 : Le paradoxe de Solow.

Le paradoxe de Solow

L'économiste Robert Solow posait un paradoxe sur le rôle des technologies informatiques dans la croissance. Il a observé que le nombre d'ordinateurs augmentait sans cesse alors que ceci ne se manifestait pas dans les statistiques de la productivité.

Le paradoxe se manifeste dans plusieurs dimensions :

- ✚ La productivité s'est ralentie dans la plupart des pays industrialisés au milieu des années 70. ces pays sont demeurés à des niveaux faibles même alors que les technologies de l'information et des communications (TIC) se diffusaient de plus en plus ;
- ✚ Les pays premiers producteurs des TIC ne sont pas ceux où les niveaux de productivité et de croissance sont toujours les plus élevés : si les Etats-Unis ont connu une croissance très forte dans la seconde moitié des années 90, ce n'est pas le cas du Japon qui traverse une récession profonde ;
- ✚ Les secteurs d'activité où ces technologies sont les plus utilisées, tels les services aux entreprises qui ont un recours massif à la bureautique, ont, dans la plupart des pays, des gains de productivité plus faibles que les autres secteurs.

Des réponses sont proposées pour dépasser ce paradoxe. En fait, les TIC peuvent avoir compliqué les problèmes de mesure de la productivité, car elles permettent une plus grande adaptation et différenciation des services fournis, qui sont difficiles à saisir dans les études statistiques. La deuxième raison est que l'impact de l'utilisation des TIC peut mettre du temps à apparaître, comme cela a été le cas pour l'incidence des autres grandes technologies, entre autre l'électricité. Autrement dit, on ne voit pas encore les effets de l'ordinateur sur la productivité, car ils mettent beaucoup de temps pour se manifester. En effet, la diffusion des nouvelles technologies est souvent lente et les entreprises peuvent mettre beaucoup de temps à s'adapter. Par exemple, l'utilisation des TIC exige des changements dans l'organisation et une amélioration des qualifications des travailleurs, qui ne peuvent intervenir rapidement. Troisièmement, en supposant que les TIC puissent améliorer la PMF en partie par le biais des réseaux dont elles favorisent la création, il faut du temps pour mettre en place des réseaux suffisamment étendus pour qu'ils aient un effet sur l'économie. Étant donné que l'investissement et la diffusion des TIC ont été importants dans les années 90, les réseaux se sont probablement élargis, ce qui donne à penser que les ordinateurs apparaîtront beaucoup plus clairement dans les statistiques de la productivité dans le proche avenir.

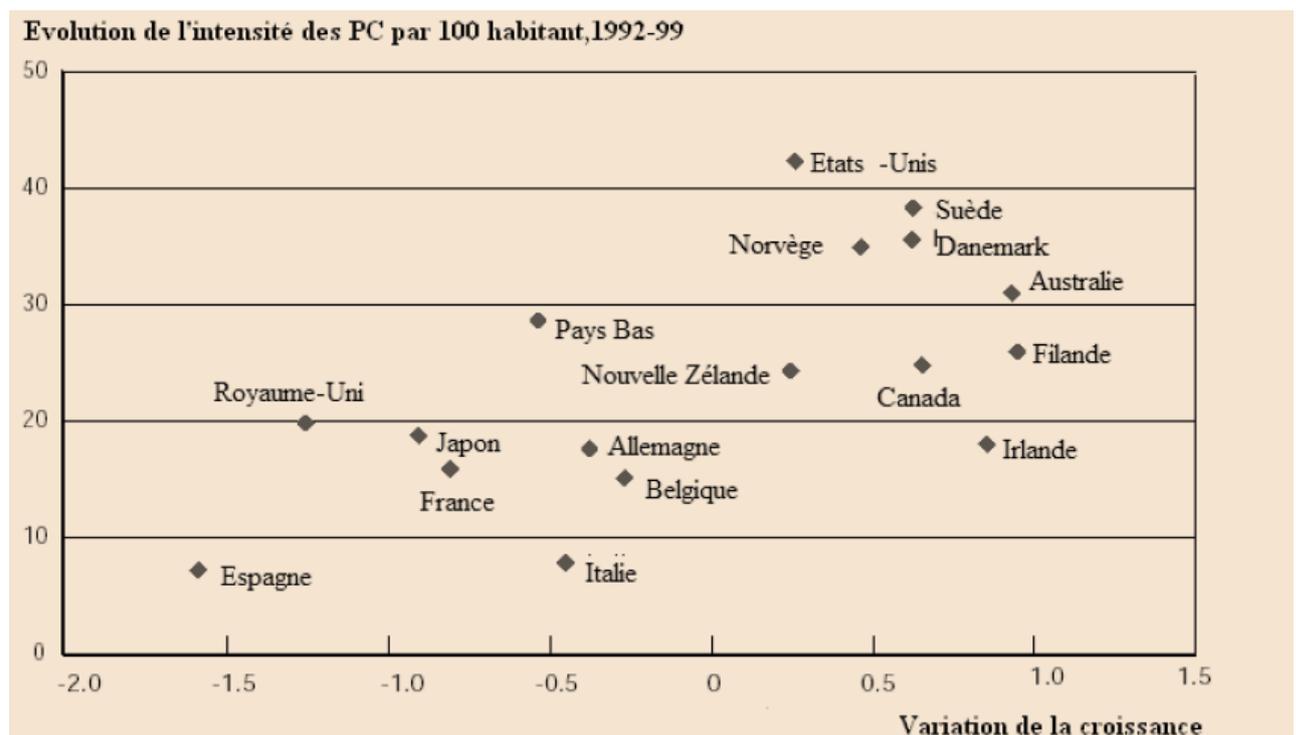
Source : OCDE : La nouvelle économie mythe ou réalité ?, Paris, 2001, pp : 24- 25.

Au cours de la décennie des années 90, quelques pays membres de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE)⁷, notamment les États- Unis, ont enregistré une accélération de la croissance de leur PIB/tête. En 1999, c'est aux États-Unis que le niveau du PIB par habitant était le plus élevé de toute la zone de l'OCDE (Figure1).

⁷ L'OCDE est née en 1960 lorsque 18 pays européens, les États-Unis et le Canada ont uni leurs forces pour fonder une organisation vouée au développement économique.

Chapitre I : Les fondements de la pensée compétence

Figure N°1 : Accélération de la croissance et augmentation de l'utilisation des TIC.



Source : OCDE : La nouvelle économie mythe ou réalité ?, Paris, 2001, p : 25.

Ces écarts des niveaux de croissance sont inhérents à l'amélioration de la productivité du travail et à l'utilisation de la main d'œuvre. Autrement dit, imputable à une intensification dans l'utilisation du capital humain et également à une utilisation plus intense des TIC⁸.

Les entreprises qui adoptent les TIC tendent à gagner des parts de marché et à afficher des gains de productivité plus élevés que les autres.

Cependant, leur intégration n'est qu'un élément parmi une panoplie d'autres pratiques. Par exemple, une plus forte responsabilisation du salarié vis-à-vis du contenu et de l'organisation de son travail et, dans une certaine mesure, un rapprochement entre la direction et le personnel de l'entreprise (par exemple, des structures de gestion moins hiérarchiques). Elles supposent aussi des stratégies plus axées sur la mobilisation des compétences. De plus, les entreprises qui rentabilisent le mieux les TIC sont souvent celles qui affichent déjà de bonnes performances, ou qui ont innové avec succès dans le passé⁹.

⁸ OCDE, « La nouvelle économie mythe ou réalité ? », Paris, 2001, p : 25.

⁹ OCDE, « Une nouvelle économie », Paris, 2003.

Chapitre I : Les fondements de la pensée compétence

Les mutations technologiques révolutionnent les relations commerciales, les comportements des consommateurs. Elles favorisent le travail à distance, en réseau, dans les organisations éclatées.

Ces nouvelles technologies doivent être maîtrisées par le personnel de l'entreprise, c'est ce qui explique les exigences en matière de compétences, de formation et d'apprentissage.

1.1.2. Les mutations du travail

Elles sont multiples, le travail devient¹⁰ :

- Plus abstrait ;
- Plus distancié ;
- Immatériel de telle façon que le travail individuel se raréfie au profit du travail immatériel et du secteur des services ;
- Diversifié (surveillance et contrôle, télétravail...).

C'est dans ce contexte qu'on parle de l'émergence de l'économie fondée sur les connaissances, la valeur ajoutée est de plus en plus le produit du capital humain que du capital physique. L'économie tend à se dématérialiser et évoluer en une économie fondée sur la connaissance.

L'OCDE définit les **“économies fondées sur la connaissance”** comme « *les économies qui reposent directement sur la production, la diffusion et l'utilisation du savoir et de l'information* »¹¹. L'OCDE considère que la croissance de l'économie est le produit de l'investissement et des industries intensives en connaissances¹² et de l'utilisation d'un potentiel humain compétent et polyvalent.

Le comité économique de l'Asia-Pacific Economic Cooperation élargit cette définition en affirmant que « *la production, la distribution et l'usage de connaissance est le principal conducteur d'augmentation, de création de richesse et d'emploi à travers toutes les industries* »¹³. Selon cette approche, toutes les branches de l'économie peuvent participer à la création de richesse.

¹⁰ Anne Dietrich, Op.cit, p : 36.

¹¹ OCDE, « **L'économie fondée sur le savoir** », Paris, 1996, p : 7.

¹² La connaissance désignée ici est la « **connaissance technologique** ».

¹³ Dennis Trewin , « **Measuring knowledge-based economy and society** », Australian bureau of statistics, discussion paper n° 1375.0, 2002, p :10.

Chapitre I : Les fondements de la pensée compétence

Ce n'est pas pour rien que l'on parle d'économie de la connaissance, et que cette dernière devient elle-même objet de management.

1.1.3. Les mutations socio-économiques

Aux années de crise (1970-1980) a succédé une période nouvelle, marquée par la mondialisation de la concurrence, la globalisation et la financiarisation de l'économie (1990-2000).

Ces événements importants bouleversent et conditionnent les stratégies des firmes internationales.

Le XXI^{ème} siècle voit le retour des firmes géantes, la centralisation et déconcentration sont combinées, c'est ce que l'on désigne par l'expression : « **penser global, agir local** »¹⁴.

1.1.4. Les mutations organisationnelles

Elles résultent pour partie des précédentes mutations et de leurs exigences. Elles affectent l'organisation du travail ainsi que la taille et les effectifs des entreprises : réorganisations et restructurations se suivent, dans un contexte de *crise* d'abord, de *croissance* ensuite.

On assiste ainsi à une recomposition des frontières de l'entreprise, au sein d'un réseau élargi de partenaires.

On parle d'entreprise élargie, étendue, d'entreprise-réseau. Partenariat et sous-traitance sont les moyens de recentrer chacun sur son métier et d'optimiser son savoir-faire distinctif, au sein d'une chaîne articulée des compétences de l'entreprise.

1.1.5. Les évolutions réglementaires

Aux mutations précédentes s'ajoutent les évolutions réglementaires contraignantes pour les entreprises : montée des normes gestionnaires « **norme ISO** (International Organization for Standardization) » débouchant sur une préoccupation de l'activité, réglementations nouvelles pour la protection de l'environnement (pollution diverses, interdiction de certains éléments entrant dans la composition des matériaux ou des produits, recyclage des déchets, etc.) exigeant de nouveaux investissements, de nouveaux procédés et façons de faire.

¹⁴ Cette expression repose sur le principe que : les orientations stratégiques se définissent au niveau central, mais se mettent en œuvre au niveau local en fonction des spécificités des unités opérationnelles et des filiales.

Chapitre I : Les fondements de la pensée compétence

L'ensemble des mutations qu'on vient de présenter ont une incidence majeure sur l'organisation du travail et les compétences attendues.

1.2. Un contexte de crise

La compétence apparaît dans un contexte de crise, celui qui suit le choc pétrolier de 1973 et se traduit par des vagues de licenciements massifs, d'importantes restructurations de certains secteurs (sidérurgie, mine, textile, chantiers navals, etc.)¹⁵.

Imprévisible, instable et turbulent tels sont les termes pour qualifier un environnement économique concurrentiel. Confrontées aux difficultés de gestion de cette période de crise, les entreprises prennent conscience de leur retard en matière de valorisation des RH, la nécessité d'un personnel compétent, flexible mais aussi de la nécessité d'initiative et d'innover.

1.2.1. La remise en cause du modèle taylorien-fordien

L'entreprise dans la théorie standard n'a pas un rôle central à jouer. Elle est considérée comme une « *boîte noire* »¹⁶, où on rentre des ressources pour faire sortir des produits finis, autrement dit, elle est dépourvue de contenu.

Ce manque d'intérêt a surpris **R.COASE**¹⁷, car la majeure partie de la production provient des entreprises dont les salariés ont un rôle déterminant et l'efficacité du système économique dépend entièrement de l'existence et du fonctionnement de ces entreprises.

Hors de la firme, les mouvements de prix influencent les choix de production coordonnés à travers une série de transaction intervenant sur le marché.

À l'intérieur de la firme, les transactions de marché sont éliminées, et l'entrepreneur coordinateur qui dirige la production se voit substitué à la structure compliquée du marché et des transactions d'échange¹⁸.

Ces observations l'ont amené à s'interroger sur la nature de cette entreprise notamment en matière de son mode de fonctionnement.

¹⁵Anne Dietrich, Op.cit, p : 16.

¹⁶H. DEMETZ, « **L'entreprise dans la théorie économique** », Problèmes Economiques, n°2565-2565 du 22-29 Avril 1998.

¹⁷ Ronald COASE, « **La firme, le marché et le droit** », Traduit par : Boualem Aliouat, Éditions d'Organisation, Paris, 2005, p : 22.

¹⁸ Ronald COASE, « **La nature de la firme** », Revue française d'économie, Volume 2 - Numéro 1, Paris, 1987, pp : 133-163.

Chapitre I : Les fondements de la pensée compétence

Ce dernier, a connu une évolution à travers le temps, commençant par l'*OST* de *TAYLOR*, où le Taylorisme a apporté une réponse aux disfonctionnements¹⁹ soulevés par le mode reproduction artisanale, en mettant en place les principes de gestion expliqués dans le tableau suivants.

Tableau N°1 : Les grands principes de l'OST.

<i>Principe</i>	<i>Définition</i>	<i>Conséquences</i>
Division horizontale du travail	Parcellisation des tâches et étude des temps d'exécution pour aboutir au « <i>One best way</i> »	Diminution des pertes de temps en évitant aux ouvriers de se déplacer pour réaliser plusieurs tâches et en contrôlant les temps d'exécution
Division verticale du travail	Distinction entre exécutants et concepteurs (<i>the right man on the right place</i>)	Optimisation du temps de travail pour chacun
Système de salaire au rendement	Introduction de primes de productivité	Motivation des ouvriers
Système de contrôle du travail	Mise en place de contremaîtres chargés de contrôler le travail	Diminution des temps morts et des défauts de qualité

Source : Julien Reysz, « CHAPITRE 2 : TRAVAIL ET EMPLOI », Moûtiers, 2011-2012, p : 2.

À cette époque, l'OST a fait preuve d'efficacité, en raison des gains de productivité qu'elle a générée dans un contexte stable et prévisible.

Trois ans après la mort de Taylor, *Ford* introduira en **1918** des nouveautés sur le système dit Taylorien et créa ainsi son propre système de production qu'on appelle, *le Fordisme*²⁰.

Toujours à la recherche d'amélioration de la performance et de réduction des coûts, Henry Ford (1863-1947) a développé dans ses usines d'automobiles de Détroit, un modèle unique simplifié à l'extrême : la célèbre « *Ford Model T* ».

Les travaux de *Ford* reposaient sur trois principes : le principe de travail à la chaîne, le principe de standardisation des biens de production et le principe de *five dollars a day* (tableau 2).

¹⁹ C.THUDEROZ, « *Histoire et sociologie du management* », Edition : Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Lausanne, 2006, p : 8.

²⁰ Foudriat Michel, « *Sociologie des organisations* », Edition : Pearson Education, Paris, 2007, p : 91.

Chapitre I : Les fondements de la pensée compétence

Tableau N°2 : Les grands principes de Ford.

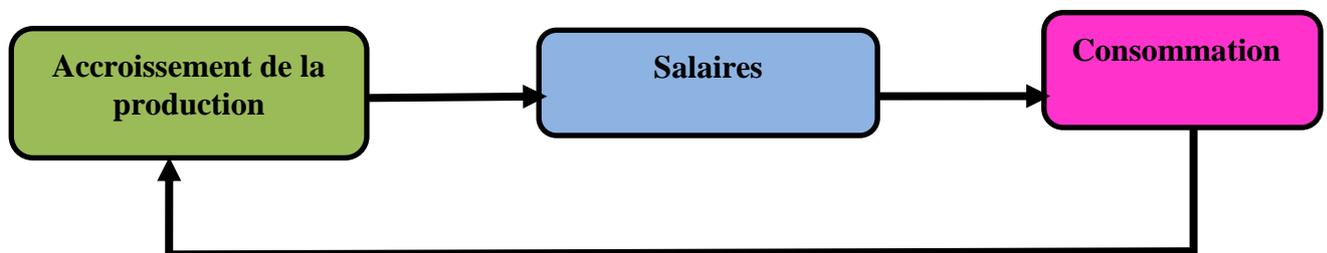
<i>Principes</i>	<i>Définitions</i>	<i>Conséquences</i>
Le principe du travail à la chaîne	Accentuation de la division horizontale du travail, ce qui signifie que l'ouvrier répète le même geste sans fin en recourant à la machine	Suppression du travail de manutention et gestion plus rigoureuse des stocks
Le principe de standardisation des biens de production	Réalisation d'une production en grande série grâce à des pièces standardisées	Augmentation de la production et réalisation d'économies d'échelle
Le principe du <i>five dollars a day</i>	Mise en place d'une rémunération journalière (5\$/jour)	Fidélisation des salariés qui deviennent de surcroît des clients (augmentation du pouvoir d'achat)

Source : Julien Reysz, « CHAPITRE 2 : TRAVAIL ET EMPLOI », Moûtiers, 2011-2012, p : 4.

Ce système de production a permis une augmentation du volume de production, un accroissement de la productivité et une réduction majeure des coûts de fabrication.

L'augmentation rapide des salaires a permis aux ouvriers de consommer davantage, ce phénomène fut baptisé par les économistes « le cercle vertueux de Ford ».

Figure N°2 : Le cercle vertueux de Ford.



Source : SAÏM TAHAR, mémoire de magister : « L'impact des TIC dans la Fonction Ressources Humaines (FRH) : cas de la Région Transport Ouest (RTO)/SONATRACH », Université d'Oran, 2012/2013, p : 60.

Le Fordisme est associé à une production et consommation de masse, l'entreprise Taylorienne travaillait en petite série pour une production de clients limités, connus et identifiables, à l'encontre de l'entreprise Fordienne, où un nouveau rapport d'échange est constitué de clients nombreux, anonymes achetant des produits nombreux et indifférenciés.

Au début des années 80, le modèle Taylorien-Fordien est incapable de trouver des solutions face à la révolution technologique et ne propose aucune alternative pour une production diversifiée ainsi les entreprises n'arrivent pas à s'adapter face à la diversification

Chapitre I : Les fondements de la pensée compétence

et à la fluctuation de la demande²¹. De ce fait, la croissance a changé et on assiste à la naissance de nouveaux critères de production pour assurer les gains de productivité.

Ce contexte rend les principes d'organisations proposées par le modèle Taylorien-Fordien contre-productifs dans une économie dite de *variété*, caractérisée par la différenciation et le renouvellement rapide des produits favorisés par une innovation technologique permanente.

L'arrivée en force de nouveaux concurrents comme le *Japon* remet en cause les méthodes de production et en introduit de nouvelles :

- Qualité totale ;
- Production en juste-à-temps ;
- Séries courtes ;
- Fabrication soumise au carnet de commande où l'aval gouverne l'amont : on produit ce qui est déjà vendu.

L'importance de ces nouveaux principes de gestion renouvelle la conception du travail. La parcellisation et la spécialisation des tâches ont des effets négatifs largement dénoncés :

- ✚ **Déqualification** : sur le plan professionnel, elle atomise les savoir-faire, réduit l'espace d'action et de compréhension des situations de travail, entrave la coopération entre équipes ou entre services ;
- ✚ **déresponsabilisation** : des travailleurs en matière de qualité, coûts, sécurité, elle génère des défauts, pannes et accidents ;
- ✚ **démultiplication des postes** : sur le plan organisationnel, générant sur effectifs et surtout salarial. Les règles de gestion du personnel associées à ce modèle d'organisation du travail sont à leur tour remises en cause.

1.2.2. Vers la flexibilité de l'organisation du travail

La crise du régime économique²² d'après-guerre (fin de la croissance Fordiste des 30 glorieuses) et le processus de libéralisation économique ont produit d'importants bouleversements dans l'environnement économique des entreprises.

²¹ FODRIAT Michel, *Op.cit.*, p : 13.

²² Jean-Claude DAUMAS, Pierre LAMARD et Laurent TISSOT, « **Les territoires de l'industrie en Europe : Entreprise, régulation et trajectoire (1750-2000)** », Edition: Presses Université de Franche-Comté, 2007, p : 376.

Chapitre I : Les fondements de la pensée compétence

Ces mutations ont engendré un renforcement de la concurrence, une incertitude de prévisions d'activité et une nécessité d'adaptation permanente aux exigences de la demande. C'est le passage du paradigme du « *mass production* » à celui de la « *mass customisation* »²³.

Dans ce contexte, la flexibilité des entreprises²⁴ a rapidement été avancée comme la solution permettant de faire face à ces nouvelles contraintes. Elle s'est déclinée dans les systèmes de production, des technologies, des innovations et s'est traduite dans les champs des RH par une plus grande flexibilité du travail.

Après avoir constitué le modèle dominant d'organisation et de gestion des entreprises pendant la plus grande partie du XX^{ème} siècle, le « modèle taylorien-fordien » s'est progressivement affaibli pour laisser place à un « **modèle de flexibilité** », même si cette dénomination n'est pas aussi institué que la précédente. Ces deux modèles se distinguent essentiellement par les réponses qu'ils proposent aux entreprises face aux exigences de la concurrence. C'est en effet parce que les conditions de la concurrence économique ont fondamentalement changé au tournant des années 1960/1970 que le modèle taylorien-fordien s'est affaibli. Le tableau suivant présente les caractéristiques de ces deux modèles.

Tableau N°3 : Les caractéristiques des deux modèles Taylorien-fordien et flexibilité.

Modèle	Taylorien-fordien	Flexibilité
Contexte stratégique	Production et consommation de masse	Coût, qualité, délais, variété et innovation
Contexte organisationnel	Opération	Evénement
Négociation social	Compromis fordien	Crise de la régulation
Gestion de la main-d'œuvre	Gestion du personnel basée sur le poste	GRH basée sur les compétences

Source : Yves-Frédéric Livian, « Les modèles d'analyse de la GRH », Actes du séminaire national : Management et gestion de ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques, Paris, 2005, p : 8.

²³ Henri Solans, « L'économie politique mise à nu par la question sociale même », Edition : l'Harmattan, 2008, Paris, p : 262.

²⁴ Evelyne Jardin, « Mutation et organisation du travail », Edition : Bréal, Paris, 2005, p : 101.

Chapitre I : Les fondements de la pensée compétence

En lisant ce tableau, une première évidence s'impose, la façon dont les entreprises organisent et gèrent leur RH découle très largement du modèle productif en vigueur. Au niveau de l'entreprise, le système social est conçu pour répondre aux besoins du système productif. Cela justifie cette définition : « la GRH a pour but de fournir à l'entreprise les RH dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs fixés »²⁵.

Comprendre la pertinence de l'utilisation de la flexibilité nécessite préalablement de connaître les caractéristiques du système de production²⁶.

Depuis le début de l'ère industrielle la conception des systèmes de production n'a pas cessé d'évoluer. On peut résumer cette évolution en trois phases :

- ✚ **Le modèle de standardisation** : les éléments qui caractérisent ce modèle tournent autour de la division du travail, extension des marchés, réduction des coûts, la concurrence est portée essentiellement sur la notion volume-prix obtenue par une production de masse. Ces caractéristiques sont bien présentes dans le modèle Taylorien-Fordien, ce dernier est marqué par la production de masse, des produits ayant un cycle de vie long et un processus de production séquentiels. Ce modèle a apporté une réponse à un environnement caractérisé par une demande homogène et une croissance régulière. L'inconvénient majeur de cette logique de production est qu'elle ne répond pas aux besoins spécifiques de chaque individu, cette limite a fait émerger le modèle de variété ;
- ✚ **Le modèle de variété** : le grand bouleversement vient du marketing, notamment par **Alfred SLOAN** (président directeur de l'entreprise Général Motors), ce dernier a apporté des solutions en essayant de mettre en relation les goûts des consommateurs très diversifiés et une production de masse. La concurrence qui était centrée sur le volume-prix s'est déplacée vers les services, les délais de livraison, service après-vente, la recherche permanente de qualité. La variété induit à des marchés plus vastes et segmentés, mais au sein de chaque marché, la logique de fonctionnement est similaire à la précédente (le modèle de standardisation). La logique de rationalisation de la production afin de réduire les coûts de production sauf que dans le modèle de standardisation cette réduction résulte des effets de l'économie d'échelle dans le second de l'économie de gamme ou de variété.

²⁵ Dietrich Anne et Pigeysse Frédérique, « **La Gestion des Ressources Humaines** », Edition La Découverte, Paris, 2005, p : 8.

²⁶ On entend par **système de production** : « une forme d'organisation adoptée afin de répondre aux exigences de l'environnement économique (l'état de la demande, de la concurrence et de la technologie)».

Chapitre I : Les fondements de la pensée compétence

On comparant ces deux modèles on peut dire qu'il existe un *point commun* qui est, **l'indépendance entre l'entreprise et l'état de l'environnement**. En effet, **les flux d'information** issus de l'environnement sont considérés comme stables, prévisibles et répétitifs rendant les décisions programmables ;

✚ **Le modèle de réactivité** : le dépassement des anciennes normes de concurrence²⁷ a laissé place à une nouvelle norme : la réactivité. La notion de réactivité est pour la firme, la capacité de reconfigurer rapidement ses ressources et de répondre rapidement aux exigences des consommateurs (à travers des délais de livraison les plus courts possibles, par exemple).

On assiste à une rupture avec les systèmes précédents par le fait de la dépendance de l'entreprise aux variations de l'environnement. Ceci est dit, l'organisation de l'entreprise face à un environnement en permanente recomposition, ne peut être considérée comme éternelle²⁸. Cette recomposition de l'environnement rend nécessaire la flexibilité du comportement de l'entreprise vis-à-vis des informations provenant des composantes de l'environnement, et par conséquent, elle doit remettre en question son organisation en permanence.

Le noyau de la flexibilité de l'organisation du travail est constitué des salariés permanents, souvent plus compétents, flexibles et adaptables, ils bénéficient des avantages sociaux, de meilleurs salaires, de promotion, de formation et de suivi.

Tout au long des années 80, la flexibilité rime avec diversification de formes d'emploi, des types de contrats et du temps de travail.

Le tableau suivant recense les principales caractéristiques d'une production flexible en articulant contraintes de marché, réponses sociotechniques et objet de flexibilité.

²⁷ Dans le modèle de **standardisation**, la norme de concurrence était le **volume-prix**, puis dans le modèle de la **variété** était la **différenciation** des produits.

²⁸ D. A.FARASTIER, « **La gestion de ressources humaines au service de la capacité d'adaptation de l'entreprise** », Revue française de gestion, N°103, Paris, Mars-Avril-Mai 1995, p : 47.

Chapitre I : Les fondements de la pensée compétence

Tableau N°4 : La production flexible.

Contraintes	Réponses sociotechniques	Objets de flexibilité
<ul style="list-style-type: none"> - Variabilité de la demande - Irrégularité des cycles de production - Saisonnalité des activités 	<ul style="list-style-type: none"> - Allonger, optimiser la durée de fonctionnement des installations - Elargir les plages horaires de service au client 	<ul style="list-style-type: none"> - Temps de travail - Effectif via l'intérim, les contrats dits atypiques (CDD, stages, contrats aidés, d'insertion, etc.) - Emplois, dits à « géométrie variables », au gré des besoins de l'entreprise - Salariés : mobiles, polyvalents, adaptables
Inversion de l'offre et de la demande : suprématie du client	<ul style="list-style-type: none"> - Diversification et personnalisation des produits et services, segmentation de la clientèle - Procéduralisation des activités 	
Répondre en temps voulu à plusieurs clients en même temps	<ul style="list-style-type: none"> - Fréquents changements d'outils - Maîtrise accrue des machines 	
<ul style="list-style-type: none"> - Innover - Etre compétitif 	<ul style="list-style-type: none"> - Recentrage sur le cœur métier - Partenariat/sous-traitance 	

Source : Anne Dietrich, « Le management des compétences », Edition : Vuibert 2^{ème} édition, Paris, 2010, p: 26.

Ce tableau souligne la diversification des formes de flexibilité et l'étendue des choix possibles en matière de GRH. *La GC procède d'un tel choix.* Il fait le pari que les RH contribuent à l'adaptation de l'entreprise à un environnement caractérisé par une forte concurrence, individuellement mais aussi de manière collective.

Cela suppose plus de disponibilité, de polyvalence pour favoriser la rotation des postes, une plus grande autonomie, implication et une responsabilisation accrue à l'égard du travail, client et qualité.

L'avènement du modèle compétence va au-delà d'un effet de mode, il constitue une réponse aux différentes mutations et enjeux économiques et organisationnels bien réels. Le recours à ce nouveau modèle permet d'accroître les capacités d'adaptation aux nouvelles conditions de complexité, incertitude et intensification de la concurrence.

Chapitre I : Les fondements de la pensée compétence

Section 2 : La genèse de l'approche par les compétences

On qualifie l'*approche cognitive* de l'entreprise comme « un ensemble constitué par les théories de la firme fondées sur les ressources et les compétences d'une part et par les théories évolutionnistes d'autre part ». Le fonctionnement de la firme est basé sur une conception des comportements qui diffère singulièrement de celle que partagent les approches dites contractuelles²⁹.

Cette section traitera les origines de l'APC qui s'est progressivement construite et imposée comme une approche à part détachée de l'Approche Basée sur les Ressources (ABR).

2.1. L'approche basée sur les ressources (Resource Based View)

Amorcée au temps du développement de la grande entreprise industrielle « moderne » (PENROSE, 1959 ; PAVITT, 2001), la réflexion relative au fonctionnement interne des organisations suscite un intérêt fort auprès des consultants, des praticiens et des chercheurs.

2.1.1. Le modèle de Porter

Durant les années 1980, le paradigme dominant dans l'analyse stratégique était le modèle environnemental de l'avantage compétitif³⁰. Les entreprises se référaient alors au modèle des cinq forces de compétitivité introduit par Porter 1980 et procédaient dans leur analyse de la compétitivité à l'étude des opportunités et menaces présentées par leurs secteurs d'activité.

Ce modèle a prévalu dans le cadre d'un environnement stable où les firmes subissaient l'incertitude occasionnelle voire même exceptionnelle de leur environnement. Une structure fortement hiérarchique, du type pyramidal était le mode d'organisation typique des entreprises évoluant dans ce type d'environnement (Miles et Snow, 1995).

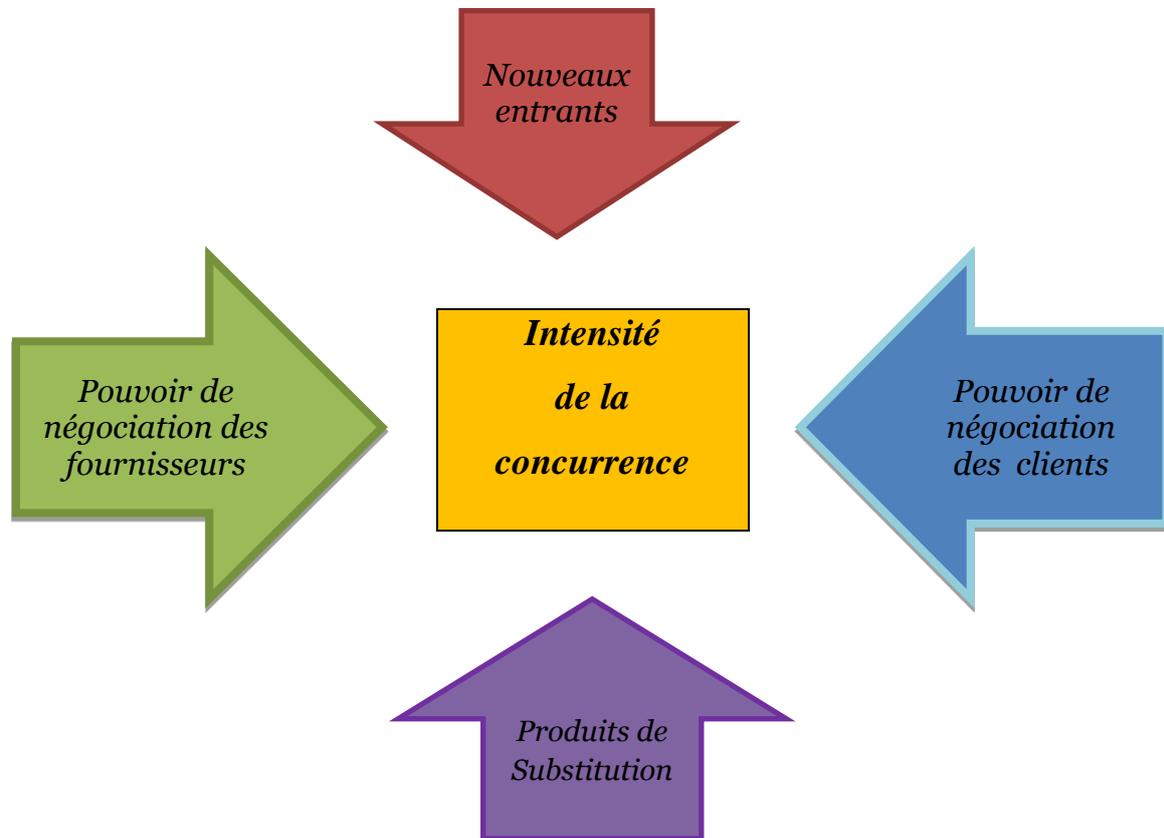
Le personnel constituait alors un actif parmi d'autres dont la gestion est centralisée au niveau d'une direction ou d'un service bien déterminé.

²⁹ La firme s'analyse comme un système particulier de relations contractuelles. La firme est un « **nœud de contrats** » entre individus.

³⁰ Jay Barney, « **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage** », Journal of Management, Vol.17, N° 1, 1991, p: 99.

Chapitre I : Les fondements de la pensée compétence

Figure N°3 : Les cinq forces de Porter.



Source : Michaël E Porter, « Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence », Edition : Economica, Paris, 1980, p : 4.

Pour Porter, la maîtrise de ces forces dépend la performance de l'entreprise. Ainsi si le niveau des 5 forces est élevé, le profit espéré sera très limité. Par contre si les forces sont faibles, théoriquement, la performance sera importante. Il convient de hiérarchiser et de manager ces forces de façon à avoir un avantage concurrentiel.

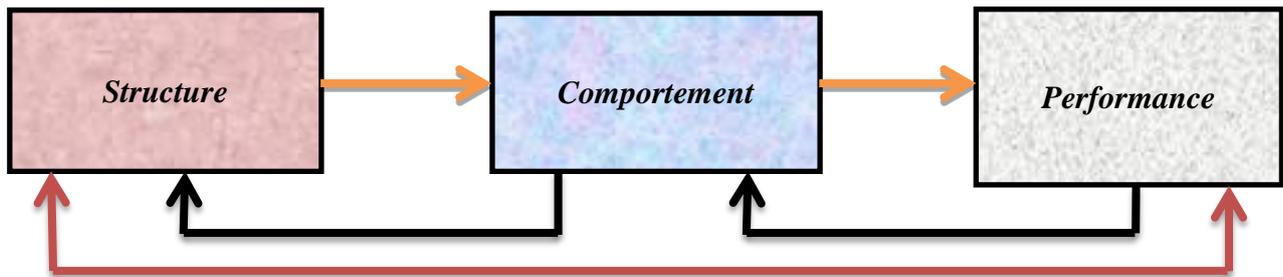
Porter (1982) ira plus loin en affirmant « qu'une firme n'est pas toujours prisonnière de sa structure de marché. Les firmes, à travers leurs stratégies peuvent influencer les cinq forces. Si une firme peut transformer sa structure de marché, elle peut fondamentalement agir sur l'attractivité de celui-ci en positif ou en négatif ».

Chapitre I : Les fondements de la pensée compétence

2.1.2. L'approche basée sur les ressources : une réponse aux enjeux désertés par le paradigme Structure Comportement Performance (SCP)

Issu de l'économie industrielle et développé par Mason (1939) puis Bain (1956, 1959), le paradigme structure-conduite-performance lie le contexte des firmes c'est-à-dire, la structure de marché à la performance de celles-ci³¹.

Figure N°4 : Le paradigme SCP.



Source : Porter M E, « Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie », Edition Economica, Paris, 1982.

« **Structure** » mesurée en termes d'offre et de demande, d'existence de barrières à l'entrée, de degré d'intégration verticale, et de diversification de produits et services sur un marché donné.

« **Comportement** » définit le comportement stratégique des firmes (création de capacités de production, recherche & développement, prix, investissements en publicité).

« **Performance** » mesurée en termes de rentabilité et de croissance dans l'industrie et dans l'entreprise.

2.1.3. Vers l'approche basée sur les ressources

L'ABR fut introduite et théorisée pour expliquer la performance des entreprises. Ce courant bien qu'enraciné dans les travaux de Penrose (1959) doit son développement fulgurant dans les années 80 à une période de changements des modes de production et de mutation organisationnelle. Le développement de l'ABR peut être appréhendé comme une réponse aux limites du paradigme SCP, à l'évolution des marchés et à un impératif d'ouverture de la fameuse boîte noire. Se distinguant de l'approche SCP, l'ABR trouve l'origine d'un avantage concurrentiel dans les ressources distinctives que la firme a développées .

³¹ Ababacar MBENGUE, « Paradigme SCP, théorie évolutionniste et management stratégique : débats anciens, données anciennes, résultats nouveaux », XIX^{ème} conférence de Association Internationale de Management Stratégique, 2005, p : 2.

Chapitre I : Les fondements de la pensée compétence

Cette approche se concentre sur la relation entre les caractéristiques internes de la firme et sa performance autour de deux hypothèses:

- Les firmes peuvent être hétérogènes par rapport aux ressources et aux capacités sur lesquelles elles basent leurs stratégies ;
- Ces ressources et capacités peuvent ne pas être tout à fait mobiles à travers les firmes, en raison de la diversité des intervenants dans l'industrie.

L'ABR, en voulant se démarquer du paradigme SCP en corrigeant ses manques, a sur plusieurs points permis une meilleure compréhension de certains mécanismes ou propriétés de la firme.

Tableau N°5: Les principaux « paradigmes » de pensée.

Paramètres Principaux	Paradigme SCP	Le modèle de Porter	Approche basée sur les ressources
Focus	Entreprises	Entreprises	Ressources
Niveau d'analyse	Industries	Industries	Entreprises
Sources d'avantages compétitifs	Bon positionnement	Maîtrise des 5 forces	Ressources Idiosyncrasiques
Préserver l'avantage concurrentiel	Taille de l'entreprise, différenciation des produits, intégration verticale etc.	Domination par les coûts, différenciation, focalisation etc.	Maintien à long terme de l'hétérogénéité des ressources, leur mobilité imparfaite, accumulation bien avant ses concurrents
Idéologie de gestion	Déterministe	Déterministe mais possibilité d'influencer les 5 forces par les stratégies	Volontariste
Rôle du manager	Eriger des barrières à l'entrée	Eriger des barrières, maîtrise des 5 forces et choix d'une stratégie	Pilotage stratégique des Ressources

Source : Ibrahima Fall, « Approche « gestionnaire » de la capacité organisationnelle et pilotage du progrès : Apports d'un dispositif pionnier de gestion des capacités organisationnelles dans une entreprise mondialisée », Thèse de doctorat : Sciences de Gestion, Ecole des Mines de Paris, 2008, p : 39.

Chapitre I : Les fondements de la pensée compétence

2.1.4. Apports de l'approche par les ressources

Le tableau ci-dessous synthétise les principaux apports de l'ABR :

Tableau N°6: Les apports de l'ABR.

Apports de l'approche basée sur les ressources	
Ouverture de la boîte noire organisationnelle	L'ABR introduit avec force la dimension interne de l'entreprise en faisant de sa bonne gestion un gage de performance. L'entreprise permet d'exploiter et de coordonner ses ressources et le fait mieux que le marché.
Explication des stratégies de croissance de la firme	L'ABR permet de comprendre pourquoi les entreprises peuvent être limitées dans leurs stratégies de croissance. La dépendance de sentier des entreprises leur impose un canevas de croissance.
Redéfinition du rôle du sommet stratégique	Le rôle du sommet stratégique est de manager les ressources et les compétences de l'entreprise, de garantir leur maturité mais aussi de les faire évoluer suivant l'environnement et les besoins de l'entreprise
Connaissance des caractéristiques des ressources octroyant un avantage concurrentiel	L'ABR permet d'apprécier les possibilités d'imitation et la dynamique concurrentielle
Approche intégratrice	L'ABR mobilise de nombreuses théories: apprentissage, dynamique concurrentielle, approche évolutionniste etc.

Source : Ibrahima Fall, « Approche « gestionnaire » de la capacité organisationnelle et pilotage du progrès : Apports d'un dispositif pionnier de gestion des capacités organisationnelles dans une entreprise mondialisée », Thèse de doctorat : Sciences de Gestion, Ecole des Mines de Paris, 2008, p : 41.

2.1.5. Limites de l'approche par les ressources

L'ABR a connu un développement très important au cours des années 1980 et 1990. Il suffit pour s'en convaincre de parcourir les tables de matières de revues telles que *Strategic Management Journal*, *Organization Science* ou *l'Academy of Management Journal*. Cette forte croissance ne va pas sans poser des problèmes.

Au-delà des apports notables de cette approche, la littérature fait état de plusieurs limites théoriques. :

- Une première difficulté d'ordre théorique concerne le caractère statique de cette approche. Or, comme le rappelle PENROSE (1959), il semble que c'est l'ajustement dynamique des ressources qui crée de la valeur : « La croissance de la firme est à la

Chapitre I : Les fondements de la pensée compétence

fois encouragée et limitée par le processus véritablement dynamique et interactif qui apparaît lorsque le management recherche le meilleur usage possible des ressources disponibles ».

- Une seconde limite a trait aux sources de l'hétérogénéité des performances. En effet, plusieurs travaux mettent en évidence que cette hétérogénéité peut être liée à d'autres facteurs que les seules ressources à disposition de l'entreprise. Ainsi JONHSON et HOOPES (2003) montrent que les variations dans les croyances des managers peuvent entraîner des différences durables de performance compte tenu de facteurs extérieurs à la firme.

A cet égard, il convient de souligner que l'environnement n'agit pas mécaniquement sur l'organisation. Un même contexte peut en effet donner lieu à des interprétations très différentes de la part des acteurs³².

Selon l'ABR, bon nombre de ressources d'une entreprise peuvent constituer une source d'avantage concurrentiel durable (sustained competitive advantage). Néanmoins, plusieurs auteurs s'accordent pour dire que « la principale source est sans contredit les RH³³ ».

2.2. L'approche par les compétences

L'APC émane de la théorie des ressources. Les différents travaux faits sur les compétences ont en commun de considérer la firme comme un « dépositaire de connaissances » ou comme un « processeur de connaissances »³⁴.

2.2.1 Les origines de l'approche par les compétences

L'APC s'est construite à partir de trois sources :

2.2.1.1. L'approche behaviouriste

L'origine commune et qui constitue aussi un fondement partagé par les différentes variantes ou composantes de l'APC est constituée par les propositions posées au cœur de

³² Stéphane Fauvy, « **L'instrumentalisation des compétences organisationnelles: une analyse de l'identification et de l'évolution des compétences stratégiques. Le cas de France Télécom** », Gestion et management, Université d'Angers, 2009, p : 34.

³³ Boualem ALIOUAT, Abir BESBES et Houcine KHEMIRI, « **Apprentissage organisationnel, capacité d'innover et Pratiques RH: Quels Impacts combinatoires sur la compétitivité et la performance ?** », XXII^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, 10-12 juin 2013, p : 4.

³⁴ Weinstein O., Azoulay N., « **Les compétences de la firme.** » Revue d'économie industrielle. Vol. 93. 4^{ème} trimestre, 2000, pp : 117-154.

Chapitre I : Les fondements de la pensée compétence

l'approche behaviouriste de la firme, telles qu'elles ont été systématisées dans une série de travaux fondateurs par Simon, Cyert et March dès les années 1960³⁵.

Dans l'introduction qu'il consacre à la présentation de ses essais, Cyert est explicite sur ce qui l'a conduit à se séparer de la théorie de la firme alors dominante et de proche en proche à poser les fondements d'une théorie alternative, désignée depuis comme théorie « behaviouriste » de la firme³⁶.

Cette approche behaviourisme repose sur :

- **Le rejet de l'hypothèse de rationalité substantielle et celle qui lui est attachée de maximisation des comportements :** la rationalité des acteurs est limitée, cette rationalité conduit à une perception différenciée de la valeur des ressources, ces asymétries conduisent à des situations de déséquilibre dans l'usage des ressources ce qui implique des positions concurrentielles distinctes, et donc une situation d'hétérogénéité des entreprises ;
- **Elle écarte la capacité de la firme de produire des réponses automatiques et rationnelles à leur environnement :** des processus d'essais et erreurs vont naître, par apprentissage, des micro-régularités qui serviront de points d'appui dans le processus de prise de décisions. De telles micro-régularités sont désignées par les auteurs comme des « routines », définies alors strictement comme des « standard operating procedures » venant soulager le processus de prise de décision .

2.2.1.2. La théorie évolutionniste

Trouvant son origine dans le courant évolutionniste de la firme (Nelson et Winter, 1982), l'APC est apparue compléter sa vision contractuelle. Bien qu'elle souligne d'une manière explicite le rôle des compétences organisationnelles (routines et dynamique d'apprentissage) dans la coordination des activités économiques permettant d'appréhender une conception renouvelée de la firme.

³⁵ Idem.

³⁶ CORIAT (B) et WEINSTEIN (O), « Les théories de la firme entre "contrats" et "compétences". Une revue critique des développements contemporains », Revue d'économie industrielle, n° 129-130, 1er et 2^{ème} trimestre 2010, p : 15.

Chapitre I : Les fondements de la pensée compétence

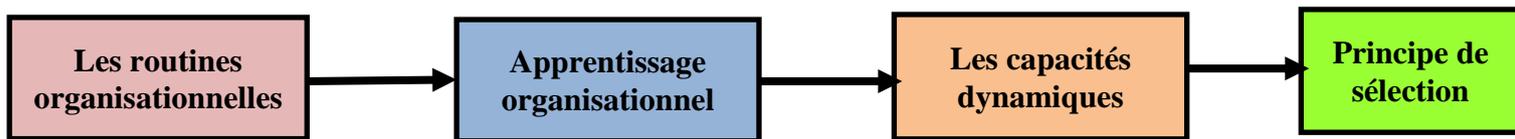
Le point de départ de l'approche évolutionniste est un double rejet³⁷ :

- Rejet d'une vision néo-classique pour qui la firme est réductible à une combinaison de techniques, et ne prend donc pas en compte l'organisation ;
- Un second rejet qui relève d'une approche transactionnelle pure de la firme se ramène à un nœud de contrats implicites ou explicites, qui pour les auteurs, la firme est complètement dématérialisée.

L'évolution biologique est à l'origine de cette approche économique au travers des conditions de sélection et d'évolution des firmes³⁸.

- **Notions fondamentales de la théorie évolutionniste**

Figure N°5 : Notions fondamentales de la théorie évolutionniste.



Source: Conception personnelle.

✚ **Les routines organisationnelles** : une routine représente donc « un modèle d'activité répétitif pour une organisation entière », c'est un processus par lequel, la répétition et l'expérimentation font qu'au cours du temps, des tâches sont effectuées mieux et plus vite, et que de nouvelles opportunités, dans les modes opératoires sont sans cesse expérimentés. A la question comment distinguer une firme d'une autre, la réponse peut figurer sur la base des apprentissages qui ont su mettre en œuvre, deux firmes peuvent se distinguer par la nature et la qualité des routines qui sont leur patrimoine irréductibles³⁹.

✚ **L'apprentissage organisationnel** : l'apprentissage est le moteur et ce qui justifie l'existence de la firme, une des propriétés de l'apprentissage est qu'il peut surmonter la rationalité limitée des individus. Il découle du principe qu'une entreprise en tant

³⁷ Oussalem (M.O), « **Éléments d'économie d'entreprise : définition et nature de l'entreprise** », séminaire en Management, Janvier 2005.

³⁸ Romanelli (E), Tushman (M.L), « **Organisational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test** », Academy of Management Journal, vol.37, N°5, 1994, pp: 1141-1161.

³⁹ Coriat (B), Weinstein (O), « **Les nouvelles théories de l'entreprise** », Edition le livre de poche, Paris, 1995, chap. 4.

Chapitre I : Les fondements de la pensée compétence

qu'organisation sociale ne cesse d'apprendre et de se forger des compétences à travers des routines.

✚ **Les capacités dynamiques** : la théorie économique évolutionniste⁴⁰ identifie les capacités dynamiques des firmes comme étant les déterminants de leur comportement stratégique. « Les capacités dynamiques, sont perçues comme l'aptitude d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes afin de s'adapter à un environnement changeant »⁴¹ ;

✚ **Le principe de sélection** : le concept de sélection renvoie chez les évolutionnistes aux changements technologiques, en référence aux travaux de Schumpeter. En effet compte tenu de l'incertitude, de la rationalité limitée des agents, donc de la complexité de l'environnement, la concurrence repose sur l'innovation.

Un intérêt majeur de l'approche évolutionniste est de prendre en compte le contexte organisationnel, et notamment routinier, dans lequel se développent les activités productives des firmes.

2.2.1.3. L'apport de Penrose : la firme comme lieu de gestion et de création de ressources intangibles⁴²

À partir de ce socle, une direction complémentaire de recherche sur la firme va être empruntée par un courant qui autour de Penrose et de Chandler contribuera de manière décisive à déplacer encore le centre de l'analyse en insistant sur la nécessité de prendre en considération le fait que la firme n'est pas seulement un lieu de traitement des informations mais aussi et tout autant *un lieu de déploiement de compétences spécifiques*.

Dans son ouvrage de 1959, une proposition essentielle de l'auteure, et qui s'avèrera être de grande portée et conséquence est de caractériser la firme comme une « ... *collection of productive resources* » (Penrose, 1959). Celles-ci désignent pour Penrose l'ensemble des actifs tangibles et intangibles qui pourront être mobilisés pour l'accomplissement des objectifs de la firme et l'amélioration de ses performances. À côté des ressources tangibles : la qualité des équipements, la gamme des produits offerts..., les **ressources intangibles** que constituent **les compétences des salariés**, celles des dirigeants en particulier, les ressources organisationnelles (le mode de traitement des informations) sont privilégiées.

⁴⁰ Penrose (E): «The theory of the growth of the firm», Oxford University Press, 1959, Chap 1.

⁴¹ Teece (D.J). , Pisano (G). , Shuen (A). , «**Dynamic capabilities and strategic Management** », Strategic Management Journal, Vol 18, N°7, Paris, 1997, pp: 509-533.

⁴² Benjamin Coriat et Olivier Weinstein, Op.cit, p: 75.

Chapitre I : Les fondements de la pensée compétence

Dans la vision de Penrose ce qui importe c'est le « *service* » rendu à la production par les ressources : «...strictly speaking, it is never *resources* them selves that are the “inputs” in the production process, but only the *services that ressource can render*».

2.2.2 Evolution de l'approche par les compétences

L'APC a connu des évolutions notables dont le principal catalyseur relève des changements importants qui ont affecté l'environnement de l'entreprise et la nature même du travail (Athey et Orth 1999). Cette évolution a connu selon ces deux auteurs cinq principales tendances à savoir :

- **Le besoin d'une approche plus participative** : l'approche traditionnelle par les compétences se limitait à l'identification des comportements conduisant à la réalisation des meilleures performances. On distinguait alors des groupes de performance de haut niveau et de niveau moyen. La tendance actuelle des méthodes par les compétences vise plutôt à consacrer les pratiques RH au développement des moyens d'accès à de nouvelles compétences et leur déploiement de façon appropriée ;
- **La transition vers des méthodes de compétence à cycle court** : la méthode traditionnelle étant longue, elle s'avère très peu adaptée au contexte économique actuel dans lequel s'inscrit une grande partie des industries. En réponse aux nouvelles exigences de rapidité et de réactivité imposées par le marché, les entreprises se trouvent actuellement dans l'obligation d'accélérer leurs cycles d'acquisition et de développement des compétences, et ce notamment à travers l'adoption de systèmes automatisés de management des compétences ;
- **L'accroissement de l'intérêt aux compétences futures** : l'objet de l'approche traditionnelle étant de décrire les performances passées et les résultats jusque-là réalisés par les individus, cette conception ne permet plus, dans le cadre des changements successifs et répétitifs auxquels font face les firmes dans une multitude d'industries, de prédire le prérequis nécessaires à la réalisation des performances futures, en termes de compétences. C'est ainsi que, la perspective moderne de l'APC a mis en exergue l'importance de réfléchir en termes de besoins futurs en compétences, étant donné que l'avenir se manifestera toujours plus tôt que prévu (Ben Ammar Mamlouk 1995) ;
- **L'attention grandissante aux compétences d'équipes** : dans le cadre de l'approche traditionnelle, l'unité d'analyse était le travail, et le développement des compétences faisait l'objet d'une approche individuelle, à travers, entre autres, l'apprentissage

Chapitre I : Les fondements de la pensée compétence

individuel. Cette perspective a longtemps servi le champ de la GRH, toutefois, avec l'évolution des structures de travail, cette perspective a évolué. En effet, avec l'impératif de la transversalité, plusieurs formes de structures organisationnelles ont vu le jour, on assiste ainsi au remplacement de la structure hiérarchico-fonctionnelle dite « en ligne » par de nouvelles structures reposant sur la configuration d'équipes inter-fonctionnelles voire même virtuelles organisées autour de projets fondamentaux. Les entreprises se sont ainsi trouvées dans l'obligation d'actualiser leurs méthodes de GC dans le but d'améliorer la performance des équipes de travail ;

- **Le passage à une perspective d'apprentissage organisationnel:** l'application de l'APC à l'apprentissage organisationnel revêt plusieurs implications. En effet, ceci suppose dans un premier temps la transition d'une analyse moléculaire et individuelle des comportements et des aptitudes à une analyse qui appréhende la compétence sous un angle organisationnel, permettant ainsi de combiner les savoirs individuels et d'en tirer des effets de levier. Dans un second temps, l'application de la méthode de la compétence à l'apprentissage organisationnel suggère la création de méthodes efficaces pour accélérer le processus de création et de diffusion du savoir, et c'est à travers l'APC que cet apprentissage nouveau peut être communiqué, et concrétisé en actions performantes (Mack 1995 ; Baumard 1995 ; Belet 2000).

2.2.3 L'approche par les compétences et l'approche basée sur les ressources quelles divergences ?

Bien qu'elle parte du principe de l'hétérogénéité des ressources, comparée à l'ABR, l'APC revêt des divergences portant essentiellement sur ⁴³:

- **L'articulation ressources-produits :** est dans le cadre de l'APC centrale, alors qu'elle est négligée par l'ABR . En effet, l'APC accorde d'autant plus d'importance aux ressources que leur contribution à la génération de nouveaux produits augmente ;
- **L'aspect dynamique des compétences :** est un principe central de l'APC, contrairement à l'ABR qui appréhende les ressources sous une perspective statique. Selon Koenig, cette théorie a pour principal objectif « la construction et la régénération d'un avantage concurrentiel dans des régimes de changement rapide ». Les

⁴³ Koenig G., « **Les Ressources au Principe de la Stratégie** », in De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise du XXI^e siècle, Editions Economica, Paris, 1999, pp : 231-234.

Chapitre I : Les fondements de la pensée compétence

capacités sont par définition : « la capacité de la firme à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes afin d'aborder les changements rapides de son environnement » ;

- **L'APC revêt une orientation stratégique offensive** : alors que l'ABR se limite à une orientation défensive. En effet, la préoccupation majeure de la firme dans le cadre de l'ABR est d'assurer l'inimitabilité et la non substituabilité de ses ressources stratégiques, une firme qui s'inscrit dans une APC s'efforce plutôt de s'intéresser aux compétences de ses RH, de mettre en place un climat favorable pour maintenir et développer ces compétences et d'innover en permanence afin de conquérir le marché et de dépasser ses concurrents.

2.2.4 Les apports de l'approche par les compétences

Athey et Orth⁴⁴ estiment que l'intérêt de l'APC relève essentiellement du fait qu'elle se traduit par des actions observables permettant d'expliquer, de mesurer et de prédire concrètement les performances atteintes par l'entreprise, contrairement aux prémisses qui tendent à expliquer les résultats de l'entreprise par les traits et les attributs intellectuels reposant sur la mesure de l'intelligence. Ils insistent dans ce sens sur le caractère évolutif des compétences qui peuvent faire l'objet d'un apprentissage et d'un développement dans le temps, contrairement aux traits et attributs qui sont perçus comme inhérents à la personnalité des individus et largement immuables.

Des recherches encore récentes confirment que malgré l'intérêt accordé par la littérature à l'approche par les ressources et les compétences, rares sont les efforts consacrés à l'opérationnalisation de ces approches (Bowman et Ambrosini , 2007 ; Janicot et Mignon, 2008 ; Saad , Grundstein et Rosenthal-Sabroux, 2009).

⁴⁴ Athey (T.R.) et Orth (M.S.), «Emerging Competency Methods for the Future», Human Resource Management, Vol 38, N°3, 1999, p: 216.

Chapitre I : Les fondements de la pensée compétence

Conclusion

Les entreprises industrielles, dont la situation concurrentielle s'est fortement dégradée dans les années 1970/1980, ont été les premières à rechercher leur avantage concurrentiel par d'autres moyens. Elles y sont parvenues en faisant progressivement plus de place au savoir-faire de leurs RH, à l'inventivité de leurs équipes, en réduisant le travail prescrit et en abandonnant le modèle taylorien-fordien.

Pour tous les secteurs économiques et pour toutes les entreprises sans distinction de taille, les déférentes mutations qu'on vient de présenter dans ce premier chapitre, tendent à modifier fortement les positionnements concurrentiels.

En effet, le passage d'une logique de production de masse où le travail est prescrit, à la logique qualité tournée vers le client, puis à la logique gestion des aléas où l'entreprise doit être réactive, c'est le travail même qui a changé de signification : « il devient une activité d'expertise permettant l'émergence de réponses intelligentes et adaptatives dans un contexte de gestion des aléas⁴⁵ ». D'où l'enjeu pour les entreprises d'identifier les compétences de leurs personnel, de voir comment le travail comment il est accompli, de les évaluer et les développer.

Les théories cognitives ont permis de fournir une série d'outils intellectuels à l'économie de la connaissance pour analyser les faits nouveaux spécifiques à cette discipline afin de tirer des conclusions correctes. Elles ont redéfini la vision portée à l'entreprise en la considérant comme volontariste en ayant la possibilité de construire elle-même un avantage concurrentiel grâce à ses compétences contrairement à la vision déterministe qui rattache l'avantage concurrentiel au positionnement de l'entreprise dans le marché dans lequel elle évolue.

⁴⁵ PERMATIN Daniel, « La compétence au cœur de la GRH », Editions : EMS-Collection les essentiels de la gestion, 2005, p : 19.

CHAPITRE

II

La notion compétence: définitions et intégration dans le management de l'entreprise

**Section 1 : Les différentes approches de la notion
compétence**

**Section 2 : Apport de la gestion des compétences
pour la compétitivité de l'entreprise**

Chapitre II: La notion compétence: définitions et intégration dans le management de l'entreprise

Introduction

Avant d'aborder les différentes définitions scientifiques de la notion de compétence, nous souhaitons en parler de sa signification première. Etymologiquement le mot « compétence » proviendrait du latin « competere », signifiant « convenir à ¹ ». Dans le concept originel de compétence, il y aurait davantage l'idée d'une mise en relation entre éléments, plutôt que l'identification d'un élément isolé. De ce point de vue, est compétent, celui qui conviendrait à un usage ou à une situation donnée et non celui qui détient une qualité ou une caractéristique objective. Etre compétent selon cette acception, se comprend par rapport au contexte particulier (Klarsfeld, 2000).

Depuis le début des années 1990, plusieurs auteurs opérant dans le champ des RH proposent un effort de synthèse à partir de plusieurs définitions en vue de proposer un cadre conceptuel unifié. Cette notion est loin de susciter l'unanimité, tant chez les praticiens : DRH, formateurs, conseillers en recrutement ... que chez les sociologues ou les spécialistes d'autres disciplines (sciences de gestion, ergonomie, psychologie du travail...).

Longtemps était considérée comme un simple centre de coût et limitée aux tâches purement administratives, la Fonction Ressources Humaines (FRH) devient, en ce début du 21^{ème} siècle, un centre de création de valeur et constitue ainsi le grand souci des Directions Générales (DG) des entreprises (Gilles Verrier ; 2012).

Aujourd'hui encore, la FRH devient l'une des fonctions les plus stratégiques dans l'entreprise, car c'est en investissant dans celle-ci, que l'entreprise réalise des performances, survie à la concurrence et reste compétitive.

On ne peut parler de concurrence, sans pour autant parler d'« avantage concurrentiel ». La source d'avantage concurrentiel ne réside pas en externe de l'entreprise mais dans ses ressources et compétences internes, ce qui confirme l'idée que c'est dans leurs RH, savoirs et compétences que les entreprises peuvent dégager des avantages concurrentiels dans un contexte de plus en plus incertain et turbulent².

¹ OLABA Audace, « **Une approche contextualiste des pratiques de gestion des compétences par l'informel dans les PME** », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, université de Lille 1, 2014, p : 26.

² Dominique Puthod et Catherine Thévenard « **La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe Salomon** », Revue Gestion 2000, n°3, Mai-Juin 1999, pp : 135-154.

Chapitre II: La notion compétence: définitions et intégration dans le management de l'entreprise

La GC et la gestion des savoirs et des connaissances constituent actuellement, la préoccupation majeure de la FRH et la GRH. Cependant, le DRH est de plus en plus contraint de suivre la formation des salariés, développer leurs compétences professionnelles, gérer ainsi leurs savoirs...bref, mettre à leur disposition tous les moyens nécessaires afin de garantir leur implication, leur employabilité et leur carrière professionnelle. Le but étant de rendre les RH véritables sources de compétitivité, flexibilité, innovation et de performance organisationnelle (Peyrolle et Biolley ; 1997).

Dans ce deuxième chapitre, nous nous attachons à présenter les différentes approches de la notion compétence dans une première section. Puis, nous ferons la transaction de la notion compétence à son positionnement dans le management de l'entreprise et l'apport de la GC pour la compétitivité de l'entreprise.

Section 1: Les différentes approches de la notion compétence

La notion compétence fait l'objet de nombreuses contributions, que ce soit dans le champ de pratique ou dans le champ scientifique³.

Afin de mieux creuser dans ce que recouvre la notion de compétence nous allons présenter dans cette présente section, les différentes définitions et approches de cette notion, par la suite nous faisons état de ses niveaux.

1.1. La compétence : une notion polysémique

Après un bref historique de l'origine de la notion compétence, nous évoquerons ensuite quelques définitions car il nous paraît pertinent de la bien définir dans le contexte des entreprises.

1.1.1 Les origines de la notion compétence

Les premiers travaux portant sur la compétence datent de la fin des années 60⁴. À cette époque, la psychologie américaine ne s'intéressait pas ou peu aux traits de personnalité jusqu'à ce que plusieurs études démontrent que les traditionnels diplômés universitaires et les

³ Cécile DEJOUX et Anne DIETRICH, « **Management par les compétences : le cas Manpower** », Edition : Dareios & Pearson Education, France, 2006, p : 94.

Chapitre II: La notion compétence: définitions et intégration dans le management de l'entreprise

tests de connaissances, ne garantissaient pas la performance dans le travail, ni la réussite dans la vie. Les travaux les plus connus dans ce domaine sont ceux de McClelland.

La notion de compétence a émergé au cours des années 1970 en Amérique du Nord. Un des premiers à s'intéresser à cette notion est un professeur en psychologie à L'Université Harvard, David McClelland. Ses travaux sur la motivation et sur le développement du personnel l'ont amené à investiguer la compétence. Plus spécifiquement, McClelland s'est intéressé aux caractéristiques des employés ayant un rendement supérieur en emploi, qu'on appelle les « personnes très performantes⁵ ». Selon McClelland, la validité prédictive du moyen classique de mesurer l'intelligence est limitée, ce qui l'a amené à déclarer devant ses confrères qu'il serait préférable de mesurer la compétence pour prédire la réussite⁶. Ses travaux avaient pour but de développer des outils permettant de déceler les attitudes et les habitudes des personnes les plus performantes. Selon lui, les employés performants possèdent des compétences clés qu'ils exercent en emploi⁷.

En France, le concept de compétence apparaît à peu près à la même époque avec les travaux de Raymond Vatiez qui définissait la formation et la compétence en ces termes : « On peut dire que la formation est l'ensemble des actions propres à maintenir l'ensemble du personnel individuellement et collectivement au degré de compétence nécessaire par l'activité de l'entreprise. Cette compétence a trait aux connaissances, aux aptitudes, à la volonté de travailler de chaque personne et de chaque groupe. La compétence est la conjonction heureuse de ces trois termes : connaissances, aptitudes, bonne volonté. Cette compétence n'est jamais définitivement acquise, elle est menacée, elle est toujours à reconquérir et cette reconquête doit se faire parce que le poste change par suite de l'évolution technologique »⁸.

⁴ Idem.

⁵ McClelland (D), « **Testing for Competence Rather than for Intelligence** », American Psychologist, vol. 28, 1973, pp: 1-14.

⁶ Martin Mulder, « **Compétence – l'essence et l'utilisation de ce concept dans la formation professionnelle initiale et continue** », Revue Européenne de Formation Professionnelle, N° 40 - 2007/1, p : 8.

⁷ Dominique Bouteiller et Patrick Gilbert, « **Réflexions croisées sur la gestion des compétences en France et en Amérique du Nord** », Relations industrielles, Vol.60, N°1, publié par l'université Laval, 2005, p: 3.

⁸ Kergoat Prisca, « **Savoirs, qualifications, compétences : enjeux pour l'entreprise, enjeux pour l'école** », Textes des 10^{ème} Entretiens de la Villette, 2002.

Chapitre II: La notion compétence: définitions et intégration dans le management de l'entreprise

Depuis, de nombreux travaux ont été réalisés dans ce domaine et même si la compétence a souvent été définie, aucun consensus n'existe autour de sa définition. C'est souvent le cas des **notions qui sont riches de sens et lourdes d'enjeux.**⁹

1.1.2 Essai de définition

Les définitions provenant des dictionnaires sont toutes relativement similaires. La définition du Petit Robert¹⁰ par exemple est « Connaissance approfondie, reconnue, qui confère le droit de juger ou de décider en certaines matières » est très proche de celle du Larousse même si le terme « capacité » diffère du terme « connaissance ». Ces définitions nous apportent finalement peu d'informations sur ce qu'est la compétence.

Les définitions les plus abouties de la compétence se trouvent dans les ouvrages ou dans les articles traitant de la GC. Ces ouvrages ou articles sont issus de la recherche universitaire ou rédigés par des acteurs de l'entreprise. Il y a de nombreuses définitions de la compétence alors pour les appréhender nous les avons regroupées dans deux grandes catégories que nous proposons :

- ✚ **La définition par l'observation** : elle est basée sur l'observation de la compétence dans l'acte. Elle s'intéresse à ce qu'est la compétence et non ce qui fait la compétence ;
- ✚ **La définition par la nature** : elle ne s'intéresse pas à la compétence observée, mais à ses caractéristiques. Elle a pour but de comprendre quelles sont les éléments qui construisent la compétence.

1.1.3 La compétence dans les deux approches : anglo-saxonne et française

Nous allons nous intéresser aux définitions des approches françaises et anglophones qui sont légèrement différentes l'une de l'autre comme nous allons le voir. Le tableau qui suit résume leurs différences.

⁹ Thierry ARDOUIN, « **De la compétence individuelle aux capacités organisationnelles : regard croisé France Québec** », Colloque Management des capacités organisationnelles, Québec, mai 2008, p : 2.

¹⁰ Version Internet du Petit Robert : <http://petitrobert.bvdep.com/> .

Chapitre II: La notion compétence: définitions et intégration dans le management de l'entreprise

Tableau N°7 : Compétences : rapprochement des approches anglo-saxonnes et françaises.

Approche anglo-saxonne	Dimensions de la compétence	
	Compétences seuils	Connaissances Savoir-faire basiques
Compétence différentielle	Compétences comportementales Savoir-faire techniques	
Approche française	Dimensions de la compétence	
	Savoir (Compétences théoriques)	
	Savoir-faire (Compétences pratique)	
	Savoir-être (Compétences sociales et comportementales)	

Source : M. Matmati, « Moderniser la gestion des hommes dans l'entreprise », Éditions Liaisons, France, 2005, p : 13.

- *Les approches anglo-saxonnes* sont d'une part axées sur les compétences seuils comme les connaissances et les savoir-faire basiques qui représentent les compétences minimales pour exercer dans un emploi mais non pour y exceller. Et d'autre part, axées sur les compétences différentielles qui sont les compétences comportementales et les savoir-faire pointus¹¹ ;
- *Les approches françaises* sont quant à elles, axées généralement sur trois savoirs : « savoir », « savoir-faire » et « savoir-être ». On retrouve les compétences essentielles que sont les savoirs (ou connaissance) et le savoir-faire ainsi que les compétences différentielles regroupées dans le savoir-être¹².

¹¹ SIRE (B) et TREMBLAY (M), « Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ? », Revue Française de Gestion, N°126, novembre - décembre 1999, pp : 129-139.

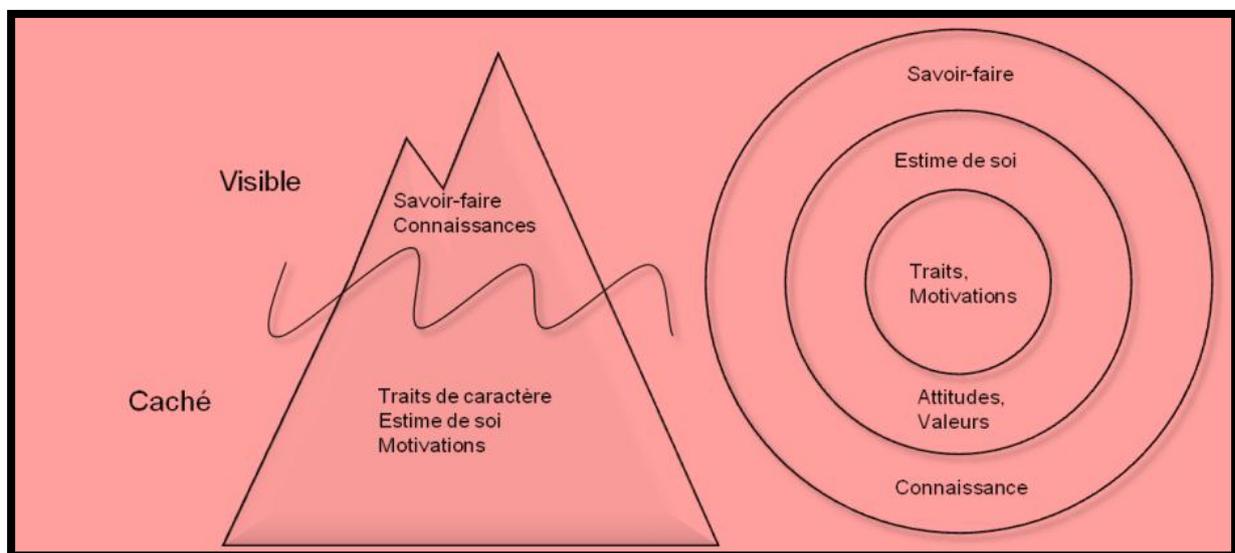
¹² Matmati Mohammed, « Stratégie d'entreprise et gestion des compétences : clarification des concepts et analyse des pratiques », 13ème Congrès de l'AGRH, Nantes, 2002, pp : 434 -435.

Chapitre II: La notion compétence: définitions et intégration dans le management de l'entreprise

L'approche anglophone est finalement *assez proche* de la francophone, Néanmoins, elle détaille davantage certains aspects de la compétence et en particulier l'aspect savoir-être. Celui-ci étant décomposé en motivations, estime de soi et traits de caractère.

En effet, Certaines compétences sont facilement visibles comme les savoir-faire. D'autres sont ancrées à l'intérieur de l'individu et difficilement repérables. La figure suivante illustre ces deux caractéristiques.

Figure N°6 : Le modèle de l'iceberg.



Source : Spencer, Lyle M. et Signe M. Spencer. « *Competence at Work* », *Model for superior performance*. USA: John Wiley and Sons, Inc., 1993, p: 11.

La compétence possède une face cachée : ce qui est visible est constitué par les capacités, les savoirs, les attitudes, le savoir être, le rôle sociale ; mais les traits de caractère, les motivations, les valeurs et quelques fois une partie des savoirs sont cachés¹³. Selon cette définition, le niveau de compétence sera apprécié par les résultats obtenus, en comparant les performances réalisées aux performances requises.

¹³ Dejoux Cécile, « *Les compétences au cœur de l'entreprise* », Editions d'Organisation, Paris, 2001, pp : 150 - 161.

Chapitre II: La notion compétence: définitions et intégration dans le management de l'entreprise

1.1.4 Quelques définitions de la notion compétence

Nous proposons un ensemble des définitions ci-dessous non exhaustives retenues dans les organisations et qui sont propre à chaque contexte. Ces définitions sont centrées sur la notion d'action. L'usage de la compétence par le personnel et par l'entreprise devient donc essentiel.

On propose une synthèse des principales définitions de la compétence. Cette synthèse est présentée dans l'encadré, ci-après :

Encadré N°2 : Quelques définitions de la notion de compétences en GRH.

Ce que disent les dictionnaires :

« Habilité reconnue dans certaines matières et qui donne le droit de décider » (Littré).

« Connaissance approfondie, reconnue, qui confère le droit de juger ou de décider en certaines matières ».

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

Ce que disent des spécialistes :

« La compétence est une caractéristique sous-jacente d'une personne qui a une relation de cause à effet avec la performance moyenne ou supérieure dans une fonction »

« Compétence : c'est la capacité à résoudre un problème dans un contexte donné ».

« La compétence peut être définie à un niveau individuel comme étant un ensemble de connaissances, capacités et volonté professionnelles ».

Ce que disent les entreprises :

« Un savoir-faire opérationnel validé ».

« Ensemble des savoir-faire techniques et managériaux et des dimensions personnelles nécessaires à la conduite des activités ».

« Mise en œuvre, en situation professionnelle de capacités qui permettent d'atteindre un objectif ».

Source : Patrick Gilbert, « La notion de compétences : une notion centrale, mais qui reste encore un peu floue », Actes du séminaire Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques, Paris, 2005, pp : 1-2.

Chapitre II: La notion compétence: définitions et intégration dans le management de l'entreprise

Dans notre recherche, nous sommes plus proches de la posture de Guy Le Boterf et de Philippe Zarifian.

LE BOTERF

Dans sa définition la plus élémentaire, la compétence a été appréhendée comme l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être détenus par un individu et appliqués dans un contexte professionnel donné.

Guy Le Boterf, reconnu comme l'un des meilleurs experts du management et du développement des compétences postule que « *la compétence est un système, une organisation structurée qui associe de façon combinatoire divers éléments* »¹⁴. En effet, il se dégage de l'approche analytique qui n'est finalement pas assez riche pour définir la compétence. Elle consiste à établir des listes, à découper des activités en sous-activités, elles-mêmes subdivisées en tâches et sous-tâches, ceci induit à un risque de mettre en place des solutions de GC non fiables et à des sources de problèmes pour l'organisation.

Pour lui, la compétence se réfère à un *savoir-agir* dans une situation professionnelle. Pour savoir-agir l'individu doit disposer « de ressources personnelles et ressources externes »¹⁵.

En 2004, Guy LE BOTERF précise que « La compétence ne réside pas dans les ressources (connaissances, capacités...) à mobiliser, mais dans la mobilisation même de ces ressources. La compétence est de l'ordre de savoir-mobiliser ».

Philippe ZARIFIAN

Passant à la conception de Philippe Zarifian, celui-ci définit la compétence selon trois principaux axes¹⁶:

- ✓ Dans un premier temps, l'auteur entend la compétence comme « **la prise d'initiative et de responsabilité** de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté ». A travers cette formulation, Zarifian insiste d'abord

¹⁴ LE BOTERF Guy, « **De la compétence ; essai pour un attracteur étrange** », Édition : d'Organisation, Paris, 1994, p : 22.

¹⁵ LE BOTERF Guy « **Construire des compétences individuelles et collectives** », Editions de l'organisation, Paris, 2000, p : 36.

¹⁶ Philippe Zarifian, « **Objectif compétence : pour une nouvelle logique** », Édition Liaisons, Paris, 1999, pp : 70-77.

Chapitre II: La notion compétence: définitions et intégration dans le management de l'entreprise

sur la volonté d'agir par la prise d'initiative et de responsabilité et note ainsi la démarche engageante que traduit la notion de compétence.

On peut alors constater que la notion compétence tel qu'elle est décrite par ce premier volet, apporte une réponse fiable aux exigences d'innovation et de créativité dictées par la turbulence de l'environnement économique.

- ✓ La seconde formulation de Zarifian considère la compétence comme « une **intelligence pratique** des situations qui s'appuie sur des **connaissances acquises** et les transforme, avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente ». Dans ce sens, l'intelligence pratique consiste à associer la dimension compréhensive à la dimension cognitive, c'est-à-dire à assimiler la situation pour pouvoir mobiliser l'ensemble de savoirs et de connaissances appropriés.

A ce niveau, Zarifian affirme que la compétence est une construction progressive qui dépend de la richesse voire de la complexité des situations affrontées.

- ✓ La troisième et dernière formulation est axée sur **la mise en commun des compétences**. Elle stipule que « la compétence est la faculté de mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de coresponsabilité ». Cette dimension de la compétence jaillit à chaque fois que la complexité de la situation déborde les moyens d'intervention d'un seul individu.

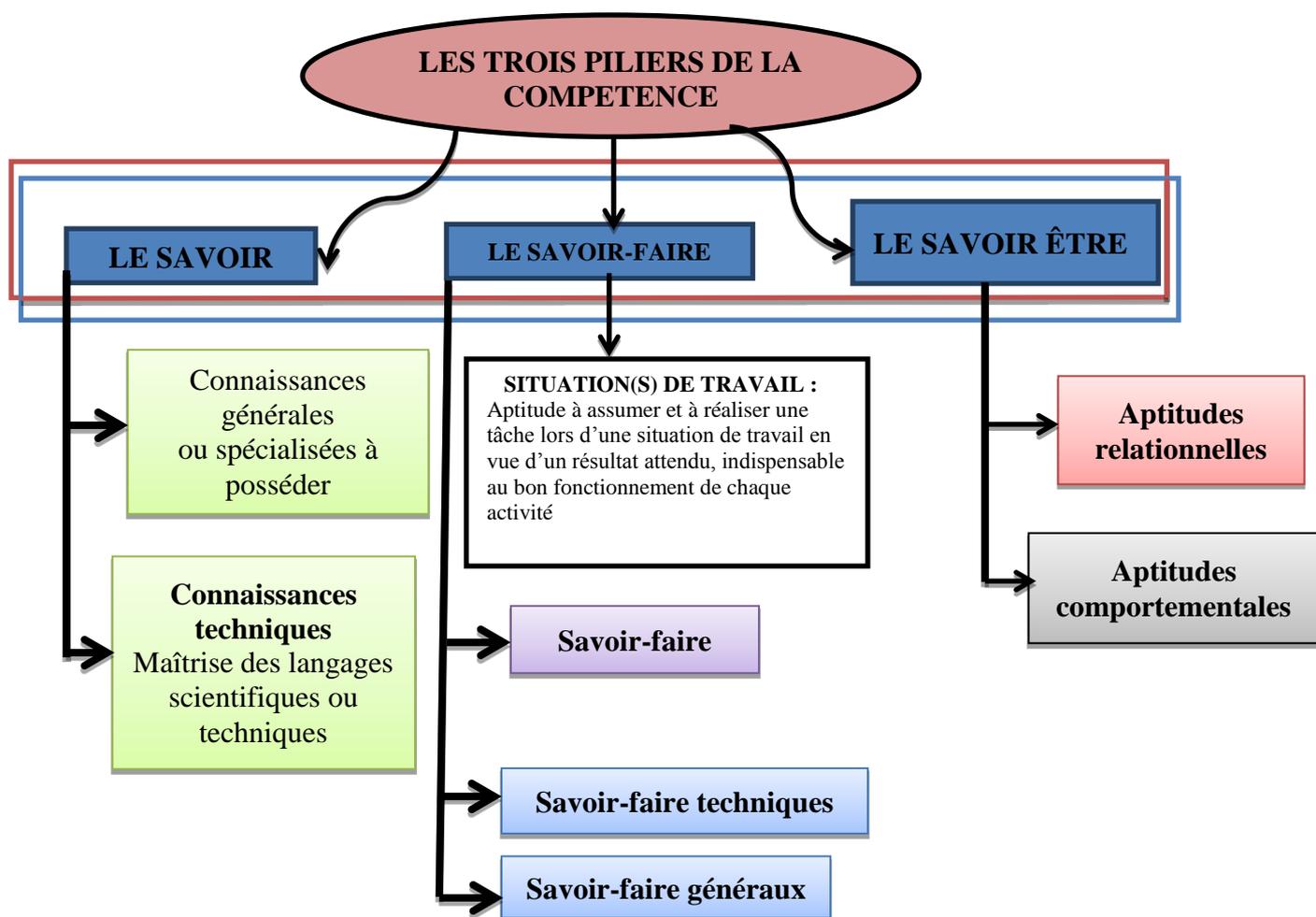
La prise en compte de l'aspect organisationnel est à ce niveau primordial. En effet, ce sens d'échange et de partage des enjeux et des compétences dans un souci de réactivité, ne peut se réaliser que dans le cadre d'une structure transversale favorisant l'apprentissage permanent et la communication en temps réel.

1.1.5. Approche triptyque compétence

De nombreuses approches ont décomposé la compétence en trois savoir : des savoirs (connaissances), des savoir-faire (pratique professionnelle, expérience) et des savoir-être (comportement, attitude, capacité d'adaptation) sur ce point, un large consensus domine dans la littérature (Donnadieu et Denimal, 1994 ; Piolle, 2001).

Chapitre II: La notion compétence: définitions et intégration dans le management de l'entreprise

Figure N°7: Le triptyque compétence.



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

1.1.6 Les autres éléments de la compétence

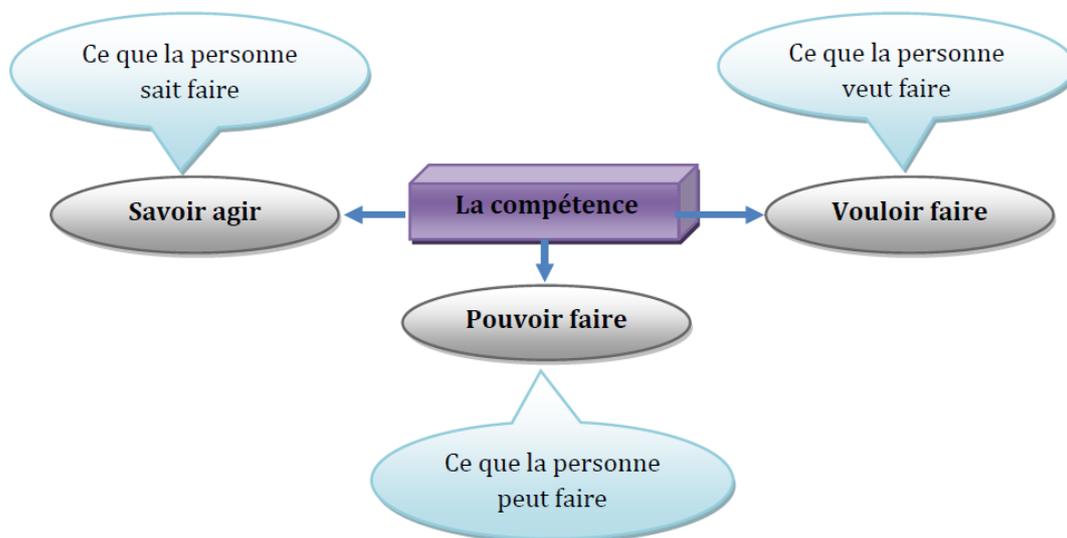
- **Le savoir mobiliser (le savoir agir) :** cet élément rend explicite la relation entre la compétence et l'action. En effet, la compétence ne se résume pas en l'acquisition des ressources (savoir, savoir-faire, savoir-être) en d'autres termes, « la compétence n'est pas un état ou une connaissance possédée. Elle ne se réduit ni à un savoir-faire. Elle n'est pas assimilable à un acquis de formation, posséder des connaissances ou des capacités ne signifie pas être compétent, c'est en agissant et en pensant qu'on devient

Chapitre II: La notion compétence: définitions et intégration dans le management de l'entreprise

capable d'agir et de penser, il n'y a de compétence en acte¹⁷ ». Cela signifie que savoir, savoir-faire, ne sont pas la compétence, mais des éléments de la compétence, dont l'essence réside dans la mobilisation au bon moment et de la bonne manière de ces diverses ressources.

- **Le vouloir mobiliser:** cet élément correspond à la motivation de l'individu. C'est l'intérêt que le personnel a vis-à-vis de son travail, ou le désir d'exécuter la tâche avec efficacité, pour cela, il faut que le travail soit un moyen d'épanouissement de sa personne, qu'il lui permette d'exercer sa créativité, de prendre des initiatives. Que le travail soit pour lui, un moyen de réalisation de ses propres besoins (Le Boterf, 1999);
- **Le pouvoir agir :** la compétence s'entend comme une **capacité à agir**. On est compétent « dans » et « pour » un ensemble de situations professionnelles ou sociales dans un **contexte donné**, et « avec » un niveau d'exigence également donné¹⁸.

Figure N°8: Les autres éléments de la compétence.



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

¹⁷ Guy Le Boterf (1994), Op.cit. , p : 43.

¹⁸ Michèle Lateurtre-Zinoun, « L'expérience et les compétences peuvent-ils se transmettre ? », Journée Internationale de l'Education de la Formation et des Pratiques Professionnelles, Paris, 2012, p : 4.

Chapitre II: La notion compétence: définitions et intégration dans le management de l'entreprise

1.2. La compétence : une notion transdisciplinaire

À ses origines et dans les premières années de son développement, à la fin des années 1980, la notion de compétence a fait l'objet d'importants débats émanant des disciplines scientifiques dans lesquelles elle s'était largement invitée : sociologie, psychologie, sciences de l'éducation et de la formation, ergonomie ou sciences de gestion, principalement¹⁹.

Tableau N°8 : La notion de compétences au centre des différents champs disciplinaires.

Approche compétence	Principaux acteurs	Spécialités
Psychologie	<ul style="list-style-type: none"> - David MC - CellandBouatzis - Bernand 	La compétence fait référence à des attitudes, traits de la personnalité et des connaissances
Sociologie	<ul style="list-style-type: none"> - Witorski - Zarifian - Stroqbants 	La compétence se situe à l'intérieur des trois champs : la formation, l'expérience et le parcours de socialisation
Education	Malgalaire	La compétence est la capacité à faire usage des savoirs
Sratégie Gestion GRH	<ul style="list-style-type: none"> - Hamel - Prahalad - Le Boterf - Martinet,Silem 	La compétence comme source de l'avantage compétitif /création de la valeur ajoutée La compétence comme savoir agir face à des situations problèmes en respectant des critères de performance

Source : Chaabouni (J) et Jouili (K), « Acquisition et développement des compétences dans les sociétés de services et d'ingénieries informatiques tunisiennes », Revue Internationale sur le travail et la société, n°2, vol.3, octobre 2005, pp : 218-249.

1.2.1. La notion de compétence en psychologie²⁰ :

La psychologie s'intéresse essentiellement aux variables personnelles du comportement. Elle est de ce fait préoccupée par des objectifs de différenciation

¹⁹ Anne Dietrich • Frédérique Pigeyre • Patrick Gilbert • Jacques Aubret, « **Management des compétences : Enjeux, modèles et perspectives** », 3^{ème} édition Dunod, Paris, 2010, P : 8.

²⁰ Solveig FERNAGU OUDET, « **Organisation du travail et développement de compétences : construire la professionnalisation** », Edition L'Harmattan, Paris, 2006, p : 40.

Chapitre II: La notion compétence: définitions et intégration dans le management de l'entreprise

interindividuelle et exprime un jugement sur le potentiel d'adaptation de l'individu au travail. La psychologie s'intéresse plus précisément aux notions d'aptitude et de capacité.

En effet, la psychologie est passée d'une théorisation sur les aptitudes et sur la personnalité, à une logique de compétences. Ce passage s'explique par l'émergence de la notion compétence en psychologie qui reflète un changement de perspective dans la manière de concevoir l'adaptation de l'homme au travail.

La contribution de la psychologie à la définition de la notion compétence n'est donc pas des moindres dès lors qu'elle apporte un éclairage essentiel à la compréhension des problèmes de transfert, de styles d'apprentissage, de styles cognitifs (le rôle des représentations notamment, des schèmes, de l'habitus), de la personnalité et des motivations.

1.2.2. La notion de compétence en sociologie ²¹

La compétence est une notion abstraite, elle est inférée à partir de l'activité réellement exercée.

La sociologie étudie les multiples aspects du travail et de ce fait se montre la plus féconde lorsque l'on aborde la question de la compétence. Les études relatives à la notion compétence découlent tout naturellement de nombreuses études menées par les sociologues autour du thème de la qualification qui a toujours été au cœur de leurs préoccupations en raison de son impact sur l'emploi, la rémunération, la division du travail, les changements techniques et organisationnels, etc. Les nombreux écrits sociologiques des années 70 et 80 témoignent d'une représentation du travailleur et du travail ouvrier.

De ce fait, les sciences de gestion, et notamment les spécialistes de la GRH, doivent à la sociologie des observations attentives concernant l'émergence de la notion compétence qui substitue la logique de poste et sur la façon dont se forment effectivement les compétences individuelles en situation de travail.

1.2.3. Les compétences dans les sciences de l'éducation ²²

L'usage de la notion compétence a d'abord fait son apparition dans le monde de la formation avant d'entrer à l'école et dans le domaine de l'éducation.

²¹Idem, p: 41- 42.

²² Idem, p : 45.

Chapitre II: La notion compétence: définitions et intégration dans le management de l'entreprise

Dans chacun de ces deux mondes, « la compétence est la résultante d'une aptitude ou d'une capacité ou d'une habilité. L'aptitude est la marque de tout ce qui est individuel et de plus psychologique alors que la capacité ou l'habilité rend compte des influences du milieu en général, mais surtout des influences scolaires au travers les performances du sujet ».

Les sciences de l'éducation et de la formation « portent sur les objets qui se situent à l'articulation entre l'individu (l'apprenant) et le milieu social et professionnel d'où sont en partie tirés les objectifs qui justifient éducation et formation ».

1.2.4. La notion compétence en gestion : en stratégie et en GRH

Dans le domaine de la stratégie

Malgré ses réelles difficultés à disposer d'une définition précise, il est possible d'identifier au moins trois caractéristiques de la notion de compétence en stratégie ²³ :

- La compétence est une notion collective dans la mesure où elle désigne avant tout des routines organisationnelles. Même si une gestion des individus détenteurs de certaines compétences est envisagée, elle reste secondaire par rapport à la gestion de la compétence collective ;
- Pour constituer un avantage concurrentiel réel, la compétence doit être très difficilement imitable et peu transférable. Par ailleurs, toute stratégie suppose une part importante de secret, d'opacité, précisément pour ne pas être copiée. Dans ces conditions, il paraît normal qu'elle comporte avant tout des dimensions tacites et qu'elle se trouve, de fait, peu explicitée ;
- La stratégie met surtout l'accent sur ce que font les compétences plutôt que sur ce qu'elles sont, et donc davantage sur leurs effets que sur leur nature. Elle raisonne ainsi davantage en termes de processus, c'est-à-dire d'enchaînement d'actions et d'opérations, qu'en termes de stocks, de savoirs et savoir-faire possédés par des individus.

²³ Jacques. Aubret • Patrick .Gilbert • Frédérique. Pigeyre, Op.cit., p: 74.

Chapitre II: La notion compétence: définitions et intégration dans le management de l'entreprise

✚ Dans le domaine de la GRH, on observe des considérations exactement inverses²⁴ :

- La compétence est une notion individuelle qui constitue le cœur des pratiques actuelles visant à s'affranchir des logiques collectives de gestion ;
- Elle fait l'objet de spécifications souvent précises et détaillées, à la fois en raison de son articulation très étroite avec chaque situation de travail et dans un souci de différenciation de ces situations ;
- Elle est considérée comme un ensemble de savoirs et de qualités possédés par un individu, même si la question du développement de ces compétences est également prise en compte.

Il est possible de représenter ces conceptions opposées de la notion de compétence, comme indiqué dans le tableau suivant.

Tableau N° 9 : Les oppositions conceptuelles de la compétence en stratégie et en GRH.

DIMENSIONS	GRH	STRATEGIE
Niveau de référence	Individuel	Collectif
Degré de formalisation	Explicite	Tacite
Conception de la compétence	Stock	Processus

Source : Jacques. Aubret, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre, « Management Des Compétences », Ed : Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 2005, p : 75.

Si la même notion de compétence a pu être développée en parallèle dans chacun de ces deux champs, cela s'est opéré selon des logiques distinctes. La stratégie s'inscrit dans une approche globale de l'entreprise et vise à déterminer les ressources internes qui lui permettront d'assurer sa performance. La GRH, quant à elle, s'efforce de mettre en œuvre des démarches permettant d'identifier et de développer les compétences individuelles nécessaires aux emplois. Il n'existe pas de lien direct et univoque entre la définition de la stratégie et celle des emplois.

²⁴ Idem, p : 75.

Chapitre II: La notion compétence: définitions et intégration dans le management de l'entreprise

L'introduction de la notion de compétence dans le contexte de la GRH ne doit pas conduire à postuler l'existence d'une démarche unique et universelle. La notion de compétences n'a pas tout à fait le même sens dans les différentes langues et dans les différents pays. Les systèmes de management des compétences²⁵ sont fondés sur des approches et des modèles qui peuvent varier en fonction des contextes culturels et institutionnels. Entre les deux s'expriment, entre autres, des choix organisationnels tels que d'une même stratégie peuvent découler différentes configurations d'emplois.

Ainsi, la GRH a vécu le passage des notions de poste et qualification à celle de compétence. Dans ce domaine, l'objectif recherché est la flexibilité des RH en fonction des besoins évolutifs de l'entreprise²⁶.

C'est sur cette perspective que nous allons se focaliser dans cette recherche, on s'intéresse à la notion compétence en GRH et on tentera dans la suite de notre travail à détailler les deux logiques poste et compétence.

1.3. Les niveaux de la compétence

Les compétences sont maîtrisées à différents degrés et souvent évaluées en se basant sur différents niveaux de maîtrise. C'est pourquoi nous allons étudier la typologie que propose Cécile Dejoux qui a cherché à définir les différents niveaux de la compétence. Elle distingue trois niveaux :

- Les compétences individuelles;
- Les compétences collectives;
- Les compétences organisationnelles.

Cette distinction permet de mettre en évidence les apports et les enjeux de l'usage de la compétence à chaque niveau.

Nous tenons à préciser que, dans le cadre de ce travail, nous allons se focaliser sur le niveau individuel et nous traiterons les autres niveaux d'une façon générale.

²⁵ L'expression « **management des compétences** » est utilisée pour souligner que l'usage de la notion compétence englobe d'autres champs que la GRH et qu'elle peut concerner le management de l'entreprise dans sa globalité (stratégie, allocation des ressources dans une organisation...).

²⁶ Pauline GAUTHIER, Chloé GUILLOT-SOULEZ, « **Entre logique qualification et logique compétence, comment reconnaître les compétences individuelles ?** », 24ème Congrès de l'AGRH, 2013, France, p : 2.

Chapitre II: La notion compétence: définitions et intégration dans le management de l'entreprise

1.3.1. Les compétences individuelles

C'est au début des années 90 que le concept de compétence individuelle prend une place dans le domaine de la GRH²⁷ avec l'hypothèse que la compétence peut favoriser les initiatives de développement des RH en milieu de travail, c'est-à-dire dans les situations quotidiennes où les individus sont amenés à faire preuve de compétences ainsi qu'à les améliorer. Cependant, les entreprises sont plus performantes lorsqu'elles permettent à la fois aux compétences individuelles de s'exprimer et à chaque individu d'améliorer l'efficacité collective.

La compétence individuelle peut être définie comme « un ensemble relativement stable et structuré de pratiques maîtrisées, de conduites professionnelles et de connaissances, que des personnes ont acquises par la formation et l'expérience et qu'elles peuvent actualiser, sans apprentissages nouveaux, dans des conduites professionnelles valorisées par leur entreprise ».²⁸

Cécile DEJOUX²⁹ a développé un travail d'analyse dans le but de regrouper les caractéristiques constantes dans les définitions de la compétence individuelle.

²⁷ Jean-Marie PERETTI, « **Gestion des Ressources Humaines** », 12^{ème} édition Vuibert, Paris, 2004, p : 409.

²⁸ Cécile Dejoux, Op.cit., p : 142.

²⁹ Idem, p : 65.

Chapitre II: La notion compétence: définitions et intégration dans le management de l'entreprise

Tableau N°10 : Description des caractéristiques d'une compétence individuelle.

Caractéristiques	Description
Un caractère opératoire, finalisé par rapport à une situation de travail	La compétence individuelle s'exprime dans une situation de travail. Par exemple face à un projet, une mission ou un objectif.
La mise en situation (principe d'action)	La compétence a un sens par rapport à l'action, à la mobilisation, à la mise en jeu d'un ensemble de paramètres distinctifs et évolutifs.
Une nature contingente, conceptualisée	La compétence évolue en fonction des situations, pour cette raison elle prend en compte l'environnement dans lequel l'individu est placé.
Un processus de construction permanente (principe dynamique)	Elle s'inscrit dans le temps, car certaines compétences que l'individu possède lui faciliteront l'acquisition de nouvelles compétences.
Une construction de nature combinatoire	Elle met en jeu de nombreuses ressources qui ne s'additionnent pas, mais elle est un processus complexe, aléatoire et dynamique.
Un construit social	La compétence est le résultat d'une représentation que l'individu fait de la réalité, en termes d'interactions entre le sujet et son objet.
Un caractère transversal	Elle sert de référence aux actions de formation, de rémunération, d'évaluation.
Un processus d'apprentissage	La construction d'une compétence est propre à chaque individu, et l'apprentissage est la relation entre des éléments théoriques et pratiques.
La compétence est apprise	Les compétences sont acquises par un apprentissage guidé, telle que la formation initiale ou continue, ou par un apprentissage par l'action.
La reconnaissance d'un collectif	Elle fait référence au jugement des autres, car la validation d'une compétence rend compétent les individus.
Une face cachée	La partie invisible renvoie à l'image de soi, aux motivations, aux valeurs. La partie visible renvoie aux savoirs.
Une utilité économique	Elle permet à l'entreprise de maximiser les compétences en fonction de ses choix stratégiques. De plus, elle permet aux individus de se valoriser et d'agir d'une façon proactive et volontariste.

Source : Cécile DEJOUX, « Les compétences au cœur de l'entreprise », Editions d'Organisation, Paris, 2001, p : 65.

Chapitre II: La notion compétence: définitions et intégration dans le management de l'entreprise

1.3.2. Les compétences collectives

Elle est définie par C. Dejoux comme « un agrégat entre les compétences que possèdent les individus, augmentées « d'un effet groupe » provenant de la dynamique collective des acteurs »³⁰, et au niveau de ces compétences on peut trouver des normes, des valeurs, des savoirs collectifs localisés au niveau des entreprises.³¹

La compétence collective c'est aussi la capacité d'une organisation à assurer à un client (interne ou externe) une prestation dans le meilleur rapport qualité/coût possible³², cette définition cache beaucoup de qualifications collectives comme la coopération, le travail collectif, l'expérience et l'apprentissage collectif, la synergie, la communication.

D'après là, la compétence collective se définit par les qualifications ou les composantes suivantes³³ :

- La *synergie* qualifie les interactions forte entre les membres de l'équipe ;
- La *solidarité* renvoie au réseau coopératif entretenu au sein de l'équipe de travail,...
- L'*apprentissage* définit le pouvoir qualifiant du collectif, fondé sur le type d'organisation mis en œuvre,...
- L'*image opérative collective* désigne l'existence d'une représentation commune de l'activité;
- Le *code et le langage commun* qui font référence à ses membres : « il n'y a pas de compétences sans connivence ».

³⁰ Cécile Dejoux, Op.cit., p : 267.

³¹ Jean-François Amadiou et Loïc Cadin, « **Compétence et organisation qualifiante** », Economica, Paris, 1996, p : 125.

³² Alain Meignant, « **Les compétences de la fonction ressources humaines** », 3^{ème} édition Liaisons, Paris, 1995, p : 22.

³³ Cécile Dejoux, Op.cit., p : 177.

Chapitre II: La notion compétence: définitions et intégration dans le management de l'entreprise

1.3.3. Les compétences organisationnelles

Les compétences organisationnelles sont perçues par l'entreprise comme fondamentales ("Core competence"), car elles la différencient de façon stratégique (G. Hamel et C.K. Prahalad, 1990). Un seul individu ne peut pas à lui seul posséder une compétence fondamentale, dans la mesure, où comme l'indique, celle-ci s'inscrit bien souvent dans un réseau de relations entre les différentes ressources possédées par l'entreprise (vision systémique). C'est en fait de la complexité de ce réseau que va dépendre le niveau de la rente générée et le caractère durable de l'avantage concurrentiel³⁴.

La compétence stratégique est donc un construit humain utile, rare et opaque ; elle est profondément insérée dans l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise, et à ce titre, difficilement mobile, imitable et substituable, en fait la compétence stratégique est inséparable de l'entreprise qui la met en œuvre. Sa valeur n'a de sens que par rapport à l'entreprise qui va l'utiliser et la développer.³⁵

Tel qu'il vient d'être présenté, la compétence a évolué au fil des années. La notion compétence est d'abord apparue dans le champ des pratiques avant d'être étudiée par les chercheurs. Ce constat nous a invité à distinguer les acceptions et les usages qui sont fait de la compétence dans le champ scientifique. En les distinguant, nous faisons référence à la notion compétence dans la GRH et on se situe à son niveau individuel puisque notre recherche s'inscrit dans le cadre du management des RH.

³⁴ Dominique Puthod et Catherine Thévenard, Op.cit., p: 140.

³⁵ Pierre- Xavier MESCHI, « **Le concept de compétence en stratégie : Perspectives et limites** », Communication à la 6ème Conférence de l'AIMS, du 01 au 03 juin, Montréal, 1997, p : 12.

Chapitre II: La notion compétence: définitions et intégration dans le management de l'entreprise

Section 2 : Apport de la gestion des compétences pour la compétitivité de l'entreprise

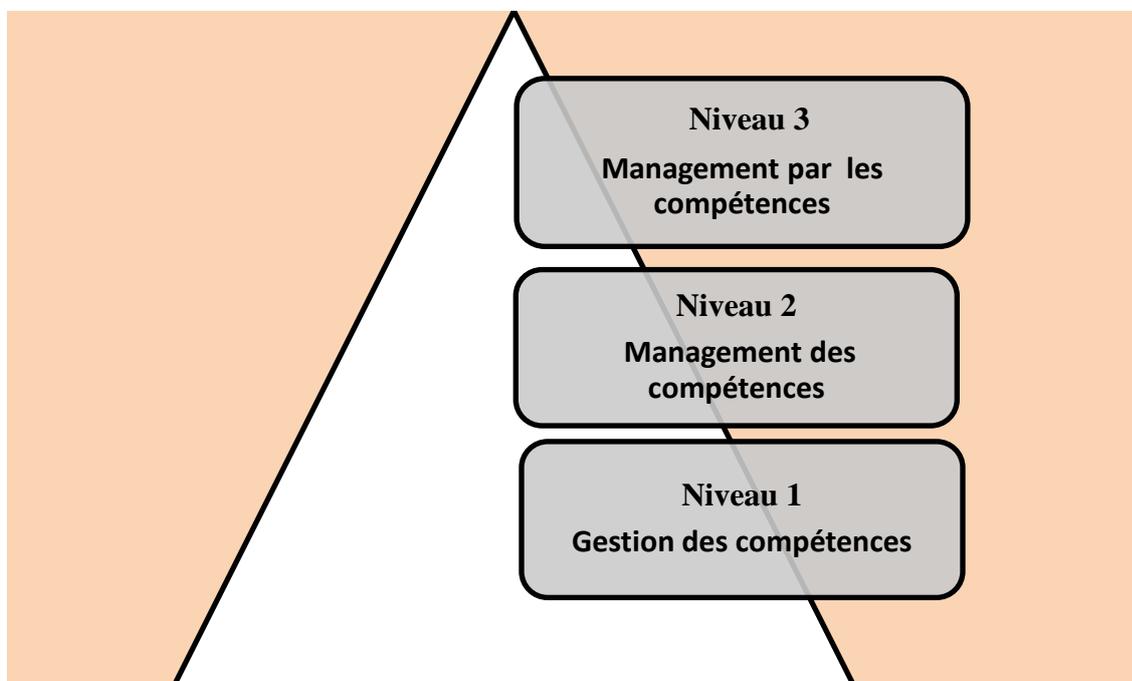
Dans cette deuxième section, nous tâcherons en premier lieu de présenter la pyramide des compétences à travers une lecture de ses différents niveaux afin d'explicitier le positionnement que nous adoptons, pour ensuite se focaliser sur la GC et son apport pour la compétitivité de l'entreprise.

2.1. Positionner l'ensemble des démarches actuelles autour de la compétence

La littérature RH témoigne la diversité d'intitulés tels que « GC, Gestion par les compétences, Management des compétences, Management par les compétences ³⁶ ».

Face à cette variété de pratiques et de vocabulaire, nous classifions ces démarches en trois niveaux qui peuvent être schématisés par une pyramide à trois étages comme cette figure le montre.

Figure N°9 : Pyramide des compétences.



Source : Annick Cohen • Annette Soulier, « Manager par les compétences : une démarche opérationnelle de valorisation du capital humain », Editions : Liaisons, Paris, 2004, P : 22.

³⁶ Annick Cohen • Annette Soulier, « Manager par les compétences : une démarche opérationnelle de valorisation du capital humain », Editions : Liaisons, Paris, 2004, P : 21.

Chapitre II: La notion compétence: définitions et intégration dans le management de l'entreprise

2.1.1. Le niveau 1 : la gestion des compétences

Cette pratique de la GC est née dans les années 1970. Elle a pour objet de permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel ayant les compétences (connaissances, expériences, et aptitudes) et la motivation nécessaire pour exercer les activités et assumer les responsabilités qui sont ou seront indispensables à l'évolution de l'entreprise³⁷.

Il est important de distinguer la *GC* de la *gestion par les compétences*. Cette distinction, peut se faire selon le degré d'intégration de la notion compétence dans le management de l'entreprise³⁸. Dans le cadre où cette intégration s'effectue seulement au niveau de la FRH, c'est-à-dire lorsque les différents processus clés de la GRH (rémunération, recrutement, formation, etc.) sont liés à la notion de compétence, nous parlons alors de *la GC*.

En d'autres termes, la mise en œuvre d'une GC cohérente et univoque implique également une intégration aussi bien horizontale que verticale :

- **L'intégration verticale** : permet l'adaptation des compétences humaines à la mission, la vision et la stratégie de l'entreprise, ces compétences doivent être sélectionnées, organisées et développées de telle manière qu'elles contribuent à la réalisation de la mission de l'entreprise ;
- **L'intégration horizontale** : permet l'adaptation entre la GC et les différentes activités de la GRH.

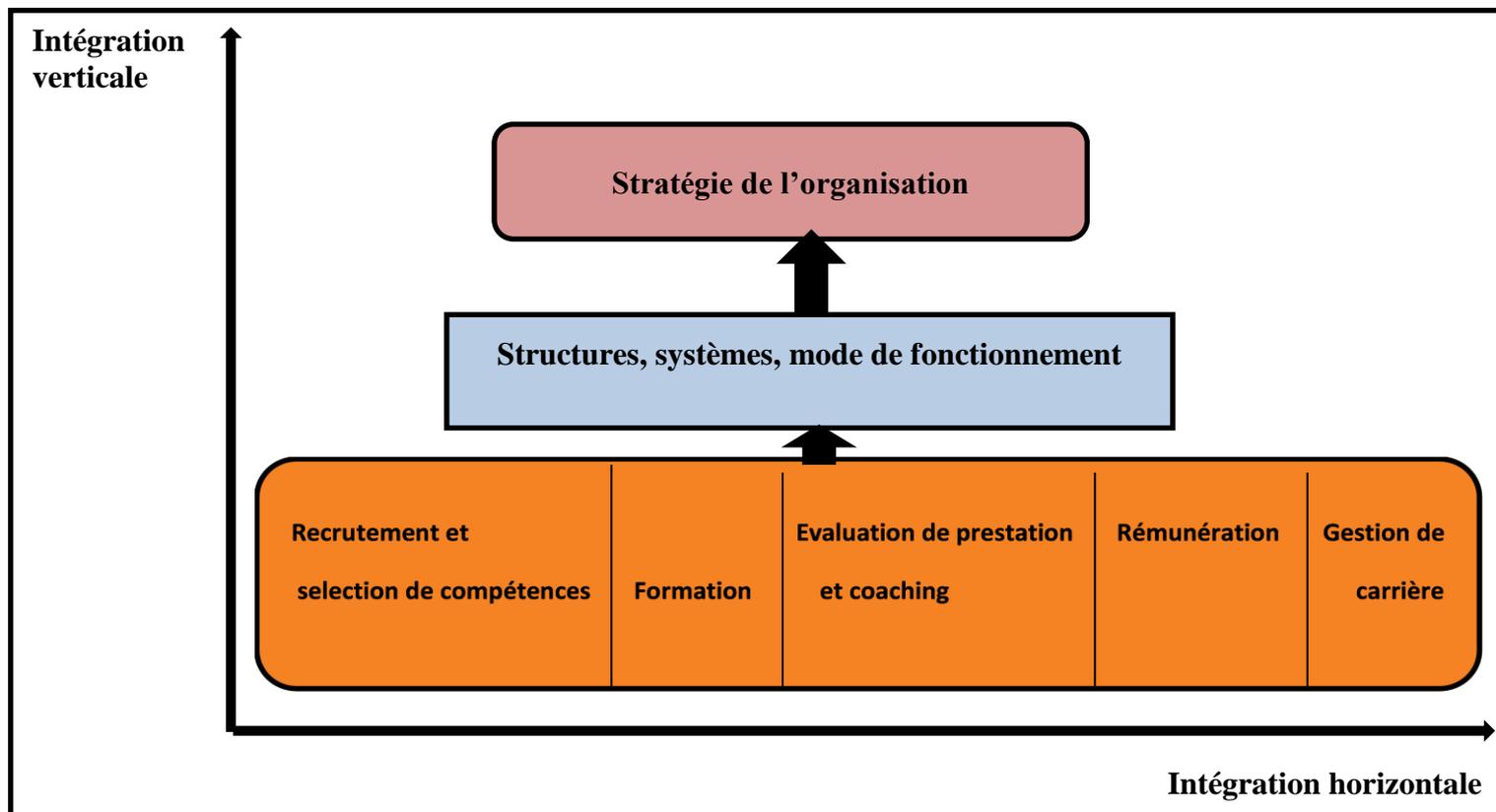
³⁷ Idem.

³⁸ A.Saracchi, « entrer dans une démarche compétence », paris, 2002 (<http://objectif-compétences.medef.fr/>).

Chapitre II: La notion compétence: définitions et intégration dans le management de l'entreprise

La figure ci-après illustre cette intégration

Figure N°10: Intégration horizontale et verticale de la gestion des compétences.



Source : Lou Van Beirendonck, « Tous compétents ! : le management des compétences dans l'entreprise », Edition de Boeck et Larcier, Bruxelles, 2006 , p : 33.

D'après cette figure, on observe qu'il y a une intégration horizontale et verticale de la GC, qui établit le lien entre les compétences du personnel et les compétences propres à l'organisation (compétences clés de l'organisation), entre les performances individuelles et les objectifs stratégiques (intégration verticale). La stratégie s'inscrit dans une approche globale de l'organisation et vise à déterminer les ressources internes qui lui permettront d'assurer sa performance.

La GRH s'appuie sur des pratiques clairement définies et diffusées ³⁹:

- ✓ Recrutement et sélection du potentiel ;
- ✓ Evaluation annuelle ;

³⁹ Lou Van Beirendonck, « Tous compétents ! : le management des compétences dans l'entreprise », Edition de Boeck et Larcier, Bruxelles ,2006,p :34.

Chapitre II: La notion compétence: définitions et intégration dans le management de l'entreprise

- ✓ Formation et coaching;
- ✓ Rémunération ;
- ✓ Promotion ;
- ✓ Communication.

Dans cette intégration horizontale on parle de la « *GC* ». Par contre, si cette intégration s'effectue au *niveau stratégique* de l'organisation, il s'agit alors de la « *gestion par les compétences* ». Cette dernière a pour objectif de mener un projet de changement d'organisation et de mode de fonctionnement, en impliquant les compétences du personnel pour obtenir un avantage concurrentiel durable. La gestion par les compétences « *renvoie à la dimension stratégique de l'entreprise, des nouvelles formes d'organisation, permettant l'expression et la reconnaissance des compétences de chaque salarié, ainsi que la combinaison de ces compétences individuelles, afin de produire la performance collective* »⁴⁰.

Dans cette perspective, l'organisation ne doit pas considérer les individus comme des occupants de poste, mais plutôt comme des détenteurs de compétences à mobiliser et à mettre en évidence.

2.1.2. Le niveau 2 : le management des compétences

Le management des compétences désigne « *un mode de pilotage de l'organisation qui fait des compétences et de leur développement un vecteur majeur de la performance et de la création de valeur en entreprise. Ces compétences peuvent être individuelles, collectives ou organisationnelles* »⁴¹.

Cette définition de management des compétences appelle un certain nombre de commentaires :

- ✓ Elle reprend les mots clés du management des entreprises aujourd'hui : performance compétitivité, création de valeur, dans un contexte d'incertitude et de concurrence croissante ;
- ✓ Elle recourt à la notion de compétence pour construire une approche renouvelée des ressources de l'entreprise.

⁴⁰ A. Saracchi, Op.cit, p : 9.

⁴¹ Anne Dietrich, Op.cit., pp : 4-5.

Chapitre II: La notion compétence: définitions et intégration dans le management de l'entreprise

Ces mots clés font tellement partie du quotidien des organisations et du personnel qu'on tient leur signification pour acquise. On signale de même leur impérieuse nécessité dans un contexte changeant.

La définition proposée admet que le management et la GRH contribuent à la performance de l'entreprise ; elle fait de la compétence un moyen de repenser l'entreprise et les modalités de son adaptation à un environnement imprévisible. Cette définition met aussi l'accent sur l'environnement de l'entreprise. Mais elle établit des relations entre contexte externe et contexte interne, en liant performance et compétence, résultats économiques et GRH, conduite de l'organisation et professionnalisme des équipes. Autrement dit, elle fait des hommes et de leurs capacités individuelles et collectives une véritable différentielle de la performance de l'entreprise, lui permettant non seulement de faire face à la concurrence mais aussi de lui imposer ses règles.

Entendu comme un mode de pilotage de l'organisation, le management des compétences constitue une démarche globale, associant deux niveaux de management⁴² :

- ✓ **Le niveau stratégique** : impliquant les dirigeants et leurs décisions face à un marché mondialisé, de plus en plus concurrent, dont les normes de compétitivité évoluent ;
- ✓ **Le niveau opérationnel** : impliquant les hommes et les équipes dans les objectifs et les résultats de l'entreprise. Il s'agit d'obtenir les résultats conformes aux attentes de l'entreprise.

Mettre les compétences au cœur du management, c'est faire en sorte que les modes d'encadrement, d'animation et de contrôle du personnel et les règles de la GRH, en matière d'incitation et de reconnaissance soient suffisamment cohérents pour conjuguer leurs effets et produire les comportements et les résultats attendus.

Le « niveau 2 » aide à la mise en œuvre opérationnelle de la GC du « niveau 1 ». Il vise à développer les compétences métiers en vue d'améliorer la performance des équipes et s'inscrit dans le champ managérial. La FRH s'efface devant les managers opérationnels qui deviennent les vecteurs de la démarche et en sont les acteurs clés. Ce transfert de

⁴² Idem.

Chapitre II: La notion compétence: définitions et intégration dans le management de l'entreprise

responsabilités, plus difficile à mettre en œuvre car il nécessite l'implication d'un plus grand nombre d'acteurs, permet par contre d'ancrer la démarche dans les pratiques managériales quotidiennes de l'entreprise et d'en démultiplier les bénéfices⁴³.

2.1.3. Le niveau 3 : le management par les compétences

L'entreprise qui manage par les compétences développe l'intelligence « collective » en incitant le personnel à dynamiser des comportements professionnels favorisant la réussite collective, valorise la valeur du capital humain en créant ainsi un avantage concurrentiel unique. Elle affiche également des valeurs fortes en matière de politique RH, à savoir qu'elle développe les compétences de tous les salariés de manière équitable et se préserve d'une discrimination négative et évite ainsi la création d'inégalités de traitement entre les salariés.

A ce niveau, ce sont les compétences stratégiques qui seront tout particulièrement dans le champ d'action de la DG, les autres compétences ne seront pas mises de côté mais traitées aux niveaux 1 et 2. L'approche « niveau 3 » s'adosse sur les niveaux 1 et 2 qui gèrent et développent toutes les compétences de l'organisation.

Le management par les compétences se structure autour des compétences stratégiques à la fois de l'individu et de l'entreprise :

- ✓ **Les compétences stratégiques de l'individu** : ce sont celles qui assurent l'employabilité des individus tout au long de la vie. Ces compétences maintenues en permanence peuvent dépasser le cadre de l'emploi voire même le cadre de l'entreprise, et peuvent intégrer également les compétences développées dans la vie extraprofessionnelle. Cette volonté de développement des compétences des individus doit être clairement annoncée par les directions et s'inscrire dans le management de l'entreprise, sans cet engagement de la DG, ce type de politique n'a aucune portée au quotidien ;
- ✓ **Les compétences stratégiques de l'entreprise** : peuvent se situer à tous les niveaux hiérarchiques d'emplois. Une compétence stratégique peut être déclinée sur plusieurs métiers ou familles professionnelles.

Les compétences stratégiques de l'entreprise se structurent autour de trois types de compétences. Cette trilogie est composée⁴⁴ :

⁴³Annick Cohen, Annette Soulier, Op.cit., p : 22.

⁴⁴Idem, pp : 31-36.

Chapitre II: La notion compétence: définitions et intégration dans le management de l'entreprise

- ✚ **Des macro-compétences** : sont les compétences clés spécifiques à une entreprise. Elles différencient l'entreprise de ses concurrents directs, et constituent les « savoir-faire » différenciateur qui sont difficilement imitables. Par exemple : la miniaturisation dans une entreprise électronique, le traitement de couleurs dans une entreprise de textile. Les macro-compétences doivent être considérées comme un capital essentiel de l'entreprise qu'il faut préserver ;
- ✚ **Des compétences collectives** : elles ne se résument pas à la somme des compétences des équipes. Elles ne coïncident pas non plus avec les compétences transversales liées à l'emploi alors que les compétences collectives sont liées à l'organisation. Ces dernières sont détenues par les individus permettront d'affronter l'imprévisible et l'inconnu. Ce sont celles dont l'entreprise doit disposer au regard de sa stratégie de développement définie par son domaine d'activité, son positionnement concurrentiel, et son cœur de métier ;
- ✚ **Des compétences endormies** : sont des compétences connues par l'entreprise, développées mais mises volontairement en sommeil pour des raisons bien identifiées. Par exemple, une entreprise peut former par anticipation certains collaborateurs de sa DRH au « management social » pour savoir faire face aux revendications en cas de conflit ou de grève, cette compétence peut être jugée de stratégique même si elle n'est jamais utilisée dans la pratique.

Détenir, développer et valoriser une compétence endormie peut engendrer un coût financier non négligeable et nécessite un engagement volontaire de la part de la DG dans la mesure où elle est non exploitable à court terme.

Il est important de distinguer *compétences endormies* et *compétences cachées*, la compétence cachée est une compétence détenue par un salarié non connue et non utilisée par l'organisation, repérer une compétence cachée est du ressort du « niveau 2 ».

Il y a un réel management par les compétences quand l'entreprise développe les compétences et dépasse la simple logique de réduire les écarts de compétences utiles à court terme⁴⁵.

⁴⁵ Idem, p : 22.

Chapitre II: La notion compétence: définitions et intégration dans le management de l'entreprise

2.2. La gestion des compétences

2.2.1. Qu'est-ce que la GC?

La GC est entrée dans les organisations il y a une vingtaine d'années. Mode managériale dans ses premiers temps, le phénomène a pris de l'ampleur au point de constituer désormais une pratique bien implantée dans certaines entreprises et une source d'expérimentation dans bien des milieux⁴⁶. Elle a conjointement pour objectifs d'améliorer la performance organisationnelle et de valoriser les RH. En effet, telle qu'elle est abordée dans le contexte français, la compétence sert à définir de nouvelles règles de gestion de l'organisation⁴⁷. Néanmoins, la GC n'est pas un processus identique dans toutes les organisations, elle dépend considérablement de l'entreprise dans laquelle elle est implantée.

Dans certains cas, elle représentera uniquement les entretiens d'embauche, dans d'autres sociétés elle comprendra les étapes d'évaluation annuelle et de formation à de nouvelles compétences. Dans les organisations qualifiantes, la GC est une conséquence directe de la définition de ce type d'organisation.

Dans le domaine des RH la GC 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*⁴⁸ ».

En effet, gérer et développer les compétences impliquent de différencier clairement dans la démarche suivie les deux dimensions, la dimension individuelle et la dimension organisationnelle, pour mieux les intégrer dans ce qui sera déterminant : *la capacité à agir* (comme illustré sur la figure ci-après).

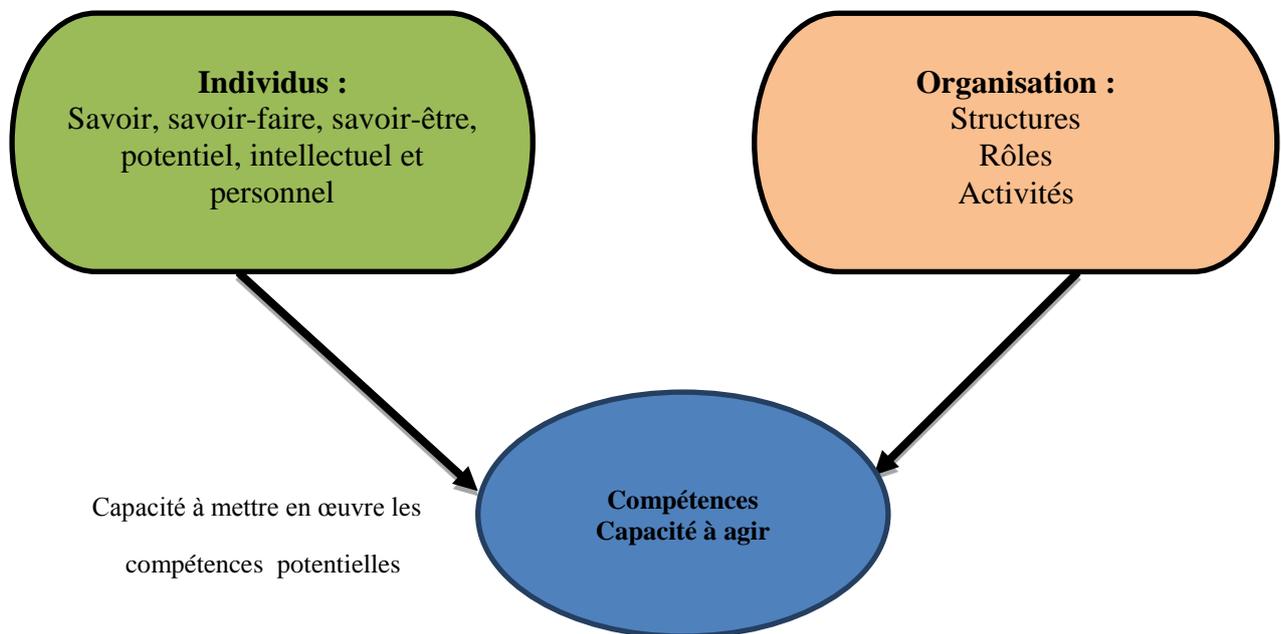
⁴⁶ Dominique Bouteiller et Patrick Gilbert, Op.cit., pp : 3-4.

⁴⁷ Anne Dietrich et Didier Cazal, « **Gestion des compétences, savoirs tacites et production de connaissances** », Les Cahiers de la Recherche de l'IAE de Lille, Janvier 2003, p : 2.

⁴⁸ Lou Van Beirendonck, Op.cit , p: 33.

Chapitre II: La notion compétence: définitions et intégration dans le management de l'entreprise

Figure N°11 : Les compétences, interface entre individus et organisations.



Source : Daniel Held et Jean-Marc Riss, « Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante » Paru dans : *Employeur Suisse*, N° 13, 1998, p : 2.

Même si les caractéristiques personnelles, compétences, personnalité, etc. représentent des facteurs essentiels de l'efficacité individuelle dans l'organisation, il faut que l'organisation sache employer ces qualités⁴⁹.

Pour appliquer une politique de GC, nombreux sont les responsables RH disposant uniquement d'un tableur type Excel et de tableaux « faits à la main ». Néanmoins, il existe de nombreux outils ayant pour objectifs d'aider les organisations à gérer leurs compétences en proposant certaines fonctionnalités⁵⁰.

2.2.2. gestion des compétences comme processus interactif

Nous proposons d'aborder la GC comme un processus interactif impliquant trois niveaux d'action, mobilisant des acteurs et des rationalités différentes⁵¹ comme ce tableau le montre.

⁴⁹ Charles-Emmanuel Foveau, « **Référentiels des compétences et des métiers : une approche ontologique** », Thèse de doctorat, université de Savoie, 2007, p : 71.

⁵⁰ Idem.

⁵¹ Anne Dietrich • Patrick Gilbert • Frédérique Pigeyre • Jacques Aubret, Op.cit, p : 52.

Chapitre II: La notion compétence: définitions et intégration dans le management de l'entreprise

Tableau N°11: Les trois niveaux de la gestion des compétences.

	Acteurs	Processus	Finalité	Production
1^{er} niveau	La DRH	Rationalisation	Modélisation, formalisation de l'action organisée	Argumentaire managérial Outils de GRH (référentiels, procédures d'évaluation) Règles salariales, Classifications
2^{ème} niveau	Management intermédiaire	Interactivité, négociations	Coopération, confiance	Dispositifs et règles d'action Appréciation des salariés
3^{ème} niveau	Equipes de travail	Expérimentation heuristique	Professionalité	Savoir-faire, compétences en acte

Source : Anne Dietrich • Patrick Gilbert • Frédérique Pigeys • Jacques Aubret, « Management des compétences : Enjeux, modèles et perspectives », 3^{ème} édition Dunod, Paris, 2010, p : 51.

- ✓ **Le premier niveau** s'intéresse à la « logique compétence », mise en œuvre et traduite dans un dispositif de gestion. Celui-ci est initié par la DRH, en vue de servir les stratégies d'adaptation de l'entreprise à son environnement. Ses finalités sont avant tout économiques et visent à accroître la performance de l'entreprise. De ce point de vue, la démarche compétence contribue à la rationalisation du fonctionnement de l'entreprise. La production de la DRH sous couvert de la direction est de deux ordres :
 - Rhétorique au sens où elle produit les argumentaires nécessaires à la légitimation des changements à conduire ;
 - Instrumentale au sens où elle construit les outils de l'optimisation des RH.
- ✓ **Le second niveau** concerne la concrétisation des objectifs assignés par la direction dans les situations organisationnelles et leur inscription dans la durée

Chapitre II: La notion compétence: définitions et intégration dans le management de l'entreprise

; il met aux prises encadrants et équipes de travail dans la définition de nouvelles règles d'organisation, autour notamment de la redistribution des connaissances et des tâches. Les situations d'interaction avec leurs enjeux relationnels et managériaux passent sur le devant de la scène, avec pour finalité de nouvelles formes de coopération. Le collectif de travail fait ici un retour en force ;

- ✓ **Le troisième niveau** concerne les faits de compétences eux-mêmes et leurs conditions d'émergence. Il s'intéresse aux individus et aux déterminants de leurs comportements, aux relations qu'ils entretiennent avec leur travail et les collectifs auxquels ils appartiennent.

2.3. Gestion des compétences et compétitivité

Les effets importants des transformations de l'environnement externe à l'entreprise et les modifications des conditions de la concurrence ont donné naissance à des modèles d'analyses stratégiques qui accordent d'avantage d'importance à l'entreprise elle-même qu'à son environnement. Les modèles théoriques ont ainsi cherché à réhabiliter, dans une démarche stratégique, les caractéristiques et les capacités propres de l'entreprise. « A cet effet, à des modèles fondés sur la maîtrise de l'environnement de l'entreprise ont succédé des démarches centrées sur l'entreprise elle-même. Autrement dit, l'entreprise devrait désormais construire sa réussite sur ses propres ressources qu'elle doit identifier de manière précise⁵²».

Le modèle fondé sur les ressources et les compétences se propose de définir une firme à partir de ce qu'elle est capable de faire⁵³, dans cette perspective, la firme peut être considérée comme l'articulation d'un système d'offre et d'un ensemble de prestation reposant sur la mise en œuvre des ressources (Koenig, 1996). Ces dernières peuvent être des actifs intangibles. Il s'agit des savoirs et savoir-faire la firme incarnée dans des routines, produit de l'accumulation des connaissances⁵⁴. Selon ce modèle l'avantage concurrentiel ne réside plus nécessairement dans l'exploitation d'une position dominante et protégée sur un marché mais

⁵² Aubert.J, Gilbert.P, Pigeyre.F, « **Management des compétences : réalisation, concept, analyse** », Edition : Dunod, Paris, 2002, p : 64.

⁵³ Grant (R.M), « **The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation** », California Management Review, 1991, p: 11.

⁵⁴ A ce titre, le modèle ressources et compétences est parfois présenté comme une théorie de la firme fondée sur les connaissances.

Chapitre II: La notion compétence: définitions et intégration dans le management de l'entreprise

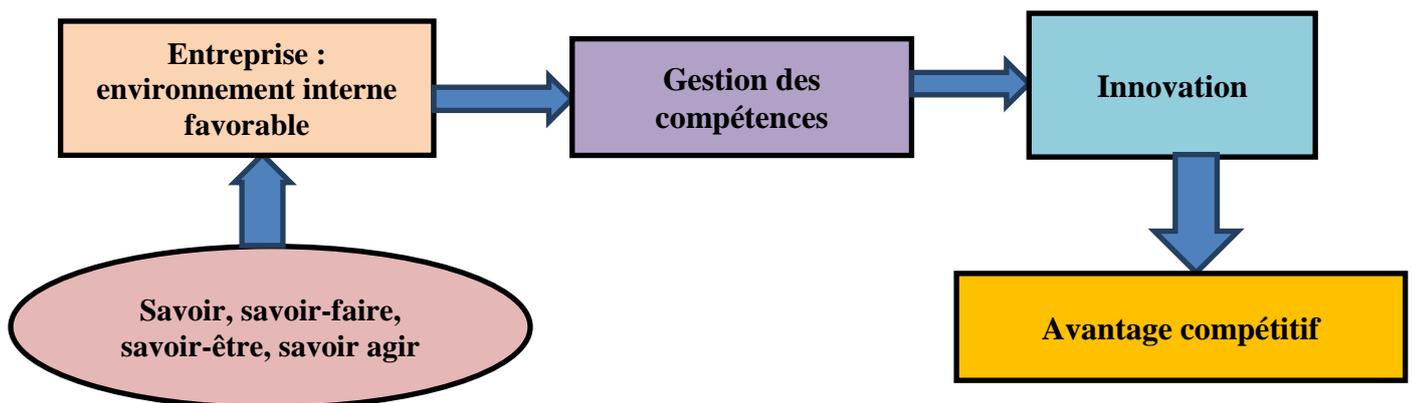
dans la valorisation supérieure de ces ressources. Les compétences sont des ressources intangibles⁵⁵.

La compétence ou connaissance ne peut être considérée comme source d'avantage concurrentiel que si elle est rare, durable difficilement imitable et non substituable ; nous considérons donc les compétences comme des savoirs propres, spécifiques à l'entreprise et ne peuvent être transmises vers la concurrence si elles sont bien sur protégées.

Pour que la compétence puisse constituer un avantage compétitif il faudrait que l'équipe développe des routines lui permettant de réduire les coûts d'opportunité (idées innovantes) et doit être traduite en action.

La compétence doit être créée, puis exploitée pour devenir une innovation, pour enfin constituer un avantage compétitif.

Figure N° 12: De la compétence à l'avantage Compétitif.



Source: schéma conçu par nos soins

L'entreprise regroupe un ensemble de compétences à tous les niveaux, l'enjeu et de fournir un climat interne pour maintenir, attirer, développer ces compétences. Une GC réussie est celle qui essaye de rapprocher les différentes compétences des différents acteurs c'est une exigence et une difficulté extrême pour les DRH. En effet, la difficulté réside dans caractère individuel de la compétence⁵⁶, ce n'est pas tout le personnel qui veut travailler en collaboration ou bien partager et diffuser ses savoir-faire pour que l'entreprise en bénéficie.

⁵⁵ Stephane A. Tywoniak, « **Le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique?** », Working page AIMS, 1997, p : 9.

⁵⁶ David Mathieu, « **Approche cognitive de la compétence journalistique** », Les études de communication publique, Sainte-Foy, Université Laval, n17, 2003, p : 53.

Chapitre II: La notion compétence: définitions et intégration dans le management de l'entreprise

La compétence que possède l'entreprise exprime « **le fait d'être bon**⁵⁷ » pour une activité précise. Elle est donc identifiée selon sa capacité d'exercer et de réussir une activité donnée. Cette définition concerne souvent les compétences collectives.

Ces compétences collectives sont liées à l'entreprise et détenues par le personnel permettront d'affronter l'imprévisible et l'inconnu. Ce sont celles dont l'entreprise doit disposer au regard de sa stratégie de développement définie par son domaine d'activité, son positionnement concurrentiel, son cœur métier⁵⁸. Elles se rattachent aux capacités de l'entreprise à concevoir, fabriquer, vendre ou distribuer un certain type de produits.

Le passage de la compétence individuelle à la compétence collective est possible grave à une forme particulière d'organisation. Des organisations simples, associant les compétences nécessaires avec le maximum de réactivité et de pertinence, doivent être mises en place afin de répondre à la complexité des situations à traiter. La GC devient aussi une fonction de mise en cohérence et coopération des compétences individuelles. Elle permet de créer un cadre d'autonomie dans lequel pourront être mobilisées les compétences du personnel et de reconnaître à ces derniers une pleine capacité d'initiative et de responsabilité⁵⁹.

⁵⁷ Fabrice Galia, « **Compétences et GRH de l'Industrie Française dans une Perspective d'Innovation** », 3^{ème} Forum de Prospective Métier (compétence et temps en GRH), Université Panthéon-Assas Paris II, Octobre 2003, p : 3.

⁵⁸ Annick Cohen, Annette Soulier, Op.cit., p : 41.

⁵⁹ Malika Ouerghi, « **La gestion par la compétence une pratique managériale en voie d'émergence au sein de l'entreprise Française: du discours aux pratiques** », XVI^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007, p : 13.

Chapitre II: La notion compétence: définitions et intégration dans le management de l'entreprise

Conclusion

Les travaux sur la compétence sont nombreux et sont largement ouverts sur le foisonnement disciplinaire des sciences humaines et sociales. L'une des premières raisons qui expliquent l'émergence puis le développement de la notion de compétence tient, en effet, à la transformation des organisations productives. Celles-ci doivent désormais faciliter la capacité d'adaptation et de réaction, ainsi que la flexibilité. Comme l'explique P. Zarifian, le travail en particulier celui des opérateurs, est passé de la routine contenue dans l'exécution de tâches prévues et ordonnées, au traitement d'un événement que constitue tout aléa ou toute panne dans un dispositif souvent très automatisé.

Dans ce nouveau contexte, l'enjeu est de passer d'un modèle où la rationalité de l'organisation scientifique a conduit à la division du travail, à un modèle qui, au contraire, mobilise les compétences et facilite les coopérations nécessaires à une plus grande flexibilité, mieux adaptée aux actuelles conditions du marché. Ainsi, les compétences de l'entreprise deviennent un actif économique majeur qui fonde en grande partie sa compétitivité⁶⁰.

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

Les évolutions des contenus du travail imposent désormais moins le respect de règles préétablies que la capacité à réagir à des situations inédites. L'entreprise est amenée à distinguer le personnel sur ce type de capacités plutôt que sur l'obéissance ou la discipline, comme dans les systèmes tayloriens. La compétence étant celle de l'individu, elle est « ce qui fait la différence⁶¹ ».

⁶⁰ Alain Saracchi, Op.cit., p : 13.

⁶¹ Cadin Loïc, « **Gestion des Ressources Humaines : pratiques et éléments de la théorie** ». Edition Dunod, Paris, 2003, p : 128.

CHAPITRE

III

La logique compétence

**Section 1 : Le passage d'une logique de poste à
une logique de compétence**

**Section 2 : Le développement des compétences
par la formation**

Chapitre III : La logique compétence

Introduction

La « logique compétence » a constitué, depuis plusieurs années, un thème récurrent du débat social. Le MEDEF, en particulier a récemment entamé une réflexion autour de la notion compétence et des pratiques qui lui sont associées. Dans les textes des « journées de Deauville ¹», la compétence professionnelle est définie comme une « combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis ». L'échange qui repose sur la logique compétence suppose, précisent ces textes, que l'employeur s'engage à fournir au salarié les moyens du développement de ses compétences. Réciproquement, le salarié accepte de mettre ces dernières au service de l'entreprise².

Les mutations dans l'organisation du travail, nécessitent davantage de polyvalence et d'autonomie de la part des salariés, ou du travail lui-même, rendu plus complexe du fait de la montée d'exigences de qualité et de variété. L'accent est mis sur la contribution de l'individu à la qualité du produit ou du service, plus généralement aux objectifs poursuivis par l'entreprise.

La non coopération entre les personnes, le chacun pour soi, le tous contre tous et l'absence d'une communication interne génèrent stress et démotivation, régression des compétences individuelles et absence de compétence collective ainsi que le sentiment catastrophique du travail mal fait. La plupart des entreprises et des administrations ont encore des formes de management et d'organisation du travail très taylorienne. Elles sont restées ou revenues à une centralisation à outrance. Plus centrées sur le poste de travail que sur la personne qui l'occupe, plus sur la compétence individuelle que sur la compétence collective³.

L'APC est le passage d'un monde de statuts, de classifications, de qualifications, à celui du service client, de la gestion des événements, des aléas. Les compétences deviennent un élément clé de la gestion, en donnant la possibilité de décrire, non pas un poste, mais ce qu'il faut faire pour agir dans ce poste.

Pour faire face à l'environnement changeant et complexe, dans lequel elle évolue, l'entreprise a besoin d'un personnel qui s'adapte à ce changement et qui le transforme en opportunités de croissance et d'amélioration des performances. Cela nécessite de développer

¹ MEDEF, « **Objectif Compétences** », Journées internationales de la formation, Deauville, octobre, 1998. p: 68.

² Nathalie Richebé, « **Les réactions des salariés à la logique compétence : vers un renouveau de l'échange salarial** », Revue française de sociologie, numéro 43-1, 2002, p : 99.

³ Guy Jayne, « **Organisation et logique compétence. Osons travailler autrement !** », Rencontre de la Fondation Condorcet : Logique compétence et dialogue social, Paris Dauphine, 2014, p : 2.

Chapitre III : La logique compétence

en permanence les compétences du personnel de l'entreprise. La formation est un puissant vecteur de ce développement⁴.

Section 1 : Le passage d'une logique de poste à une logique de compétence

En décembre 1990, l'accord A. Cap 2000, « Accord sur la Conduite de l'Activité Professionnelle ⁵ » a été signé par les principaux interlocuteurs sociaux de la sidérurgie française et constitue les prémisses de ce qui deviendrait la « logique compétence ».

Dans cette section, nous allons dans un premier temps se pencher sur l'émergence de la logique poste et le modèle de qualification qui a largement dominé les débats dans la deuxième partie du vingtième siècle, puis on analysera le passage de l'approche classique de la gestion par poste et qualifications vers une nouvelle logique considérée comme une invention managériale.

1.1. La qualification

On ne peut définir de manière intemporelle et universelle les notions de "qualification" et de "compétence". La qualification bénéficie d'une histoire de plusieurs décennies qui lui a permis de se stabiliser. Par contre, la notion compétence reste mouvante et polysémique. Elle est donc définie et interprétée différemment par les acteurs sociaux et politiques⁶.

La qualification permet d'obtenir un titre qui n'est autre qu'un jugement au préalable reconnaissant à un acteur des savoirs théoriques et parfois des capacités pratiques, qui lui garantissent une adaptabilité probable à un poste de travail. Elle peut être considérée comme un présupposé à l'acquisition d'une compétence. La compétence a besoin des savoirs acquis liés à la qualification pour exister sans pour autant se réduire à celle-ci.

Pierre Naville fut l'un des premiers à tenter de cerner la notion de qualification. Pour ce faire, il cite, dans son Essai sur la qualification du travail, un manuel qu'il présente

⁴ Martory (B) et Crozet (D) « **Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance** ».Edition : Dunod. Paris, 2002, pp : 89 - 90.

⁵ L'accord signé en 17 décembre 1990, après avoir fait l'objet d'une négociation paritaire, par le Groupement des Entreprises Sidérurgiques et Minières (GESIM) et quatre organisations syndicales: CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT-FO. Répondant au nom d' « Accord sur la Conduite de l'Activité Professionnelle », plus connu sous le sigle A. CAP 2000.

⁶ Anne DEPREGZ, « **Compétences et qualifications mise en perspective et positions d'acteurs** », Discussion Papers, numéro 0208,2002, p : 4.

Chapitre III : La logique compétence

comme étant destiné aux ingénieurs : « *La qualification peut être définie comme la capacité à suivre une méthode donnée* »⁷.

1.1.1. Emergence du modèle « qualification »

La notion de qualification émerge dans les années qui suivent la fin de la seconde guerre mondiale. L'application d'une réglementation émanant de l'État (les arrêtés dits « Parodi-Croizat » pris par le ministère du travail entre 1945 et 1947) ou des branches professionnelles (suite à la loi relative aux conventions collectives de 1950) conduit à classer et hiérarchiser les emplois dans des grilles de salaire.

Les critères qui fondent ces classifications professionnelles dessinent les contours de la qualification du travail. Celle-ci peut être définie de manière simple comme, l'imbrication étroite entre un ensemble de connaissances et de savoir-faire acquis par un individu pour l'exercice d'une activité professionnelle et une position précise qui lui est assignée dans l'organisation du travail de l'entreprise.

Concrètement, chaque emploi est désormais référé à une catégorie professionnelle, elle-même liée à une certaine durée d'apprentissage. Par exemple, la catégorie « d'ouvrier qualifié 1^{er} échelon » des industries chimiques correspond à un profil d'ouvrier « exécutant des travaux qualifiés courants exigeant des connaissances qui ne peuvent être acquises que par une formation professionnelle d'une certaine durée ou la pratique suffisante d'un métier dont la connaissance peut être sanctionnée par un certificat d'aptitude professionnelle ».

Les bases de ce que certains chercheurs nommeront plus tard le « modèle de la qualification » sont désormais posées et vont rester remarquablement stables pendant près d'une trentaine d'années. Elles s'articulent autour de trois composantes⁸ :

- Ce modèle se caractérise d'abord par le fort degré d'objectivation des critères de classification des emplois (niveau de diplôme, durée d'ancienneté dans un poste, etc.) qui n'intègre que très partiellement la spécificité des activités de travail ;
- Il est marqué ensuite par une logique d'homogénéisation de la représentation du travail autour d'un ensemble restreint de catégories qui constituent des repères professionnels immuables pour les salariés: Ouvriers Spécialisés (OS), Ouvriers Qualifiés (OQ), Agents de maîtrise (AM), etc. ;

⁷ Cité par Loïc Catania, « **Qualification** » et **compétences au sein de l'espace social : quelles évolutions de la professionnalité prescrite ?** », Revue Ergologia, numéro 10, Décembre 2013, p : 92.

⁸ Damien BROCHIER, « **Regards croisés sur la notion de compétence professionnelle** », Colloque du 4 mai 2010, p : 8.

Chapitre III : La logique compétence

- Enfin, il est inséré dans un cadre légal et conventionnel très dense qui en fait l'un des piliers de la négociation collective entre partenaires sociaux au sein des branches professionnelles.

La qualification et la compétence sont bien plus que deux notions définissant une professionnalité. Elles constituent les outils conceptuels liés à différents contenus de prescription temporellement localisés. Le passage de l'une à l'autre de ces notions, dans la prescription du travail, est le fruit des changements de polarité survenus dans des domaines qui dépassent la stricte activité de travail⁹.

La reconnaissance des qualifications est une reconnaissance collective, c'est-à-dire le résultat de la négociation sociale entre employeurs et travailleurs. En effet, l'une des grandes caractéristiques de l'après-guerre réside dans l'institutionnalisation des relations de travail, celle-ci accompagnant la constitution du système de sécurité sociale. Le principe de la négociation paritaire régit la vie d'une série d'institutions créées ou légalisées à cette époque, tels le Conseil central de l'Economie ou les Commissions paritaires. Cette institutionnalisation des relations de travail et le droit du travail constituent les garants du système de la qualification.

Le système basé sur la qualification répond à la volonté d'objectiver la fixation des salaires. Comme le rappellent les brochures syndicales actuelles, les salaires (à la pièce, au temps, au rendement ou à la prime) étaient auparavant fixés selon des critères arbitraires. Afin de comparer et de hiérarchiser les fonctions selon des critères reconnus collectivement, les partenaires sociaux et les pouvoirs publics ont instauré des grilles de qualifications. Ces nomenclatures fixent au niveau du secteur (et parfois au niveau de l'entreprise) les minima salariaux pour chaque qualification.

Trois traits essentiels, partagés avec la France et l'Italie, caractérisent les nomenclatures professionnelles en Belgique. *Premièrement*, la négociation salariale et les nomenclatures s'établissent essentiellement au niveau du secteur d'activité. La fixation des salaires est donc encadrée par les conventions collectives à ce niveau. Il s'agit d'une tendance majoritaire n'empêchant pas la négociation et l'existence de nomenclatures soit au niveau de l'entreprise, soit au niveau national (telle celle définissant les échelles barémiques des fonctionnaires). *Deuxièmement*, au sein du secteur, la classification dominante peut être qualifiée de «*catégorielle* », dans la mesure où elle établit des « comparaisons globales, empiriques, simples » entre les postes de travail. *Troisièmement*, le travail intellectuel et la

⁹ Idem.

Chapitre III : La logique compétence

formation générale qui en ouvre l'accès sont plus valorisés sur le plan salarial que le travail manuel et la formation professionnelle. La hiérarchisation entre cadres, employés et ouvriers est d'ailleurs inscrite dans les nomenclatures¹⁰.

1.1.2. Les critiques syndicales

Résultat de la négociation collective de la période d'après-guerre, les grilles de qualifications sont critiquées dans les années 1960. Les discriminations salariales entre les employés et les ouvriers sont dénoncées. Jusqu'aujourd'hui, la situation de l'ouvrier reste désavantageuse par rapport à celle de l'employé. En outre, lorsque le diplôme obtenu constitue le seul critère fixant la rémunération, de fortes distorsions existent entre les travailleurs « A1 » nouvellement engagés et les travailleurs « A2 » expérimentés, exerçant des responsabilités mais moins bien rémunérés que les A1¹¹.

D'autres discriminations sont encore dénoncées, telles celles entre les hommes et les femmes, comme l'atteste la grève des ouvrières de la *Fabrique nationale* en 1966. Certaines de ces discriminations proviennent directement des critères structurant les nomenclatures professionnelles. A l'époque de l'élaboration des premières grilles, les femmes étaient moins qualifiées que les hommes, mais d'autres discriminations sont induites indirectement. Pour un même degré de qualification, les qualités attribuées aux femmes et provenant de l'expérience domestique sont nettement moins valorisées que l'effort physique. La "nettoyeuse" est moins bien rémunérée que l'homme à tout faire" et les barèmes salariaux des secteurs plus féminins, tel celui de la confection, sont moins élevés que ceux négociés dans les secteurs plus masculins, tel celui de la chimie (Ferruccio Ricciardi, 2016).

1.2. L'origine et les raisons du passage de la logique poste à la logique compétence

On ne peut pas dire qu'il y ait eu un basculement soudain d'une logique à une autre. Néanmoins, on peut trouver l'origine de ce passage qui est un mouvement social, celui de mai - juin 1968, fut porteur de revendications autour des notions d'autonomie, d'initiative ou encore de responsabilité des travailleurs face à un système de production

¹⁰ Idem.

¹¹ Fédération Générale du Travail de Belgique. « **Classifications de fonctions** », Bruxelles, 1997, pp : 9 -10.

Chapitre III : La logique compétence

considéré comme aliénant¹². Ce système, certains l'ont appelé « travail à la chaîne », d'autres « fordisme », « taylorisme » ou encore « capitalisme ».

Ce que l'on a pu observer à l'issue du mouvement de mai - juin 1968 et dans les années qui suivront, c'est l'absorption de la critique artiste du capitalisme, à savoir la satisfaction des revendications d'autonomie et de responsabilité au travail, et ce par la promotion de la « logique compétence »¹³.

Il est, par ailleurs, intéressant de noter que le mouvement social de mai- juin 1968 avait déclenché certaines mutations du système de production. Ce dernier était jusqu'à lors considéré, à la faveur des nombreuses critiques du taylorisme, comme aliénant le changement de polarité¹⁴.

Le système des qualifications est appliqué sans modification majeure jusque dans les années 1970. Au cours de cette décennie, caractérisée par la montée du chômage et la décentralisation de la négociation collective, des méthodes dites « analytiques » et non plus « catégorielles » sont introduites. Contrairement aux méthodes « catégorielles » globales, les méthodes analytiques (les « critères classants ») diversifient les critères des classifications de fonctions (Aglietta, 1997).

Ces critères sont, par exemple, l'autonomie, la responsabilité, la direction, la connaissance, l'expérience, la résolution des problèmes, la communication, la connaissance des langues, les aptitudes ou les conditions de travail. La plupart de ces caractéristiques s'apparentent donc à des compétences requises pour exercer une fonction. Une échelle de points permet d'évaluer chacun de ces critères et la somme de ces points indique l'importance relative de la fonction. Diverses méthodes sont élaborées par des consultants privés et disposent chacune d'une grille particulière¹⁵.

Au cours des années 1980, le contexte de l'emploi dans lequel a eu lieu l'évolution vers les méthodes analytiques et plus largement vers la GRH se caractérise par l'importance des licenciements pour motif économique et par l'accroissement de la mobilité externe¹⁶. Ces phénomènes affectent différemment les entreprises selon la taille et selon le secteur d'activité.

¹² C'est du moins l'analyse qu'en fait le sociologue Roger Cornu : « Le glissement (de la qualification vers la compétence décrit par Y. Schwartz) nous ramène trente ans en arrière, en mai-juin 1968, aux revendications gestionnaires du mouvement social (...) autour des notions d'autonomie, d'initiative et de responsabilité ».

¹³ F. Stankiewicz, « **Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines** », Edition Economica, Paris, 1988, pp : 72-82.

¹⁴ Loïc Catania, Op.cit., p : 111.

¹⁵ Idem.

¹⁶ Jean-Marie Peretti, « **Gestion des ressources humaines** », Edition : Vuibert 19^{ème} édition, Paris, 2013.

Chapitre III : La logique compétence

L'industrie et la construction sont plus touchées que le secteur tertiaire. Le chômage devient plus « durable » et les transitions hors emploi s'intensifient.

1.2.1. La montée progressive des compétences

La notion de compétence, quant à elle, va s'immiscer dans le débat social de manière très progressive à partir des années 1970 et faire l'objet d'une reconnaissance élargie grâce à l'accord « A CAP 2000 » négocié et signé en 1990 dans les entreprises du groupe sidérurgique Usinor Sacilor. La compétence y est définie comme un « savoir-faire opérationnel validé¹⁷ ».

Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer¹⁸ ».

L'analyse de cette définition montre que les trois composantes de la GC font contrepoint au « modèle de la qualification » :

- L'évaluation de l'engagement subjectif de l'individu dans une activité de travail clairement identifiée entend gommer la référence à des repères objectifs, notamment les diplômes qu'il a acquis dans le cadre de la formation initiale ou continue ;
- Le repérage des emplois se voit profondément transformé. L'organisation du travail ne repose plus sur un agencement de postes préétablis, mais sur la manière dont les salariés vont développer leurs compétences pour atteindre les résultats attendus par l'entreprise. Cette vision d'une organisation évoluant en fonction des compétences de ses salariés implique une évaluation régulière des compétences au plus près de l'activité de travail.

1.2.2. La redéfinition de la qualification et métier par la compétence

Piotet (2002) discute le passage de la logique qualification à la logique compétence. Il faut retenir que la logique compétence substitue à la fois la qualification et le métier qui était dépassé lui aussi par la qualification, la compétence présente à la fois une rupture à la logique métier et qualification.

¹⁷ K.Chatzis,F. Coninck et Ph.Zarifian, « L'accord A. Cap 2000 : la logique compétence à l'épreuve des faits », Revue Travail et Emploi n°64,1995, p :35.

¹⁸ Francis Danvers, « S'orienter dans la vie : une valeur suprême », Presses universitaires du Septentrion, 2009, p : 113.

Chapitre III : La logique compétence

Ce passage relève les écueils auxquels est confronté l'individu, la faible marge de manœuvre dont il dispose : si le métier confère un « état », la qualification procédurale une mobilité possible au sein d'une branche professionnelle, la compétence est enfermée dans l'entreprise qui la reconnaît et il est toujours difficile pour le salarié d'en apporter la preuve à l'extérieur du contexte où elle est reconnue.

Le tableau suivant présente les caractéristiques des trois logiques (métier, qualification et compétence) selon Piotet (2002) :

Tableau N°12: Métier-Qualification-compétence.

	Références	Instances régulatrices	Champ d'application
Le métier	L'individu	La corporation, l'ordre	Universel
Qualification/classification	Le poste de travail	Les partenaires sociaux	La branche professionnelle
La compétence	L'individu et la situation de travail	La hiérarchie	L'entreprise

Source : Françoise Piotet, « La révolution des métiers », Edition : PUF, Paris, 2002, p : 17.

La compétence est une autre appréhension des modèles en concurrence qui rend compte des transformations du modèle de qualification et de ses différentes dimensions. Elle s'impose sous le signe de la nécessité pour corriger les insuffisances des deux logiques précédentes, celui de la qualification, précisément.

Aujourd'hui, il faut bien se rendre à l'évidence : à un diplôme précis ne correspond plus forcément un emploi. La compétence semble de plus en plus prendre le pas sur le diplôme et sur la logique qualification¹⁹.

1.2.3. Comparaison des deux logiques: compétence et qualification

Selon Lawler (1993), Slivinski et Miles (1996), au lieu de mettre l'emphase sur les tâches à effectuer, la notion compétence se focalise sur la personne dans sa totalité. Lawler

¹⁹ Marcelle Stroobants, « La qualification ou comment s'en débarrasser », Université Libre de Bruxelles, 1999, p : 62.

Chapitre III : La logique compétence

ajoute que les organisations structurées sur la base des compétences sont contraintes à modifier les structures, fondées sur la base des postes.

La logique compétence permet aux entreprises de fonctionner en combinant un plus haut degré d'expertise et en mettant l'accent sur des relations multifonctionnelles latérales. Certains auteurs ont essayé de dégager les traits caractérisant la logique de gestion par poste par opposition à la logique de gestion par compétences. Comme le montre le tableau N°13 :

Tableau N°13 : Comparaison de la logique poste et de la logique compétence.

Gestion par poste	Gestion par compétences
<ul style="list-style-type: none"> - Accent sur les tâches - Qualifications : qualités requises pour un poste - Description détaillée des tâches - Connaissances, savoir-faire - Poste : pivot de tous les aspects de la GRH, de l'organisation taylorienne et bureaucratique - Affectation permanente des tâches à un individu par la hiérarchie - Sélection d'individus en fonction d'un poste - Rémunération sur la base de l'évaluation du poste avec des postes repères - Evaluation du salarié sur la base de l'atteinte des standards de production 	<ul style="list-style-type: none"> - Accent sur la personne dans sa globalité - Qualités transférables d'un emploi à l'autre - Descriptions d'individus et des compétences à développer - Savoir-être, savoir-faire et connaissances - Compétence : pivot de tous les aspect de la GRH ,de l'organisation post taylorienne et poste bureaucratique - Affectation temporaire des tâches au sein d'une équipe - Sélection des individus capables d'acquérir des compétences - Rémunération sur la base de l'évaluation des compétences des individus - Evaluation du salarié sur la base d'une amélioration continue du rendement et des compétences

Source: Dubois (D), « Competency-based improvement », Amjert, HDR Press, 1993.

Un ensemble d'observations se dégage de l'analyse de ce tableau. La logique de poste est une logique d'atomisation des individus et du travail, c'est à dire un individu est cantonné à un poste, à une ou plusieurs tâches ou à un ensemble d'opérations.

L'emploi se limitait à son contenu professionnel ; ses frontières excluant les dimensions relationnelles et organisationnelles qui sont, entre autres, le travail en équipe. Par contre, la logique compétence semble une logique de mobilité (inter-postes, inter- services) et décloisonnement.

Chapitre III : La logique compétence

La logique poste est en opposition avec une logique de compétence. Un niveau est réduit à un poste, ce dernier implique un savoir et un savoir-faire. Il y a exclusion de toute référence aux attitudes, au potentiel des individus ainsi qu'au contexte de l'exercice des tâches ou des fonctions.

1.3. La logique compétence

1.3.1. Les quatre grands moments de l'histoire du modèle de la compétence

1.3.1.1. Le début des années 70

La période de crise se déclenche vers 1973, suite au premier choc pétrolier et implique de fortes mutations économiques et politiques. Il s'ensuit un éclatement du travail qui se transforme et se différencie. Un nouvel accord de classification à critères classant de la métallurgie fait surface vers 1974 après une longue négociation. Mais ce sont des emplois qui sont classés. Or, des critères tels que la responsabilité, l'autonomie ou encore la formation requise n'ont de sens que si l'on en fait des caractéristiques d'individus humain. Même si les caractéristiques de la ressource sont exprimées dans un langage proche des activités, le modèle de la compétence s'attarde moins sur l'activité à réaliser et centre son observation sur la personne qui la réalise.

D'après Zarifian qui a suivi de près cet accord, personne ne pensait qu'un nouveau modèle émergeait puisque l'on était encore dans la qualification. Les critères d'autonomie et de responsabilité sont nouveaux et comparés aux critères classiques de complexité de l'activité. Ceci ne veut pas dire que le taylorisme correspondait à des emplois simples et peu qualifiés car c'est le mode de construction de la qualification qui caractérise l'emploi et non son niveau. Autour de critères d'autonomie, il y a tout le contexte de révolte ouvrière contre le taylorisme et l'aspiration sociétale mise en avant par mai 68. Cette autonomie est davantage individuelle que de groupe, la question de l'individualité est située au cœur de la naissance officielle de la sociologie à la fin du XIX^{ème} siècle et s'avère très intéressante pour les sociologues.

Même si le mot compétence n'est pas encore utilisé à l'époque de l'après-mai 1968, Zarifian la définit comme : « l'expression de capacités individuelles, singulières, au sein d'un

Chapitre III : La logique compétence

ensemble de collectif »²⁰. D'après cette définition on peut dire que la compétence est naît d'aspirations dites sociales et d'une évolution sociétale profonde. Le critère d'autonomie est perçu comme positif du fait de la montée du rôle des individus et de leur participation avec le recul du taylorisme, ce critère est critiqué face à l'isolement des individus qu'il suscite et au remplacement d'un travail plus éprouvant moralement à un travail physique pénible, de la substitution du stress à la fatigue. En ce qui concerne le critère de responsabilité, il relève d'une éthique professionnelle et non morale, il s'agit d'aller jusqu'au bout de la prise d'initiative (Alain Mikol, 1993).

1.3.1.2. Le milieu des années 80

Si au départ la motivation d'introduire la logique compétence provenait principalement des évolutions sociétales et d'une pression sociale, à cette époque, les questions de stratégie et de performance entre en jeu également. La reprise économique vers 1984-1985, moment où l'économie française sort de la crise des années 70 et se développe par nouveaux défis productifs et concurrentiels. La montée en qualité des produits, une personnalisation de la relation aux clients ainsi qu'une complexification des performances permettent de sortir de la crise et pour répondre à ces exigences une partie du pouvoir est décentralisée auprès des équipes de base. Cependant, l'incertitude s'installe l'environnement économique est turbulent, les technologies et les produits se complexifient et renouvellent rapidement, ce qui crée une incertitude profonde (Philippe Zarifian, 2004).

A cette époque règne un sentiment d'injustice car il n'existe pas de reconnaissance, ni de rémunération pour les compétences. Quelque part, le comportement des salariés qui défendent la référence au poste est logique ils ne font ni plus, ni moins que ce qui est écrit dans la fiche de poste. Cependant, pour les salariés les plus dynamiques qui s'engagent avec intérêt dans leur travail, cette situation ne peut pas durer et va à l'encontre de l'inventivité et de l'initiative indispensable pour faire face aux nouveaux défis productifs et concurrentiels.

La façon de travailler change et de nouvelles TIC ainsi que de nouveaux modes d'organisation apparaissent. La diffusion de l'informatique coïncide avec la régression du secteur industriel et l'apparition de nouvelles professions²¹.

²⁰ Zarifian.P, « **Le modèle de la compétence** », Editions Liaisons, Paris, 2001, p : 23.

²¹ Laure Lemaire, Gérard Valenduc et Patricia Vendramin, « **Technologies et nouvelles formes de travail : le cas du secteur de la presse et de l'édition** », Fondation Travail – Université, 2002, p : 9.

Chapitre III : La logique compétence

1.3.1.3. Le début des années 90

C'est la période caractérisée par les réaménagements dans les grandes entreprises. En même temps, la tendance est, vu la conjoncture économique peu favorable, aux réductions de coûts et des effectifs avec une recherche de hausse de la rentabilité. L'émergence du modèle de la compétence, d'un côté, et l'opposition, la confrontation, l'équilibre et la combinaison avec le financement de l'économie, de l'autre côté, deviennent une question centrale. Le compromis entre les résultats et le développement des compétences ne coule pas de source. La prise d'initiative du salarié se voit forcée pour répondre au manque d'effectifs et ne représente pas un point positif, ce qui ne veut pas dire que le modèle de la compétence est complètement banni (Philippe Zarifian, 2004).

1.3.1.4. La fin des années 90

Le modèle de la compétence surgit à nouveau à la fin des années 90. Il acquiert une nouvelle dimension de référence à l'échelle sociale même si dans la pratique, il se retrouve principalement en entreprise. Il existe des préoccupations pour analyser les évolutions sociétales, à savoir, le niveau d'éducation plus élevé des salariés, la transformation des comportements, les attentes des jeunes générations, etc., l'accent est mis sur la concurrence internationale et pour faire face à ce contexte l'enjeu principal est le développement et la mobilisation des compétences et non plus à la technologie et aux structures organisationnelles.

Petit à petit, le travail se dématérialise. Auparavant, on reconnaissait les qualifications des travailleurs dans le secteur industriel à partir des efforts physiques et d'habiletés gestuelles dans l'exercice de leur métier. Pour faire face aux mutations du travail, les gestionnaires doivent s'adapter aux nouvelles situations de travail en changeant et en renouvelant leurs cadres théoriques et leurs mode d'intervention (Bobillier Chaumon, 2003).

1.3.2. Les conditions de la mise en place d'une logique compétence

Voici les points qui caractérisent une organisation qui s'inspire des principes de la logique compétence:

Chapitre III : La logique compétence

1.3.2.1. Le degré de centralisation

La logique compétence suppose une décentralisation de la FRH²². En effet, la décentralisation conduit à reconsidérer les différents acteurs dans l'entreprise²³, ces derniers interviennent dans les activités par lesquelles une entreprise acquiert, stimule, gère et développe les compétences dont elle a besoin aujourd'hui et demain en vue d'atteindre ses objectifs. La hiérarchie est aussi directement concernée par le sujet compétence.

1.3.2.2. L'initiative

Philippe Zarifian définit la compétence comme « la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté... La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances,...la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité²⁴». En effet, la compétence désigne une attitude de prise d'initiative et de responsabilité que l'individu exprime dans l'affrontement réussi aux enjeux et problèmes qui caractérisent les situations de travail que cet individu prend en charge.

Les notions de prise d'initiative et de responsabilité sont aussi importantes : la compétence du salarié se condense dans les initiatives qu'il prend et la qualité de ces initiatives, leur caractère "réussi", ce qui implique que soit associée, à ces initiatives, un critère de succès. Prendre une initiative, c'est initier par soi-même, commencer quelque chose de nouveau, en l'occurrence la solution à apporter à un problème et un enjeu qui est au cœur de la situation : réparer une machine, répondre de manière pertinente à un client²⁵.

1.3.2.3. La communication ascendante

Si l'on reconnaît que les RH constituent l'essentiel vecteur pour garantir le développement de l'entreprise, il devient logique d'accorder une importance stratégique à la communication interne.

La logique compétence s'inscrit dans une démarche communicationnelle. En effet, la gestion et le développement des compétences des RH nécessitent un déploiement accru des

²² Cécile Dejoux, Anne Dietrich, Op.cit.

²³ Didier RETOUR, « **Autonomie et décentralisation de la GRH** », FACEF PESQUISA - numéro especial 2011, pp : 22-23.

²⁴ Zarifian, 1999, Op.Cit. p : 70.

²⁵ Philippe Zarifian, « **De la notion de qualification à celle de compétence** », Les Cahiers Français, n° 333, juillet-août 2006, p : 143.

Chapitre III : La logique compétence

processus d'interaction et de communication. Elle contribue à la constitution d'un horizon d'attente, une image idéale de l'organisation située dans le futur que l'action présente contribue à atteindre²⁶.

La communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel²⁷.

La communication interne comprend l'ensemble des échanges d'informations à l'intérieur de l'entreprise, qu'ils soient formels ou informels. Elle se présente comme un outil ou instrument favorisant l'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise, facilitant la construction d'une solidarité et d'une implication du personnel aux objectifs de l'entreprise.

La communication opérationnelle est de trois types²⁸ :

- Le premier type la « **communication descendante** » ou « **hiérarchique** » s'adresse à l'ensemble des salariés. Elle part du haut de la pyramide hiérarchique vers les employés et les ouvriers C'est la communication du « haut vers le bas ». Elle a pour but de diffuser les informations réglementaires (règlement intérieur, mesures de sécurité...), résoudre les conflits internes et informer et expliquer un projet à l'ensemble du personnel ;
- Le deuxième type c'est la « **communication ascendante** » ou « **salariale** », elle part des salariés pour remonter vers la hiérarchie ou la direction. C'est la communication dite du « bas vers le haut ». Elle peut être provoquée et organisée par les syndicats, comme elle peut être spontanée. La « communication ascendante » permet de vérifier et de détecter d'éventuelles anomalies en matière de communication interne dans l'entreprise et faire remonter par la suite à la direction les réclamations et les attentes des salariés, à travers un dialogue et une écoute active ;
- Enfin, le dernier type c'est la « **communication horizontale** ». Elle favorise l'échange de l'information entre les différents acteurs de l'organisation, elle a pour objectif d'intégrer à la prise de décision et surtout à l'action de partage de connaissance entre les différents acteurs d'une entreprise.

²⁶ <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://nikopol6.free.fr/suzy/memBrulais.do>

²⁷ Nicole Almeida et Thierry Libaert, « **La communication interne des entreprises** », édition : Dunod, 7^{ème} édition, Paris, 2014, p : 7.

²⁸ http://www.entreprendre.ma/Differents-types-de-la-communication-interne_a1130.html

Chapitre III : La logique compétence

Il existe des moyens qui peuvent être mis en place de manière récurrente la communication au sein de l'entreprise²⁹ :

- Conférences et séminaires;
- Les réunions ;
- Les réunions d'expression ;
- Des sondages ;
- Journal interne ;
- Magazines d'entreprise ;
- Magazines ciblées (aux cadres, à tout le personnel, à destination des commerciaux,...) ;
- Les panneaux d'affichage ;
- Le serveur Internet ;
- Le mail ou le fax.

Initialement, la communication opérationnelle était uniquement une communication descendante où le supérieur hiérarchique transmettait ses ordres pour structurer le travail. Peu à peu, la communication opérationnelle est devenue également une communication ascendante dans les entreprises. Elle vise à renforcer l'appartenance et l'implication des RH.

Le modèle japonais de management des entreprises est caractérisé par une communication interne extrêmement intense. Celle-ci est fondée elle-même sur une forte culture d'entreprise, les gens à l'intérieur d'un groupe n'échangent des informations que s'ils sont animés par une volonté de partage. Une communication interne forte est d'abord un phénomène affectif ; elle suppose une forte culture interne, ce qu'on appelle, dans les sociétés, « l'esprit maison » ou la « culture d'entreprise »³⁰.

²⁹ Idem.

³⁰ Renaud Maricourt, « **Communication interne et culture d'entreprise au japon** », Revues.org, 1 mai 1994, p : 1.

Chapitre III : La logique compétence

1.3.2.4. L'autonomie

Plusieurs définitions de l'autonomie peuvent être mobilisées. J. Paitra dans une contribution récente désigne par autonomie « la faculté et la volonté qu'ont les gens de se comporter selon les règles et les principes qu'ils ont choisis tout en tenant compte des contraintes et des systèmes sociaux dans lesquels ils doivent agir, en s'adaptant au mieux, en se préparant, en se formant pour les négocier³¹ ».

L'autonomie implique une forte décentralisation. Cette première définition est cohérente avec la contribution de C. Everaere (1999) qui distingue autonomie et indépendance (agir seul sans tenir compte des autres), et autonomie et laisser-faire (définir soi-même la finalité de ses actions). Il précise à un autre moment de son analyse, « dans la perspective de l'autonomie, l'accent est mis sur la capacité de chacun (individu ou collectif) à prendre en charge lui-même une partie du flux, une zone de production ou une unité de transformation³² ».

Le développement des équipes autonomes de production, des groupes projets, des organisations apprenantes ou des organisations qualifiantes illustrent la volonté des entreprises de considérer les RH comme des acteurs de leur parcours en réfléchissant à leur projet professionnel et personnel.

Les principales contributions de l'autonomie dans le travail à l'amélioration des performances de l'entreprise peuvent être synthétisées de la façon suivante³³:

- Une capacité de décision plus rapide et mieux adaptée aux problèmes locaux (ce sont les arguments classiques de la décentralisation et de la délégation) ;
- Une plus grande souplesse dans la gestion individuelle et interactive des aléas (ce sont les arguments classiques de la flexibilité et du décloisonnement) ;
- Des gains de productivité dans la ligne hiérarchique. En effet, la gestion des aléas, les éventuels compromis autour du respect des règles, l'organisation des tâches, échoient dans une mesure qui peut être assez floue, aux individus appelés à devoir se "débrouiller", sans qu'un supérieur hiérarchique ne leur impose systématiquement "la" solution aux problèmes rencontrés dans la réalisation du travail.

³¹ Cité par Didier RETOUR, Op.cit, pp : 23-24.

³² Idem.

³³ Christophe Everaere, « Pour une échelle de mesure de l'autonomie dans le travail », Revue internationale sur le travail et la société, volume 4, numéro 2, 2006, pp : 106 -107.

Chapitre III : La logique compétence

La question de l'autonomie dans le travail concerne aussi bien un ouvrier affecté à une machine, qu'un cadre responsable d'un centre de profit, ou un Président-Directeur Général (PDG) qui viendrait d'être nommé à la tête d'une entreprise. L'autonomie est un processus évolutif, et non un état fixe donné à l'avance. L'autonomie dans le travail progresse, tout comme la compétence à laquelle l'autonomie est complètement liée³⁴.

1.3.2.5. Le contrôle hiérarchique

Pour les nouveaux dispositifs de contrôle et la logique compétence, le point de départ est identique : la crise du taylorisme et la disqualification des contrôles disciplinaires tayloriens, imposant, pour les salariés, le respect des tâches prescrites et des vitesses de réalisation. L'abandon d'un contrôle disciplinaire et l'émergence de ce que nous proposons d'appeler « *un contrôle d'engagement* » est en train de modifier, de manière importante, le paysage (Zarifian, 2004).

Le contrôle d'engagement s'inspire de ce qui existait depuis longtemps pour les cadres, mais en le généralisant à tous les salariés. Son principe est simple : la hiérarchie fixe, à chaque salarié ou à une équipe, des objectifs de performance et évalue, au bout d'un temps défini, le résultat atteint par rapport aux objectifs assignés. Entre les deux, le contrôle disciplinaire disparaît et donc la hiérarchie reconnaît les espaces d'autonomie et de prise d'initiatives. Ce contrôle par objectifs/résultats s'apparente un contrôle par élastique : le salarié dispose d'une assez large liberté de mouvement et de prise de décision pour affronter les situations qu'il rencontre. Il peut tirer sur l'élastique qui le lie à sa hiérarchie. Mais arrive un moment où s'exerce une force de rappel : le moment où il doit (au bout d'une journée, d'un mois, voire d'une année, suivant le rythme des contrôles) "rendre des comptes" sur les résultats qu'on attend de lui³⁵.

Ce modèle de contrôle ne peut pas être confondu avec le contrôle disciplinaire de Taylor, la hiérarchie ne mettra pas le personnel sous une pression telle qu'elle pourra générer une nette détérioration de la santé des RH.

Dans la logique compétence, l'entreprise met en place un contrôle de gestion simple et décentralisé, basé sur la mesure des résultats. Une équipe responsable sous autocontrôle mesure elle-même sa production et ses résultats. Elle a donc les moyens et le temps de les

³⁴ Idem.

³⁵ Philippe Zarifian, Op.cit, p : 143.

Chapitre III : La logique compétence

relever dans un tableau de bord, de les analyser et de les commenter afin de se corriger et de progresser³⁶.

1.3.2.6. La coopération

Plus qu'un empilement de compétences individuelles, la coopération induit la combinaison de ces compétences, ce qui produit de la compétence collective au sein d'équipes responsables, autonomes et solidaires³⁷.

La compétence collective est considérée comme une résultante, « elle émerge à partir de la coopération et de la synergie existantes entre les compétences individuelles » (Le Boterf, 2000). Cette définition insère l'ensemble des compétences individuelles des acteurs d'une même équipe, est source de synergies et de dynamiques importantes. Cette compétence collective est « innée » et inhérente aux groupes de travail et aux acteurs qui la composent³⁸.

Philippe Zarifian distingue une version « **pauvre** » de la coopération qui repose simplement sur une meilleure coordination (au sens de “ordonner ensemble”) des actes de travail, d'une version « **riche** » où il s'agit bien “de travailler ensemble, de développer tout un espace d'intersubjectivité, c'est-à-dire une compréhension réciproque et des accords solides sur la nature des problèmes à traiter et des savoirs à développer, l'identité des objectifs, le sens donné aux actions et la convergence des mobiles des individus qui agissent ensemble (Zarifian, 1995).

La coopération peut être obligée (la conséquence de la hiérarchie), interactive (équipes polyvalentes et autonomes) ou basée sur les initiatives et la qualité des interfaces³⁹.

1.3.2.7. Le développement des compétences

La logique compétence est un outil du management des RH dont l'objet est de promouvoir le développement des compétences et l'évolution professionnelle qui permettant ainsi de répondre aux besoins futurs de l'entreprise et de l'individu.

L'A. CAP prévoit que, dans le cadre de la « logique compétence », les obligations respectives de l'entreprise et des salariés se voient révisées. L'entreprise offre en particulier les moyens

³⁶ Guy Jayne, Op.cit, pp: 6-7.

³⁷ Idem.

³⁸ Françoise Dupuich, « **L'émergence des compétences collectives, vers une gestion durable** », Revue Gestion 2000, 2011/2, volume 28, p : 110.

³⁹ Nicolas DUCHAMP, « **Le management de la compétence collective** », Mémoire M2 en Management Général des Business Units (MGBU), IAE LILLE, 2014- 2015, p : 17.

Chapitre III : La logique compétence

techniques et financiers pour « *aider et valider le développement des compétences* », ainsi que pour « *assurer un cadre de travail permettant l'acquisition et l'emploi des compétences* ». Les salariés, quant à eux « *prennent en main leur propre déroulement de carrière grâce aux diverses démarches de formation qui leur sont proposées et aux parcours professionnel* ». En outre, les salariés « acceptent de mettre en œuvre les compétences acquises, au sein de l'entreprise⁴⁰ ».

L'organisation du travail génère un accroissement continu des compétences. Tout événement de la vie quotidienne est une occasion de formation⁴¹.

Nous verrons en détail dans la prochaine section le développement des compétences axé sur la formation.

Section 2 : Le développement des compétences par la formation

Les compétences sont en perpétuel renouvellement. Il faut voir dans ce renouvellement un aspect cumulatif et non un renouvellement par une destruction de la compétence antérieure. Des chercheurs de différents champs (Formation et emploi, 1999, par exemple) s'accordent pour prendre en compte la relation étroite entre les compétences et les situations de travail : elles s'acquièrent et se construisent par des processus d'apprentissage et de formation pour faire face aux évolutions du travail (Solveig Fernagu-Oudet, 2006).

2.1. Analyse des besoins en formation

SEKIOU définit la formation comme suit : « un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures⁴² ».

⁴⁰ Accord. Cap 2000, « **Mise en place d'une démarche compétence dans la sidérurgie, Usinor-Sacilor** », 1990, p : 11.

⁴¹ Guy Jayne, Op.cit, p : 7.

⁴² Lakhdar SEKIOU, Louise Bloudin, Jean-Marie Peretti, David Alis et Françoise Chevalier, « **Gestion des ressources humaines** », Edition De boeck, Bruxelles, 2001, p : 536.

Chapitre III : La logique compétence

La formation répond à la fois aux souhaits du personnel et aux besoins de l'entreprise et elle constitue au premier chef à l'attente de leur objectifs : satisfaction personnelle, performance économique, c'est en ce sens que l'on doit toujours considérer la formation comme un investissement et non comme une dépense puisqu'elle conditionne, au même titre que les équipements, les réalisations de l'entreprise (Jean-Claude Eicher, 1960).

Pour Raymond VATIER, la formation est « l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assumer avec compétences leurs fonctions actuelles ou celles qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'entreprise ⁴³».

- Un premier élément de cette définition met en relief l'idée que, la formation ne doit pas être un phénomène de mode réalisé à un moment précis pour copier ce qui se fait dans d'autres entreprises, mais doit plutôt constituer, comme le suggère le même auteur « *un ensemble d'action cohérentes dont les effets sont cumulatifs et qui s'inscrivent dans un plan précis* ».
- Le second élément important de cette définition, renvoie à l'amélioration de la compétence des individus, compétence qui implique un apprentissage, en vue d'une modification du comportement des individus conformes à l'attente de l'entreprise.

La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné.

En effet, l'identification des besoins de formation est la première étape de l'élaboration d'un plan de formation viable puisqu'elle permet de déterminer le lieu où sera effectuée la formation, son contenu, la clientèle visée et les compétences que les employés devront acquérir (Henri-Claude Lafitte et Gérard Layole, 2005).

2.1.1. Analyse du point de vue de l'organisation⁴⁴

Cette analyse débute par un examen des objectifs à court terme de l'entreprise, elle comprend une analyse des RH et compétences, une analyse des indices d'efficacité et une analyse du climat prévalant au sein de l'entreprise.

⁴³ Raymond Vatie, « **Développement de l'entreprise et promotion des hommes** », Entreprises Modernes d'édition (EMI) 4^{ème} édition, Paris, 1985, p : 34.

⁴⁴ SABA Tania ; DOLAN Simon ; JACKSON Susan ; RANDALL, Schuler « **La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles** », Editions du renouveau pédagogique 4^{ème} édition, Québec, 2008, p : 312.

Chapitre III : La logique compétence

L'analyse des RH consiste à établir, en tenant compte des objectifs de l'entreprise, les besoins de celle-ci en matière de RH, compétences et les programmes nécessaires pour les satisfaire. Les programmes de développement des compétences jouent un rôle crucial en assurant l'équilibre entre l'offre et la demande de RH et compétences.

L'analyse des indices d'efficacité fournit des informations sur l'efficacité actuelle des équipes de travail et de l'entreprise dans son ensemble (coût de main d'œuvre, niveau de production, qualité de la production). L'entreprise peut établir des normes relatives à ces indices, puis analyser ces derniers de façon à évaluer l'efficacité générale des programmes de formation.

L'analyse du climat prévalant au sein de l'entreprise est souvent utilisée pour décrire l'ambiance qui y règne et la façon dont se sentent les salariés par rapport aux différents aspects du travail et à l'entreprise en général. Ce processus aide à déceler les convergences ou les divergences existant entre les perceptions qu'ont les employés de leur milieu de travail et les propres besoins et aspirations de ceux-ci.

2.1.2. Analyse du point de vue des tâches

L'analyse axée sur les tâches est nécessaire pour établir les besoins de formation liés à des emplois précis. Cette analyse des diverses activités de l'entreprise joue un rôle décisif au moment de choix d'un programme de formation, les efforts de formation devraient porter sur les tâches qui sont effectuées fréquemment, qui sont jugées importantes et relativement difficiles à apprendre (Sami Boudabbous, 2007).

2.1.3. Analyse de point de vue de l'individu

Lorsqu'une entreprise procède à une analyse du point de vue de l'individu, elle analyse les besoins de chaque employé avant de fixer son choix sur un programme de formation précis (Sami Boudabbous, 2007).

2.1.4. Analyse du rendement

Elle vise à déceler les lacunes que présente un employé dans l'accomplissement de son travail. En effet, il faut noter qu'il existe deux types de lacunes au sein des entreprises : des lacunes reliées aux compétences du personnel auxquelles l'entreprise peut remédier par la formation et les lacunes reliées à l'exécution du travail qui peuvent découler d'une supervision inadéquate (Sami Boudabbous, 2007).

Chapitre III : La logique compétence

2.2. Le plan de formation

Une fois les besoins en compétence sont identifiés par l'entreprise, celle-ci va mettre en place un plan de formation qui lui permettra de répondre à ces besoins.

2.2.1. Définition

Le plan de formation est un document qui identifie l'ensemble des actions de formation que l'employeur décide de faire suivre à ses salariés. Il valorise la politique formation de l'entreprise et montre en quoi celle-ci est alignée avec la stratégie de l'entreprise (Annick Cohen, 2010).

Le plan de formation se présente sous forme d'un document écrit précisant :

- Nature et forme des actions à mener ;
- Moyens humains et matériels nécessaires à la réalisation du plan de formation ;
- Le budget nécessaire ;
- Les catégories, les effectifs, les métiers concerné ;
- La réalisation des actions programmées.

2.2.2. Les composantes d'un programme de formation

La mise en œuvre d'un plan de formation dépend de la combinaison d'un ensemble de facteurs, on distingue cinq composantes :

2.2.2.1. Détermination du personnel visé

Dans une entreprise, il est possible de trouver des employés de la base et leurs superviseurs qui apprennent en même temps un nouveau procédé ou une nouvelle technologie.

Pour le personnel engagé dans des formes de travail participatives comme les cercles de qualité et les groupes semi-consonnes, acquérir des compétences est plus que nécessaire.

2.2.2.2. Choix des personnes qui dispenseront la formation

Les programmes de formation peuvent être dispensés par un ou plusieurs personnes présentes dans l'entreprise ou provenant de l'extérieur. Le choix des formateurs dépend de l'endroit de la formation et de notions qui seront intégrées aux programmes (Peretti, 2013).

Chapitre III : La logique compétence

2.2.2.3. Détermination de la méthode à utiliser

Il existe plusieurs méthodes permettant de communiquer l'information (séminaire, séminaires suivis de discussion...). Le choix de la méthode à utiliser est lié aux types d'informations qui seront transmises au cours de la formation.

2.2.2.4. Détermination du niveau d'apprentissage souhaité

En plus du choix de la méthode, il faut adapter le contenu des programmes de formation aux types d'habiletés qui seront enseignées. Il existe trois niveaux d'apprentissage :

- *L'acquisition de compétences fondamentales* : qui consiste en la compréhension de base du secteur d'activité, apprentissage de langage et des concepts ;
- *L'acquisition d'habiletés* : qui consiste en acquisition des compétences permettant un travail dans un secteur particulier ;
- *L'amélioration des capacités d'exécution* : qui consiste en l'expérience de travail additionnelle vécue pour l'employé dans son secteur d'activité (Zoualfakar Jammoul, 2012).

2.2.2.5. Détermination du lieu de formation

Le lieu où se déroulera la formation est le dernier élément à considérer dans l'élaboration d'un plan de formation.

Cette décision doit être prise en tenant compte d'un certain nombre de facteurs : le type d'apprentissage, le niveau d'apprentissage désiré, les coûts et le temps nécessaire. Les entreprises ont deux options, soit la formation au niveau interne et la formation externe. En général ; les aptitudes professionnelles de base sont enseignées sur les lieux de travail, l'essentiel de la formation lié à la maîtrise des concepts est donnée hors les lieux de travail.

2.2.3. Exécution d'un programme de formation

Une fois le plan de formation est élaboré, ce dernier est mis en exécution par l'entreprise, en mettant en place un dispositif de gestion en formation.

La mise en place des plans de formation comporte les différents éléments suivants :

2.2.3.1. Elaboration du cahier de charges⁴⁵

Le cahier de charge est un document important pour la mise en place du plan de formation, il permet de fixer les différentes modalités d'exécution d'une action de formation et de définir le projet à réaliser.

⁴⁵ Jean Marie PERETTI, « Gestion des Ressources Humaines », Edition : Vuibert, 5^{ème} édition, 1998, p : 416.

Chapitre III : La logique compétence

On trouve les mêmes points clés dans un cahier de charges :

- La présentation de l'entreprise (activité, taille, structure, organisation...);
- Le budget disponible ;
- Les caractéristiques des populations visées (services, métiers, fonctions, âges, ancienneté et sexe) ;
- Les modalités de sélection de la population ;
- Le délai de réponse ;
- Le nom et l'expérience des formateurs ;
- Les contraintes à respecter.

2.2.3.2. Gestion des effectifs mis en formation

Le suivi des envois en formation implique une coordination étroite avec les différents services et le respect des procédures.

L'organisation de l'information nécessaire au bon fonctionnement du service et celle du personnel sur la formation constitue un volet important de la gestion de la formation (Corinne Baujard, 2007),

2.2.3.3. Le suivi sur site de réalisation

Il s'agit de suivre le déroulement des actions de formation de longue durée sur les lieux de réalisation de ces actions par l'entreprise.

Un responsable, désigné, accompagnera les stagiaires tout au long du cycle de formation afin de veiller au bon fonctionnement des actions de formation (Corinne Baujard, 2007).

2.2.4. Evaluation de la formation

L'évaluation de la formation permet de découvrir si les objectifs de la formation sont atteints (François-Marie Gerard, 2003).

Cette évaluation est nécessaire car elle permet :

- D'examiner les changements attendus chez le participant après sa formation ;
- Connaître les impressions des participants et leur degré de satisfaction face au programme de formation ;
- Analyser les améliorations constatées par certains indices comme la fréquence des absences dans l'entreprise après la formation.

2.2.4.1. Les modes d'évaluation

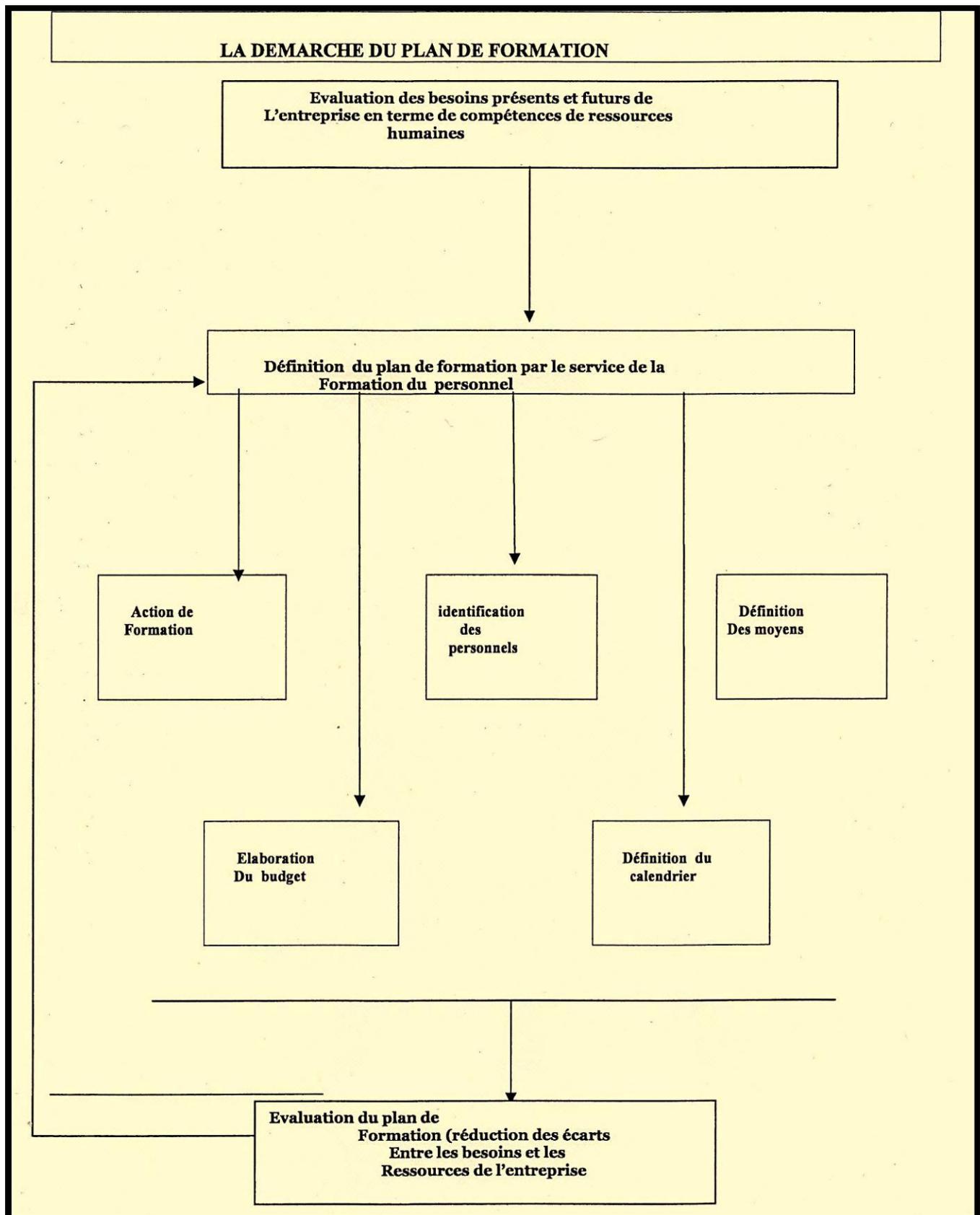
On peut distinguer l'évaluation en cours de formation, en fin de programme de formation et l'évaluation au milieu du travail (Michel Benoît, 1997).

Chapitre III : La logique compétence

- ✚ **Evaluation en cours de formation** : le responsable de la formation effectue un suivi régulier, qui lui permet de contrôler la mise en œuvre du programme de formation ;
- ✚ **Evaluation en fin de formation** : l'évaluation en fin de formation a pour but :
 - Donner aux formés l'occasion de faire la synthèse de ce qui était traité durant la formation ;
 - Fixer le niveau théorique acquis par les formés à l'examen de fin de stage ;
 - Exprimer leur avis, quant à la pertinence de l'efficacité de l'acte pédagogique ;
 - Recueillir des suggestions, quant à l'amélioration des objectifs du contenu de la structure et méthodes de la formation ;
 - Recevoir le programme de formation à la lueur des commentaires fournis par les formés ;
 - Identifier les besoins et préparer de nouvelles interventions de formation.
- ✚ **Evaluation au milieu du travail** : un programme de formation n'a de sens que s'il y a une augmentation du rendement du personnel formé. Cette évaluation sert à deux buts précis :
 - Informer les titulaires des postes de leur contributions respectives à l'entreprise ;
 - Informer et orienter les employés ayant des difficultés de rendement afin qu'ils puissent s'améliorer.

Chapitre III : La logique compétence

Figure N°13 : Le plan de formation.



Source : Guy Le Boterf, « Ingénierie et évaluation des compétences », Edition d'organisations, 2006, P : 337.

Chapitre III : La logique compétence

2.3. Les enjeux de développement des compétences par la formation

Le développement des compétences par la formation recouvre quatre (04) enjeux principaux :

2.3.1. L'articulation entre la formation et activité du travail

Pour élaborer une formation adaptée au contenu et aux conditions de réalisation du travail, il est nécessaire de faire une analyse des situations de travail existantes.

En effet, il s'agit de définir des objets et des outils pédagogiques qui correspondent à l'activité du travail et aux besoins réels. La compétence se construit efficacement lorsqu'il y a une confrontation entre le savoir et la pratique, c'est-à-dire entre connaissances théoriques et expériences professionnelles (Christian Chauvigné et Jean-Claude Coulet, 2010).

2.3.2. La connaissance des processus existants

Il s'agit d'étudier et analyser la façon dont les salariés construisent, échangent, consolident ou transmettent leurs connaissances et leurs compétences, ainsi l'analyse de la stratégie d'apprentissage existante constitue un moyen d'identification des variables qui structurent l'expérience professionnelle (Charpentier, 2004).

2.3.3. La formation et la capitalisation des savoirs et des compétences

Les connaissances et les compétences ont un caractère informel qui est souvent inhérent à l'activité du travail elle-même, mais ce caractère ne permet pas à l'entreprise de capitaliser, il peut freiner certaines coopérations, limiter les salariés dans leur progression, et leur qualification. Faire un diagnostic des différentes situations de travail facilite le repérage de ces savoirs et compétences non formalisés (Jean-Yves Bück, 1999).

2.3.4. L'organisation du travail et les conditions de valorisation du savoir et de la compétence

Les conditions socio-organisationnelles contribuent au développement et à la reconnaissance des savoirs et des compétences.

Ces conditions sont relatives à l'organisation du travail, et s'intéressent par les relations sociales d'une part, et les systèmes de classification et politique de gestion de l'emploi d'autre part (Malhotra et Galletta, 2003).

Chapitre III : La logique compétence

Conclusion

Depuis longtemps et jusqu'à présent, le modèle de la qualification est considéré comme un critère majeur de définition des emplois. Il structure les formations, les grilles de classifications et bien d'autres formes d'organisation du travail. Mais l'émergence puis la diffusion récente de « la logique de compétence », tant au sein des entreprises que dans les travaux de recherche, dévoile de nouveaux horizons par rapport à l'organisation du travail et la GRH⁴⁶.

Jusqu'aux années 1970, le système de la « logique de poste » est appliqué sans modification majeure, mais au cours de cette décennie il devient un modèle fragilisé, comme l'ensemble des formes institutionnelles et des médiations sociales avec lesquelles il fait sens, avec le délitement général de la régulation fordienne, emportée par la recombinaison des sources de la productivité et de la compétitivité (Aglietta, 1997).

D'une « logique de poste », la GRH dans les entreprises évolue progressivement vers des logiques et des pratiques plus ouvertes et plus souples dont l'objet général serait la « responsabilisation de toutes les catégories de salariés, qui permet à l'entreprise de faire face aux défis relatifs au développement de l'entreprise et de la pérennisation ⁴⁷ ».

C'est ainsi que le « modèle de la compétence » naît de cette déstabilisation « tente de renouveler les bases de l'échange salarial, dans des termes qui ne sont pas sans rappeler le modèle du métier » (Aglietta, 1997). En rupture avec le modèle de la « logique de poste » basé quant à lui sur la notion du travail prescrit. La « logique de compétence » quant à elle évoque ce quelque chose en plus qui est demandé au salarié et que sa qualification n'arrive plus à nommer ni à garantir.

Dans un environnement devenu extrêmement incertain, le développement des compétences ne peut plus s'effectuer par-rapport à une norme figée qui constituait jusque-là, la limite d'évolution des individus. Formation et développement des compétences deviennent dès lors deux leviers interactifs de l'efficacité économique⁴⁸

⁴⁶ Ouerghi Malika, Op.cit., p : 1.

⁴⁷ MEDEF, Op.cit., p : 5.

⁴⁸ Marbach.V, « **Evaluer et rémunérer les compétences** », Editions d'Organisation, Paris, 1999, P : 42.

CHAPITRE

IV

Etude empirique

Section 1 : Méthodologie de recherche

Section 2 : Contexte d'étude et choix de l'échantillon

Section 3 : Interprétation des résultats

Chapitre IV : Etude empirique

Introduction

L'objectif de ce dernier chapitre est de présenter dans une première partie le positionnement épistémologique de notre recherche, puis le contexte de notre étude qu'est les deux wilayas Alger et Blida qui constituent le cadre empirique de notre recherche.

A partir de l'analyse théorique développée dans la première partie du présent travail dans laquelle nous avons défini les principes de la logique compétence, nous allons les soumettre à l'expérimentation sur le terrain algérien plus spécifiquement les régions Alger et Blida. L'objectif de cette étude est de confirmer ou d'infirmer les hypothèses déjà établies.

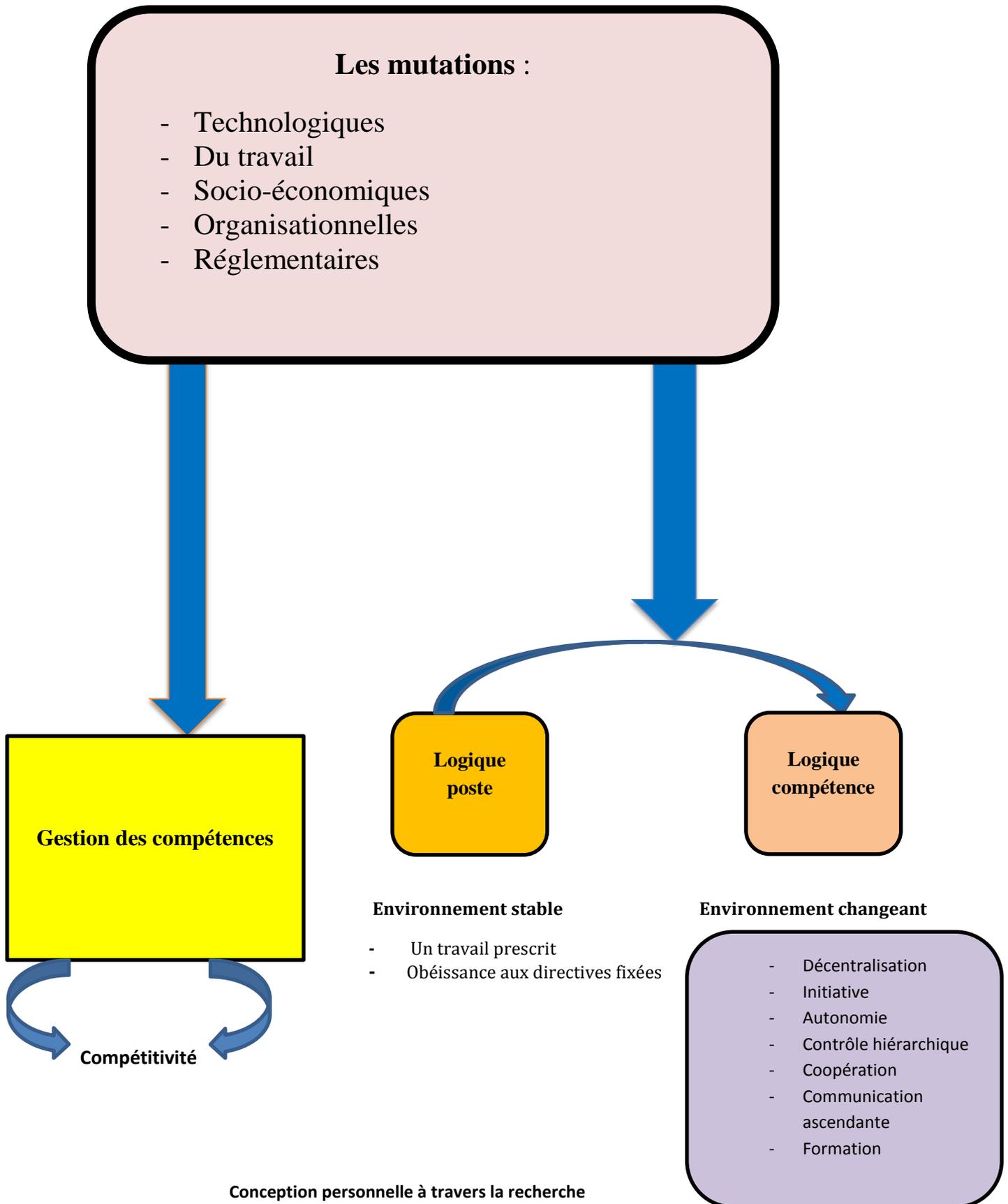
L'étude s'est déroulée dans quatre entreprises dans les secteurs : industriel, de service, commercial et BTPH.

La seconde phase de la recherche propose, dans la continuité du premier point, de repérer les facteurs qui sont susceptibles de favoriser la diffusion de l'APC au sein des entreprises algériennes et en particulier celles de notre échantillon et qui peuvent en cela expliquer la présence ou l'absence d'une GC et une logique compétence à partir des pratiques observées. Un certain nombre de variables d'influence, ont été retenues pour cela à partir d'un examen de la littérature. Il s'agit, dès lors, de vérifier que les hypothèses émises, tout en en tenant compte de l'interprétation des résultats.

Au total, le modèle de recherche se présente dans son ensemble de la manière suivante :

Chapitre IV : Etude empirique

Figure N° 14 : Modèle conceptuel de recherche.



Chapitre IV : Etude empirique

Section 1 : Méthodologie de recherche

L'exploration de la problématique nécessite la confrontation de la théorie aux réalités du terrain. Ainsi, **les modalités méthodologiques retenues** doivent être en cohérence avec les développements de la revue de littérature.

Un chercheur doit s'interroger sur : l'objet d'étude (la question épistémologique) et les moyens d'analyse du réel (la question méthodologique). L'objectif de cette section est de répondre à ses différents points de questionnement.

1-1 Le positionnement épistémologique de la 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.

En sciences de gestion, trois **paradigmes épistémologiques** sont généralement interrogés:

- ✚ **Le positivisme** : les tenants de ce paradigme considèrent que l'objet de recherche a une essence propre (Séville et Perret, 1999). La vision du monde est déterminée. Le chercheur est amené à observer un objet indépendant de lui-même et va découvrir des lois qui s'imposent à tous. Du point de vue méthodologique, c'est généralement la démarche hypothético-déductive et quantitative qui est utilisée (Giordano, 2003). Ce positionnement ne correspond pas aux objectifs de cette recherche. En effet, nous ne cherchons pas à expliquer la réalité mais davantage à la comprendre (Séville et Perret, 1999) ;
- ✚ **Le constructivisme** : ce paradigme suppose une interdépendance entre le sujet (le chercheur) et son objet de recherche. Le chercheur « *va contribuer à construire, avec les acteurs, la réalité sociale* » (Séville et Perret, 1999). Cette interaction entre le chercheur et son objet de recherche est qualifiée de « *posture interactive transformative* » par Giordano (2003). Ce n'est pas le positionnement adopté dans cette recherche. En effet, nous relevons d'une posture plus aménagée.

Chapitre IV : Etude empirique

✚ **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). Il s'agit du mécanisme intellectuel par lequel le chercheur est capable de se mettre à la place des acteurs observés.

Selon Giordano (2003), afin de positionner sa recherche parmi ces trois grands paradigmes épistémologiques, le chercheur doit élucider trois grandes questions (tableau N°14) :

- 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 ?

Tableau N°14 : Les trois paradigmes de recherche.

	Positivisme	Interprétativisme	Constructivisme
Nature de la réalité (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 recherche (Epistémologie)	La réalité est une donnée objective indépendante des sujets qui l'observent	Empathie : 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.

Chapitre IV : Etude empirique

Dans notre étude, au regard de la formulation de notre problématique, une position épistémologique « **interprétativisme** » semble plus adaptée. En effet, notre problématique se focalise sur la compréhension et la vérification de l'utilisation de l'APC ainsi que l'analyse du passage d'une gestion traditionnelle centrée sur les postes vers une nouvelle logique dynamique centrée sur les compétences : « **Quel est le degré d'appropriation de l'APC par les entreprises algériennes ?** ».

1-2 Le choix d'une approche qualitative centrée sur une étude de cas Multiples

Notre recherche repose sur une approche qualitative, centrée sur une étude de cas multiples conduite au sein de quatre entreprises évoluant dans des secteurs d'activité différents.

1-2-1 L'approche qualitative

L'objet de notre recherche est de parvenir à comprendre et à analyser le contexte à l'origine de l'émergence de l'APC et l'abandon de la logique poste sous l'influence des facteurs externes et internes. Les exigences propres à cette analyse nous conduisent à envisager une recherche **qualitative** afin d'apporter des éléments de réponses à notre question de recherche. C'est pourquoi, nous ne souhaitons aucunement procéder à une étude quantitative mettant en évidence des statistiques relatives au phénomène observé (mais nous ne remettons pas pour autant en cause la validité de cette catégorie d'étude).

Pour Wacheux (1996), « *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). Les recherches basées sur une approche qualitative respectent plusieurs principes développés dans le tableau ci-dessous.

Chapitre IV : Etude empirique

Tableau N°15: Les impératifs des recherches qualitatives.

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.

Ces impératifs des recherches qualitatives ont guidé l'élaboration et les choix méthodologiques propres à cette recherche.

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.

Chapitre IV : Etude empirique

1-2-2 L'étude de cas, comme stratégie d'accès au réel

Parmi les différentes stratégies de recherche offertes au chercheur qui opte pour une approche qualitative, nous avons retenu l'étude de cas. La littérature offre un certain nombre de définitions, mais la plus fréquemment citée est celle de Yin (1994), 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 ».

L'étude de cas est considérée comme une stratégie de recherche particulièrement adaptée pour comprendre l'organisation, le management des entreprises, cerner la réalité des structures organisationnelles et les différents types de changements qui s'y déroulent (Wacheux, 1996 ; Hlady-Rispal, 2000 ; Giroux, 2003).

Un vif débat a eu lieu entre les tenants **de l'étude de cas unique** et les tenants **des études de cas multiples** (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1994). Le nombre de cas découle directement des **objectifs de la recherche**.

Notre recherche se base sur l'analyse de cas multiples, 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 de cas à étudier, qui permet d'obtenir une confiance satisfaisante des résultats. Pour certains auteurs (Eisenhardt, 1989 ; Savall & Zardet, 2004), le nombre approprié de cas à étudier se situe le plus souvent entre **quatre** et **dix**. Cette limite inférieure est niée par Yin (1994), pour lequel deux ou trois cas sont jugés suffisants pour dresser les premiers résultats d'une recherche exploratoire. Le choix d'un cas unique permet une investigation en profondeur (Giroux, 2003 ; Yin, 1990) l'étude de cas unique est pertinente dans trois situations :

- L'étude d'un cas présentant un caractère extrême ou unique ;
- Le test d'une théorie pour la confirmer, la réfuter ou la compléter ;
- L'étude d'un cas qui n'était pas encore accessible à la communauté scientifique.

Le choix de cas multiples permet de renforcer la portée et la validité de la recherche (Yin, 1994).

La typologie de Yin (1994) est généralement choisie pour présenter les différentes études de cas envisageables (tableau N°16).

Chapitre IV : Etude empirique

Tableau N°16 : Les différents types d'études de cas.

	Cas unique	Cas multiples
Holiste (une unité d'analyse)	TYPE 1	TYPE 3
Enchâssée (multiples unités d'analyse)	TYPE 2	TYPE 4

Source : Yin (2003, p : 39).

Notre démarche de recherche s'appuie sur **le type 3** de la typologie proposée par Yin. En effet, nous effectuons **des études de cas** avec une **unité d'analyse** qui nous intéresse c'est le service RH au sein des entreprises qui font partie de notre échantillon.

La détermination de l'**unité d'analyse** est un élément important dans la clarification de l'objet de recherche. En effet, « identifier une unité d'analyse revient à « **définir ce qu'est le cas** ».

1-3 La méthode choisie pour la collecte des données

Nous avons opté dans notre étude pour la démarche d'enquête afin d'avoir des éléments de réponse à notre problématique. En effet, cette enquête représente le pivot central de notre travail. Elle permet d'éclairer modestement certains angles de la question de l'APC qui s'impose dans les entreprises et qui rend obsolète la référence au poste de travail qui s'inscrit dans le cadre d'une gestion mécaniste du personnel.

En ce qui concerne la méthode de collecte des données nous avons opté pour le questionnaire.

1-3-1 Le questionnaire

Notre recherche adopte une approche qualitative, nous avons privilégié le **questionnaire** comme support matériel à notre collecte de données primaires.

Le questionnaire consiste à « poser à un ensemble de répondants , le plus souvent représentatif d'une population (dans notre étude, il s'agit des DRH des entreprises de notre échantillon) , une série de questions relatives à leur situation sociale, professionnelle ou familiale, à leurs opinions, à leurs attitudes à l'égard d'options ou d'enjeux humains et

Chapitre IV : Etude empirique

sociaux, à leurs attentes, à leur niveau de connaissances ou de conscience d'un évènement ou d'un problème qui intéresse le chercheur » (Beaud et Weber ,1998).

L'enquête par questionnaire est une des méthodes de collecte de données les plus répandues. Elle permet de recueillir des données quantitatives à propos de faits, d'opinions, de représentations, mais aussi des données qualitatives à travers des questions ouvertes. L'élaboration d'un questionnaire est une tâche extrêmement délicate qui requiert un savoir scientifique. Il est recommandé de suivre quatre étapes : la préparation de l'enquête, l'élaboration du questionnaire, l'administration du questionnaire, le traitement et l'analyse du questionnaire.

Le recours à l'utilisation du questionnaire comme moyen de collecte des données se justifie lorsque l'échantillon de personnes à interroger est important et que le temps est compté.

La méthode des entretiens semi-directifs individuels en face à face est souvent la plus intéressante. L'entretien permet d'orienter la discussion avec l'interviewé sur les thématiques de l'enquête tout en lui laissant une grande liberté d'expression : les éléments recueillis sont donc de nature qualitative.

Compte tenu de l'importance du questionnaire en tant qu'outil de mesure conditionnant la qualité des résultats obtenus, nous détaillerons le contenu des différentes parties à travers les principales thématiques abordées.

Dans notre questionnaire, nous avons fait appel aussi bien à des questions fermées et ouvertes qu'à des questions plus élaborées comme celles comportant des échelles de réponses (certains aspects ne seront atteints qu'à travers ces différents types de questions). Il s'agit donc de poser :

- **Des questions fermées** : demandant des réponses précises dichotomiques (OUI/NON) ;
- **Des questions à choix multiples** : auxquelles le répondant aura à choisir entre plusieurs éléments qui peuvent être exclusifs (on ne peut choisir qu'un seul élément) ou invitent tout simplement à inscrire plusieurs choix à la fois ;
- **Des questions comportant des niveaux d'attitudes** : les échelles de mesure ont été mobilisées pour mesurer les différentes variables qui font partie de notre étude. En effet, les échelles de Likert ont été déployées.

Chapitre IV : Etude empirique

Notre questionnaire a été formulé (dans sa majorité) sous forme de questions au choix multiples, et ce pour faciliter l'interprétation.

Une page d'introduction a été introduite pour expliquer les objectifs de la recherche et la structure du questionnaire.

- Partie I : Informations générales ;
- Partie II : La GC;
- Partie II : La logique compétence.

✚ **Informations générales** : cette première partie avait pour objectif de collecter un ensemble d'informations sur l'entreprise ainsi que le DRH. Elle comporte sept questions numérotées de (01) à (08) et qui portent sur :

- ✓ Le sexe ;
- ✓ L'âge ;
- ✓ Le niveau d'instruction ;
- ✓ La nature de la formation;
- ✓ La forme juridique de l'entreprise ;
- ✓ Le type d'activité de l'entreprise ;
- ✓ Le capital social ;
- ✓ L'effectif total présent dans l'entreprise.

✚ **La GC**: divisée en deux axes, on s'est intéressé d'abord à l'analyse de l'emploi, son organisation et sa dynamique avant de vérifier si les entreprises en question gèrent les compétences. Les questions dans cette partie portent sur :

- **Le premier axe « L'emploi »** : qui comporte :
 - ✓ La répartition du personnel par Catégorie Socio-Professionnelle (CSP) ;
 - ✓ La répartition du personnel par âge ;
 - ✓ Le sur effectif (on cherche à savoir si l'entreprise est en sur effectif et sur quel métier) ;
 - ✓ Le taux d'absentéisme (on cherche à savoir si le taux d'absentéisme est important et inquiétant) ;
 - ✓ L'évolution de l'emploi (on cherche à savoir si l'emploi est resté stable, a diminué ou bien a augmenté) au cours des 3 dernières années.

Chapitre IV : Etude empirique

➤ **Le deuxième axe « La GC »** : l'objectif était de savoir quelle est la définition retenue par les DRH pour la notion de compétence et la GC, de vérifier si les entreprises gèrent les compétences et quelles sont les objectifs souhaités de son implantation ainsi que les différentes difficultés rencontrées :

- ✓ Définition de la compétence ;
- ✓ Existence de la GC;
- ✓ La place de la GC dans la politique GRH de l'entreprise ;
- ✓ La qualité de la GC;
- ✓ Degré de satisfaction de la GC actuelle mise en place dans l'entreprise ;
- ✓ Les raisons de l'insatisfaction ;
- ✓ L'objectif de la gestion des compétences dans l'entreprise.

✚ **La logique compétence** : cette dernière partie présente dans un premier lieu l'ensemble des conditions et principes qui fondent la logique compétence, nous aborderons ensuite les intérêts et freins de la logique compétence dans les entreprises ayant adopté ce mode de gestion. Enfin, on s'attachera à vérifier l'existence de la formation comme un outil mobilisé par les entreprises afin de développer les compétences de leur personnel. Les questions portent sur :

➤ **Le premier axe « Les conditions de mise en place d'une logique compétence »** :

- ✓ La référence centrale pour la définition et l'organisation du travail ;
- ✓ Le degré de centralisation ;
- ✓ La prise d'initiative (on cherche à savoir si l'entreprise favorise la prise d'initiative) ;
- ✓ La communication ascendante (on cherche à savoir si l'entreprise offre l'occasion pour chaque acteur d'exprimer ses attentes) ;
- ✓ Les différents moyens utilisés pour la communication ascendante ;
- ✓ Le degré d'autonomie accordé au personnel ;

Chapitre IV : Etude empirique

- ✓ La fréquence du contrôle hiérarchique au sein de l'entreprise ;
- ✓ La coopération (le travail en groupe).

➤ **Le deuxième axe « Le développement des compétences par la formation » :**

- ✓ Degré d'intérêt accordé pour la formation ;
- ✓ Programme de formation;
- ✓ Existence d'un budget de formation et évaluation du budget de formation dont dispose l'entreprise (suffisant/insuffisant);
- ✓ Relation entreprise organisme de formation ;
- ✓ Niveau de formation du personnel ;
- ✓ Domaines de formation pertinents pour l'entreprise ;
- ✓ Raisons entravant l'envoi du personnel en formation.

Les sources documentaires, auxquelles nous avons fait appel, sont de deux origines (interne et externe). Elles correspondent à des organigrammes, comptes rendus de réunions, journaux internes, etc. Nous avons également utilisé des communiqués et articles de presse, mais aussi et à plus grande échelle, les informations diffusées sur les sites WEB des entreprises. Leur intégration dans notre processus de collecte de données était conçue dans un objectif de compréhension et de reconstitution des événements ainsi que dans un souci de validation de la complémentarité avec d'autres techniques utilisées.

Après nous être clairement situé dans un positionnement épistémologique interprétativiste, avoir opté pour une méthode de recherche qualitative, et choisi délibérément de réaliser une étude de cas multiples afin de comparer les différentes manifestations d'un phénomène, la méthode d'investigation empirique adoptée a reposée sur un questionnaire administré aux DRH. Dans la section suivante, on présentera les entreprises de notre échantillon.

Chapitre IV : Etude empirique

Section 2 : Contexte d'étude et choix de l'échantillon

Avant de présenter les résultats de notre recherche, nous exposons au cours de cette section nos quatre (04) cas étudiés ainsi que les caractéristiques de notre échantillon.

Il nous semble important de préciser que la présentation des entreprises et de leurs caractéristiques s'effectue à la date de notre présence sur le terrain. En d'autres termes, certains éléments peuvent avoir évolué à la date de lecture du présent travail.

2.1. Caractéristiques de l'échantillon

Notre champ d'étude est assez diversifié : les entreprises choisies appartiennent à des secteurs différents (industriel, prestataire de services, BTPH et commercial). Ces derniers représentent un échantillonnage assez représentatif pour notre recherche.

Pour sélectionner une entreprise, nous avons établi au préalable des critères qui sont :

- ✚ **L'aspect de localisation** : l'entreprise doit se situer dans les wilayas : Alger, Blida, qui sont des wilayas stratégiques du point de vue économique et se caractérisent par une forte concentration et elles abritent plus de 50 % des entités économiques du pays.
- ✚ **L'aspect de taille de l'entreprise** : nous avons essayé de toucher à des entreprises de différentes tailles. Notre échantillon comporte des PME et de grandes entreprises.
- ✚ **L'aspect du secteur d'activité** : nous avons choisi des secteurs différents : industriel, de service, commercial et BTPH.
- ✚ **La propriété du capital** : nous nous sommes intéressés à des entreprises publiques et privées.

2.2. Présentation des entreprises ciblées

Après avoir détaillé les caractéristiques de notre échantillon, il est temps de présenter les terrains sur lesquels on a intervenu. Un échantillon de quatre entreprises répartis dans deux wilayas (Alger et Blida) a été utilisé pour les fins de cette recherche. A partir de cet échantillon, le questionnaire a été transmis à l'ensemble des DRH. Ces entreprises sont :

Chapitre IV : Etude empirique

- CR METAL ;
- INERGA ;
- Cosider TP ;
- Hydra Pharm.

Les informations recueillies les concernant sont présentées dans ce qui suit :

CR METAL

2.2.1. Présentation de CR METAL

2.2.1.1. Historique

CR METAL a hérité le savoir-faire des établissements J. CARMELI créés en 1953, qui étaient déjà spécialisés dans la Chaudronnerie, déclarés biens de l'Etat en juin 1963 et deviennent en janvier **1964** Entreprise Nationale de Constructions Métalliques « ENCM ».

En février **1975**, l'ENCM est rattachée à la Société Nationale METAL. Elle bénéficie d'un important programme de renouvellement (investissements) de son outil de production et l'extension de ses infrastructures, ce qui lui a permis d'augmenter ses capacités de production, qui ont atteint 3 000 T / An et de diversifier ses produits, en ajoutant les Stations de Concassage (1980) et le Coffrage Métallique (**1982**).

A la restructuration des entreprises publiques, en **1983**, l'unité Société Nationale METAL Blida est rattachée à l'Entreprise Nationale de Charpente et Chaudronnerie « ENCC ». Elle bénéficie d'un autre plan d'investissement qui a fait augmenter les capacités installées de 3 000 à 5 000 T / An.

Depuis le **1^{er} juillet 2001**, l'Unité Chaudronnerie Blida est devenue une filiale du groupe industriel ENCC, dénommée Société de Construction Métallique, par abréviation **CR METAL**, sous la forme d'une Société Par Action (SPA) au capital de 100 000 000 DA.

Le **09 / 04 / 2002**, CR METAL SPA obtenait sa certification **ISO 9001 :2000** (organisme certificateur SGS France).

En **2003**, CR METAL SPA est inscrite dans le 1^{er} programme de mise à niveau initié par le Ministère de l'Industrie.

Chapitre IV : Etude empirique

En juillet 2007, CR METAL SPA obtenait sa certification **BS OHSAS 18001-1999** « **British Standard Occupational Health and Safety Assessment Series** », délivrée par le même organisme certificateur.

Dans la même période, CR METAL SPA est inscrite dans un 2^{ème} programme de mise à niveau, avec d'importants investissements matériels et immatériels.

L'entreprise a bénéficié, entre 2012 et 2015, d'un plan d'investissement d'un montant de **1 658 millions DA**, dans le cadre de la réhabilitation et de la modernisation de l'outil de production de l'entreprise.

Toutes ces mutations ont permis à la société de garder ses parts de marché, voir augmenter, et cela en mettant à la disposition de ses clients des produits diversifiés, de qualité, et aussi de doubler son chiffre d'affaires.

La société CR METAL SPA, conformément à l'application du **décret n°07/210 du 04/07/2007** relatif à la réévaluation des immobilisations non amortissables représentés par les terrains et à la résolution n°02 de l'assemblée générale extraordinaire du **25/12/2007**, a procédé à l'augmentation de son capital social qui passe de 100 000 000,00 DA à **680 100 000,00 DA**.

- **Cadre juridique** : CR METAL est une Entreprise Publique Economique (**EPE**) sous forme juridique **SPA**, au capital social de 680 100 000 DA.

Son siège social sis au 130 Avenue Kritli Mokhtar Blida.

- **Champ d'action** : la société CR METAL intervient dans la réalisation de plusieurs produits métalliques, notamment :
 - Charpente métallique (hangars, bâtiments industriels, habitations) ;
 - Chaudronnerie (stockage carburant, eaux) ;
 - Equipements industriels divers (briqueterie, cimenterie, semoulerie, concassage) ;
 - Équipements Industriels divers (mécano-soudés) dans le domaine de l'Energie ;
 - Coffrage métallique (bâtiments et travaux publics).

Chapitre IV : Etude empirique

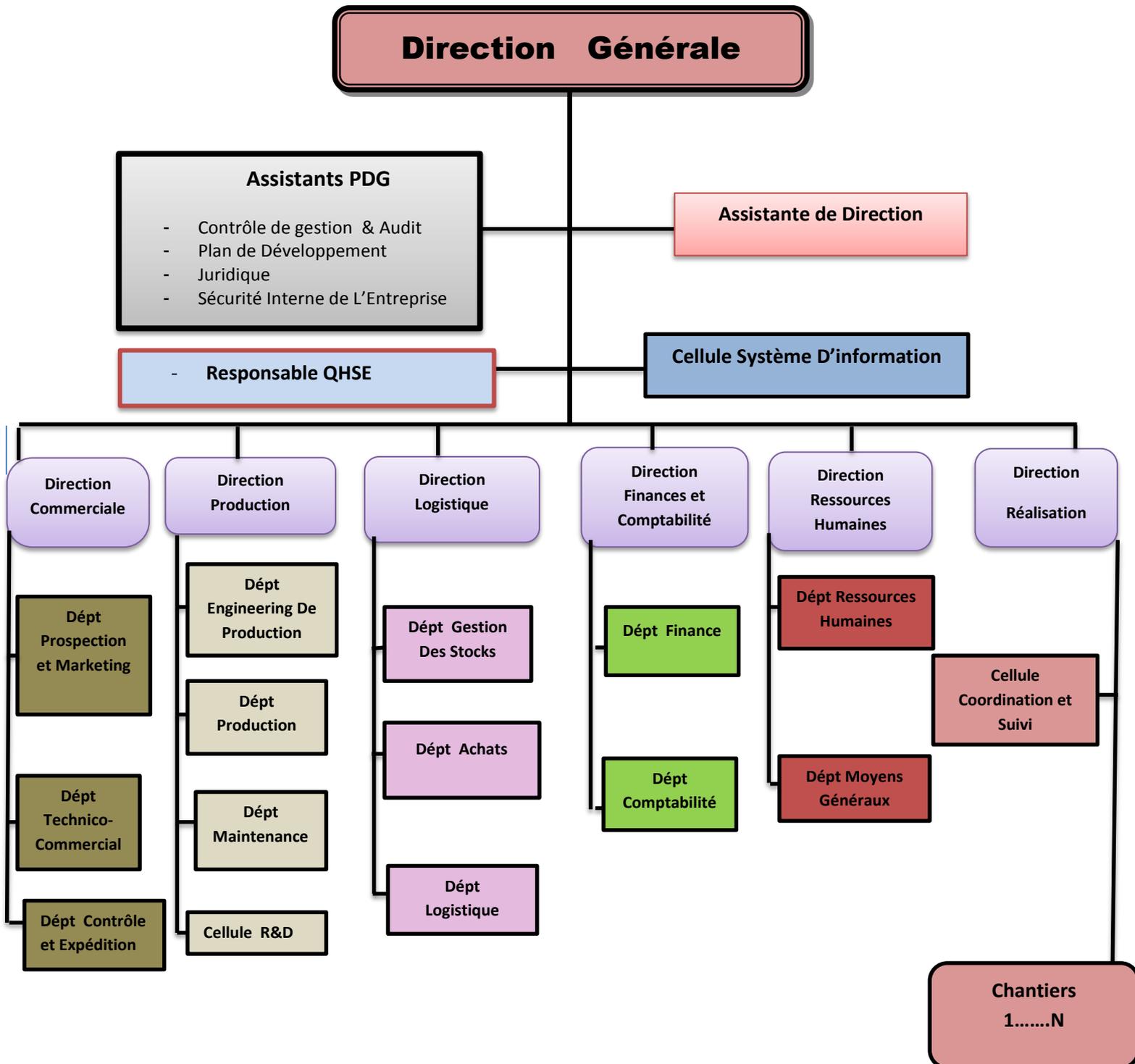
2.2.1.2. Références

- **Infrastructures :** CR METAL est implantée dans le périmètre de la commune de Blida, sur une parcelle de terrain d'une superficie globale de 57 750 m², dont :
 - ✓ Surface ateliers : 16 858 m² ;
 - ✓ Surface bâtiments : 2 600 m² ;
 - ✓ Surface stockage couverte et non couverte : 38 292 m² ;
 - ✓ Valeur comptable du terrain : 633 782 KDA ;
 - ✓ Valeur d'équipements de production : 91 802 KDA ;
 - ✓ Valeur équipements sociaux : 3 000 KDA ;
 - ✓ Valeur incorporelle : 7 266 KDA.
- **Capacité de production**
 - ✓ Plus de 15000 Tonnes / An en charpenterie métallique ;
 - ✓ Plus de 2000 Tonnes / An équipements industriels divers ;
 - ✓ Plus de 4000 Tonnes / An en chaudronnerie
 - ✓ Plus de 3000 Tonnes / An de fonds bombés

2.2.1.3. Organigramme

Chapitre IV : Etude empirique

Figure N°15 : Organigramme de l'entreprise « CR METAL ».



Source interne

Chapitre IV : Etude empirique

INERGA

2.2.2. Présentation de l'entreprise INERGA

2.2.2.1. Historique

Créée par SONEGGAZ (Société Nationale d'Electricité et du Gaz) en **1979** en tant qu'unité de génie civil, elle avait pour mission de réaliser les infrastructures électriques et immobilières inscrites dans le propre programme d'investissement de SONEGGAZ.

A la faveur des réformes économiques mises en œuvre en Algérie, à compter de 1982 :

- ✚ l'ex-unité unité de génie civil est érigée en Entreprise de Réalisation d'Infrastructures Energétiques, dénommée en abrégé **INERGA**, le 1er Janvier **1984** (cf. décret N° 83- 681 du 29 octobre 1983), dépendante du Ministère de l'Energie et des Mines ;
- ✚ INERGA obtient son autonomie de gestion, à compter du 03 mars **1990**, en devenant (EPE/SPA). A ce titre, elle est régie par le code du commerce et dotée d'organes de délibération (Assemblée Générale) et d'administration (Conseil d'Administration). Son capital est détenu entièrement par l'Etat ;
- ✚ Par décision du Conseil des Participations de l'Etat en date du 4 Octobre **2005**, INERGA réintègre le Groupe SONEGGAZ et en devient une filiale dont le capital est détenu entièrement par la Holding SONEGGAZ, et ce, à compter du **01 janvier 2006**.
- **Cadre juridique** : INERGA est une **EPE** Sous forme juridique **SPA**, au capital social de 1 000 000 000 DA.

2.2.2.2. Domaines d'Intervention

Filiale de la holding SONEGGAZ, INERGA est l'une des plus grandes entreprises algériennes de construction spécialisée dans le domaine de réalisation d'infrastructures à caractères énergétique, industriel et immobilier. Agissant dans divers secteurs, comme le témoignent ses réalisations elle s'efforce de se maintenir dans son marché de prédilection, à savoir, celui du génie civil énergétique et industriel avec des partenaires privilégiés tant nationaux qu'étrangers. Elle a réalisé notamment dans les domaines :

Chapitre IV : Etude empirique

- **Energétique :**
 - ✓ Centrales électriques, turbine à vapeur, à gaz, à cycles combinés et hydroélectriques ;
 - ✓ Postes de transformation électrique ;
 - ✓ Plates-formes pétrolières ;
 - ✓ Stations de compression /pompage de pétrole ;
 - ✓ Diverses installations pétrolières et gazières.
- **Industriel :**
 - ✓ Bases industrielles ;
 - ✓ Complexes agroalimentaires ;
 - ✓ Silos de stockage de céréales ;
 - ✓ Silos portuaires ;
 - ✓ Stations de semences ;
 - ✓ Minoteries ;
 - ✓ Réfrigérants ;
 - ✓ Stations d'épuration.
- **Immobilier :**
 - ✓ Bases de vie ;
 - ✓ Bâtiments à usages d'habitation et d'administration ;
 - ✓ Banques.
- **Sportif :**
 - ✓ Infrastructures sportives ;
 - ✓ Piscines.

2.2.2.3. Les ressources d'INERGA

INERGA possède un savoir-faire qui lui permet de valoriser toutes les autres ressources.

- **Les RH**

L'effectif de l'entreprise a connu une évolution significative depuis sa création. La structure globale de la RH se présente comme suit :

Chapitre IV : Etude empirique

Tableau N°17 : Répartition des effectifs d'INERGA par statuts (Permanent / Contractuel).

Désignation	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Personnel Permanent	360	387	351	354	336	339	335
dont Cadres	84	102	90	108	102	107	128
Personnel Contractuel	2438	2740	2365	2594	2277	3047	4903
dont Cadres	122	125	137	135	170	210	298
Effectif total	2798	3127	2716	2948	2613	3386	5138
dont Cadres	210	137	227	243	272	317	426

Source interne.

Figure N°16 : Evolution des effectifs d'INERGA.



Source interne

- **Ressources matérielles et investissements**

INERGA dispose de moyens matériels exigés par ses activités qui sont regroupés selon les familles ci-après, dont le nombre avoisine les 800 unités, tous types confondus :

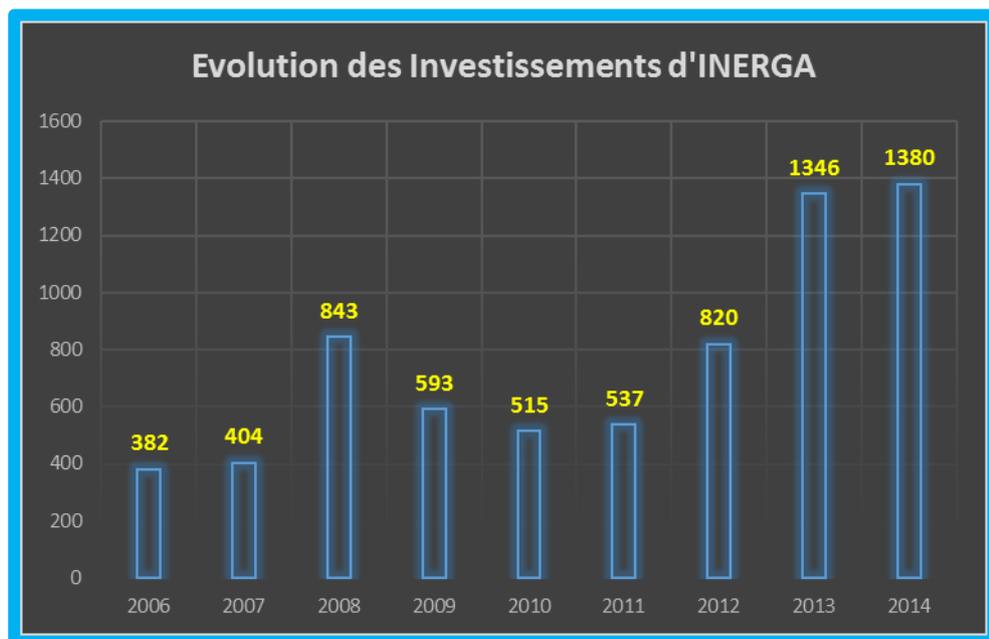
- ✓ Engins de terrassement ;
- ✓ Unités de production (centrales à béton) ;
- ✓ Moyens de transport et de mise en œuvre des bétons (malaxeurs et pompes à béton) ;

Chapitre IV : Etude empirique

- ✓ Moyens de manutention et de levage ;
- ✓ Unités de production d'énergie (groupes électrogènes) ;
- ✓ Coffrages, y compris le coffrage glissant.
- ✓ Laboratoires d'essais et de contrôle des bétons ;
- ✓ Matériels et appareils topographiques ;
- ✓ Equipements et outillages divers ;
- ✓ Moyens de transports divers ;
- ✓ Mobile-homes (pour les bases de vie).

Globalement, le volume d'investissement que l'entreprise consacre au renouvellement et au renforcement, notamment, de son parc matériel est indiqué dans le schéma suivant :

Figure N° 17: Evolution des investissements d'INERGA



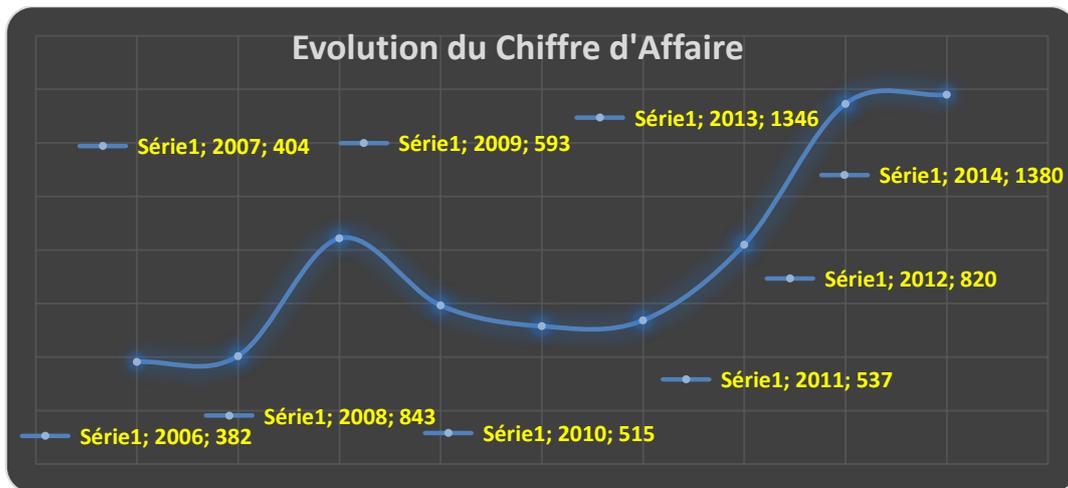
Source interne

- **L'évolution du chiffre d'affaires**

Le chiffre d'affaires d'INERGA a connu une progression importante ces dernières années, le schéma ci-après démontre son évolution durant les 09 dernières années :

Chapitre IV : Etude empirique

Figure N° 18: Evolution du chiffre d'affaire d'INERGA



Source interne

- **Capacité de production d'INERGA**

INERGA a une capacité de réalisation de :

- ✓ 4 à 5 000 000 m³/an de terrassements ;
- ✓ 150 à 200 000 m³/an de production de béton ;
- ✓ 10 000 t/an d'aciers ;
- ✓ 500 000 m³/an de coffrage ;
- ✓ 5 à 6 000 000 heures de travail.

- **Valeur d'INERGA**

La réussite d'INERGA repose sur la capacité de ses équipes à relever les plus grands défis, tout en respectant les exigences de résultat qu'elle s'impose. Cette culture trouve ses fondements dans les valeurs suivantes :

✚ **La confiance et l'honnêteté:** INERGA n'accepte ni dérive, ni négligence quand il s'agit de respect des exigences explicites ou implicites de ses Clients. De plus, avec ces derniers, INERGA cherche à dépasser les relations économiques client-fournisseur, en vue de privilégier la dimension noble qu'est l'honnêteté.

✚ **Le respect des engagements :** quelles que soient les conditions, les engagements d'INERGA sont tenus. Dès lors que le client confie à INERGA un projet à réaliser, et que les règles sont bien définies au préalable, celui-ci a l'assurance que ses exigences sont satisfaites.

Chapitre IV : Etude empirique

- ✚ **La reconnaissance des efforts et la fierté d'appartenir à INERGA :** considérer les Hommes et les Femmes d'INERGA dans toutes leurs dimensions : professionnelle, affective et sociale. Se distinguer par des efforts exceptionnels ne doit passer sans une reconnaissance formelle qui fait connaître l'auteur et lui témoigner reconnaissance. Avoir le souci de développer les capacités du personnel et les motiver sont des motifs de fierté et de développement de la solidarité.
- ✚ **Le sérieux, la discipline, le respect et la considération de l'autre :** que cela soit en interne ou en externe, chaque partenaire est traité avec égard dans un esprit imprégné de discipline et de respect de l'organisation et de ses règlements. Se considérant, par ailleurs, comme une entreprise sérieuse, INERGA cultive cette valeur à tous les niveaux. Ses clients peuvent compter sur elle pour réaliser leurs projets.

2.2.2.4. Certification

La satisfaction du client et la qualité de ses prestations sont au centre de toutes les préoccupations d'INERGA.

INERGA a mis en place un système de management qui permet la gestion de plusieurs aspects différents (Qualité, Santé et Sécurité au Travail, Environnement). Ce système combine les exigences de trois différentes normes à savoir :

- **ISO 9001/2008** : basée sur une approche processus, elle place la satisfaction client au cœur de l'organisation ;
- **ISO 14001/2004** : permet de maîtriser l'impact des activités sur l'environnement, de prévenir les incidents en réduisant les risques.
- **OHSAS18001/2007** : vise la prévention des risques professionnels relatifs à la santé et à la sécurité du personnel,

En **2012**, INGERA a été certifiée conformément aux 3 normes citées ci-dessus. L'audit a été réalisé par l'organisme certificateur « **Vinçotte International** ».

Cependant, pour INERGA le certificat ne constitue pas une finalité, mais plutôt un moyen pour surveiller, entretenir et améliorer son système de gestion et de fonctionnement en tant qu'entreprise citoyenne soucieuse de ses performances économiques et financières, préservant la santé et la sécurité de ses travailleurs, tout en veillant à la sauvegarde de l'environnement de tous les sites où elle exerce.

Chapitre IV : Etude empirique

2.2.2.5. Organigramme

INERGA est dirigée par un PDG, entouré d'un staff composé d'assistants spécialisés. Elle est composée principalement :

- D'un siège social où sont regroupées les fonctions centrales ;
- D'un ensemble de projets où s'exercent les métiers de base d'INERGA et considérés comme le lieu où se crée la richesse ;
- De trois bases logistiques (Est, Ouest et Sud) qui constituent des relais entre le niveau central et les projets ;
- D'une unité de menuiserie et de chaudronnerie qui est chargée de fabriquer le coffrage, les cabines sahariennes, la charpente métallique, la menuiserie en bois, métallique pour les besoins des projets.

La DG est structurée en directions centrales :

- Technique ;
- Finances et comptabilité ;
- Audit et contrôle de gestion ;
- Approvisionnements ;
- Matériels ;
- Commerciale ;
- RH.

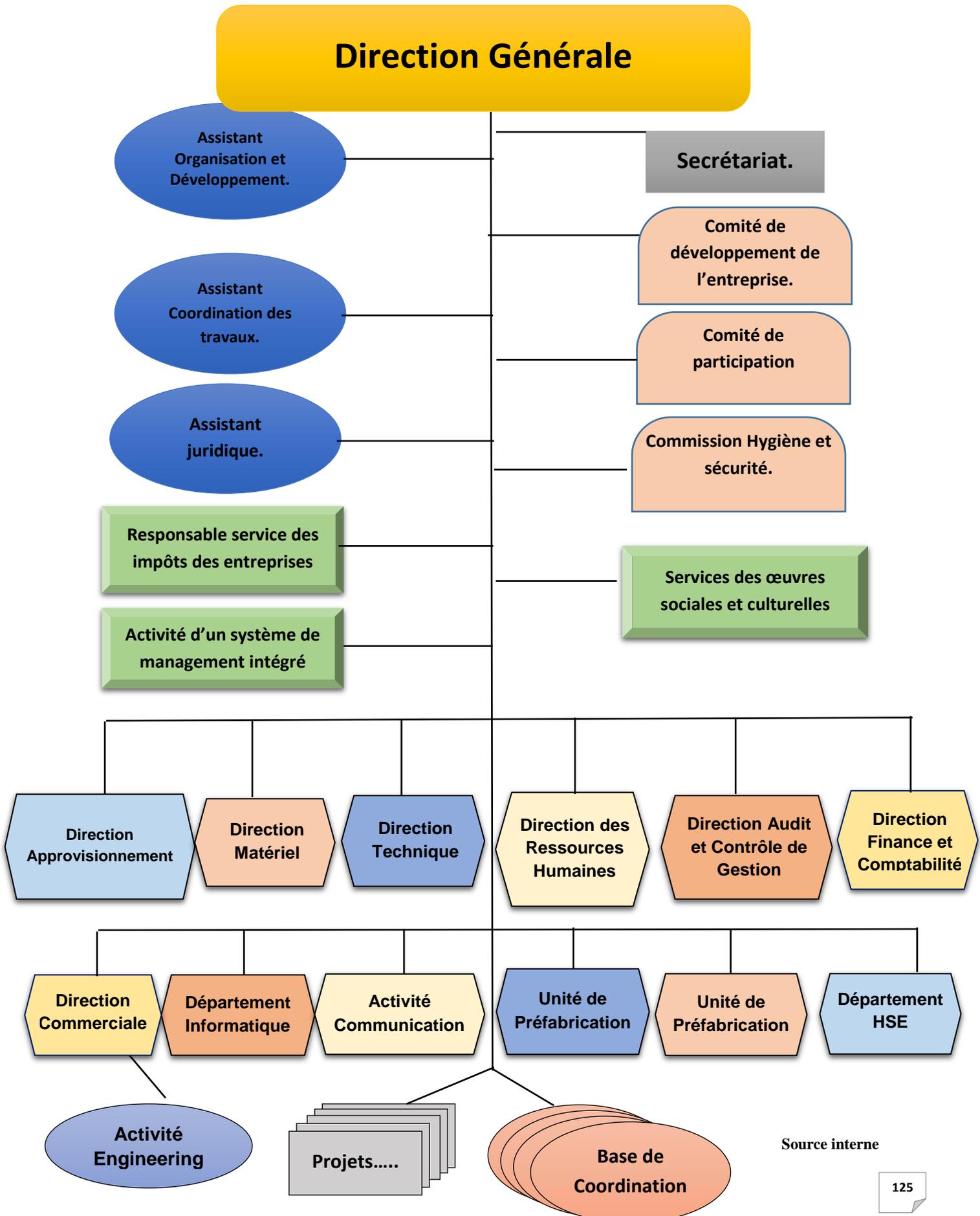
En plus des départements et autres activités centrales chargés de :

- Hygiène, Sécurité, Environnement (HSE) ;
- Informatique ;
- Communication ;
- Engineering ...etc.

Cette organisation est schématisée par l'organigramme général suivant :

Chapitre IV : Etude empirique

Figure N°19 : Organigramme d'INERGA.



Source interne

Chapitre IV : Etude empirique

COSIDER TP

2.2.3. Présentation de COSIDER TP

2.2.3.1. Historique

Le groupe COSIDER est une SPA, au capital de **17 800 000 000** DA, organisé en un groupe de huit filiales détenant 100% du capital. Le groupe occupe la première place du BTPH en Algérie.

Le groupe COSIDER a été créé le *1er Janvier 1979* sous forme de société d'économie mixte par la Société Nationale de Sidérurgie (SNS) et le groupe Christiani et Nielsen.

En *1982*, COSIDER devient filiale à 100% de la SNS suite au rachat par cette dernière des actions du partenaire Danois.

Dans le cadre de la restructuration organique des entreprises publiques décidée par les autorités algériennes, COSIDER est transformée en *1984* en entreprise nationale placée sous tutelle du Ministère de l'Industrie Lourde.

A la faveur de l'application des lois et des réformes économiques, dont notamment celles relatives à l'autonomie des entreprises publiques en *1988*, COSIDER fut transformée en SPA en octobre *1989*.

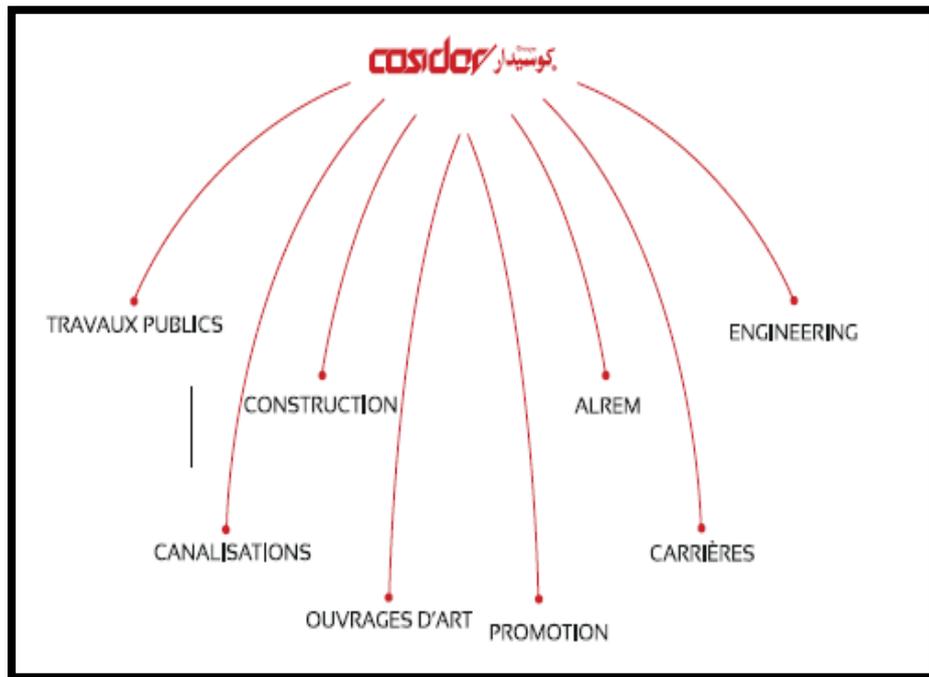
COSIDER a su créer et exploiter divers opportunités qui lui ont permis de développer et d'élargir son domaine d'intervention vers d'autres activités ne relevant pas uniquement de la branche du bâtiment et des travaux publics. Contrairement à ses concurrents présents sur le marché local, favorisée en cela par sa stabilité et sa volonté d'entreprendre, COSIDER s'est engagée à diversifier en l'espace d'une décennie, ses portefeuilles d'activités et clients.

- **Présentation de COSIDER Travaux Publics**

COSIDER TP SPA issue de la société mère COSIDER, est l'une des plus grandes filiales du groupe COSIDER, au capital social de 2.070.000.000 DA. Elle a pour objet l'étude et réalisation des constructions relevant du domaine des travaux publics, de l'hydraulique et des Infrastructures de transports.

Chapitre IV : Etude empirique

Figure N°20 : Organisation par métier des filiales du groupe Cosider TP.



Source interne

COSIDER TP, recèle une grande expérience dans la maîtrise de la construction des grands ouvrages d'infrastructures publiques. Elle a obtenu sa certification en 2006 selon le référentiel international **ISO 9001 Version 2000**.

L'entreprise occupe une position dominante dans le domaine du BTPH, secteurs clés pour le développement du pays, le partenariat est une dimension très présentée dans la stratégie de l'entreprise, la constitution des groupements d'entreprises, avec des partenaires nationaux ou étrangers, est une pratique recherchée pour assurer la réussite des projets.

Les activités essentielles de l'entreprise sont :

- **Travaux ouvrages spéciaux:** la réalisation des ouvrages souterrains et maritimes (tunnels, ports, quais...);
- **Travaux barrages:** les travaux de réalisation des grands ouvrages hydrauliques (barrages et transfert);
- **Travaux ferroviaires :** travaux de réalisation des voies ferrées.

Chapitre IV : Etude empirique

2.2.3.2. Réalisations et projets en cours

COSIDER TP a réalisé de très nombreux projets d'envergure nationale. Parmi les principaux projets réalisés ou en cours figurent :

➤ *Travaux routiers et autoroutiers*

- Rocade de Tizi-Ouzou, le contournement de Bouira, ainsi que le contournement Constantine Ain Smara-Ain El Bey pour les ouvrages d'art ;
- Autoroute Est Ouest :
 - ✓ Tronçon Khemis Miliana - Oued Fodda (en Groupement) ;
 - ✓ Tronçon BBA-Zennouna (en Groupement) ;
 - ✓ Tronçon Bouira –Lakdahria (en Groupement) ;
 - ✓ Travaux de routes dans Plusieurs wilayas RELIZANE, TIARET, SETIF CHLEF, TEBESSA et M'SILA.

➤ *Travaux voie ferrées*

Ain Touta-M'sila, Bou Arreridj-M'sila, Bou Arreridj-Sétif, Ain M'lila-Ain Fakroun, Tizi-Ouzou-Oued Aïssi, Es Sénia-Arzew et Mécheria-Béchar.

➤ *Travaux aéroportuaires*

La nouvelle piste de l'aéroport de Constantine, le nouvel aéroport de Batna, la piste d'Ouargla, l'Aéroport militaire d'Oum Bouaghi, l'Aéroport de Tébessa et l'Aéroport militaire de REGGANE (en phase de démarrage).

➤ *Travaux ouvrages spéciaux*

Premier tronçon du Métro d'Alger, les tunnels de Bou Arreridj-M'sila, le tunnel de Bouira de l'autoroute Est-Ouest et tunnel de Jijel ainsi que le la 2ème phase du Métro d'Alger (en groupement et en phase de démarrage).

➤ *Travaux maritimes*

Le port de pêche de Jijel, port de pêche de Gouraya, la protection des rivages à Bou smail, le port et la protection des rivages à Bejaïa, le confortement de jetée du port d'Arzew et le débarcadère de Chlef (cours démarrage des travaux).

➤ *Travaux des barrages*

Le barrage de Oued Charef (Sedrata), Bougara (Tissemsilt), Babar (Khenchela), Koudiat M'daour (Timgad), Sidi-M'hamedBentaïba (Ain Defla), retenues collinaires

Chapitre IV : Etude empirique

(Tiaret) et Barrage de TichyHaf (Akbou), de Kerrada (Mostaganem), Barrage de TABIA (Sidi Belabes) et Barrage de Saf (Tébessa), Assainissement de Oued Souf. Ces derniers sont en cours de réalisation.

2.2.3.3. Présentation de la structure accueillante: la Direction Ressources Humaines

La DRH est chargée de définir la politique globale de la GRH de l'entreprise. Dans ce cadre, elle dirige et coordonne les actions de conception et de mise en œuvre de la stratégie de GRH en lien avec les objectifs de développement de l'entreprise.

- **Les principales tâches de la DRH:**

- ✚ Elaborer et mettre en place le système et outils de GRH en conformité avec la politique RH du groupe COSIDER ;
- ✚ Mettre en place la politique de recrutement et un dispositif de sélection pour répondre aux besoins en moyens humains exprimé par l'entreprise ;
- ✚ Elaborer et formaliser une politique de formation en adéquation avec la politique RH, et assurer sa mise en œuvre en étroite collaboration avec les structures centrales de l'entreprise ;
- ✚ Assurer la gestion des carrières en vue d'un développement professionnel du personnel de l'entreprise ;
- ✚ Définir la politique de l'entreprise en matière de liaison performance/rémunérations en conformité avec les pratiques groupe ;
- ✚ Assurer la gestion administrative et la rémunération des salariés ;
- ✚ Etablir le budget de fonctionnement lié à la GRH ;
- ✚ Veiller au respect de la législation du travail en vigueur ;
- ✚ Suivre l'évolution des différents agrégats de GRH en vue de la prise de décision ;
- ✚ Auditer, conseiller et assister les différentes structures de l'entreprise en matière de GRH ;
- ✚ Assurer la relation avec les partenaires sociaux ;
- ✚ Veiller à l'administration, à la conception, et à la négociation de la convention collective de l'entreprise ;
- ✚ Représenter l'entreprise auprès des institutions et organismes externes (inspection de travail, CNAS, CACOBATPH, agences de l'emploi, organismes de formation.....) ;
- ✚ Assurer un reporting périodique à la DG.

Chapitre IV : Etude empirique

- **La DRH est composée de quatre (4) départements :**

- ✚ **Département Recrutement :**

- Analyser les besoins en personnel exprimés par les différentes structures de l'entreprise, et définir les moyens de les satisfaire ;
- Prendre en charge le processus de sélection et d'orientation des candidats au recrutement ;
- Assister les structures opérationnelles en matière de sélection et d'orientation professionnelle ;
- Concevoir et mettre en place les procédures de sélection de recrutement ;
- Définir les outils et procédures de sélection et de recrutement ;
- Suivre les nouveaux recrutés et faire une évaluation de leur intégration.

- ✚ **Département GRH siège :**

- Gérer le personnel affecté au siège ;
- Assurer l'action de vielle quant à l'application des législations et réglementations liées au monde de travail ;
- Elaborer les procédures internes en matières de GRH et veiller au respect de leur application ;
- Participer à l'élaboration des prévisions budgétaires de la FRH ;
- Etablir la paie du siège de l'entreprise ainsi que le calcul des charges y afférentes ;
- Prendre en charge les déclarations sociales et fiscales ;
- Suivre la couverture médicale réglementaire ;
- Tenir et mettre à jour les registres réglementaires ;
- Participer à la mise en œuvre des plans de recrutement et du développement des RH ;
- Assister les structures opérationnelles dans le domaine du traitement des dossiers disciplinaires ;

Chapitre IV : Etude empirique

- Suivre les décisions de justice et veiller à leur application.

Département suivi GRH chantier :

- Prendre en charge les dossiers études et analyses liées à la FRH et l'audit de cette fonction au niveau des chantiers et unités et en particulier celles relatives à :
 - ✓ l'emploi ;
 - ✓ l'organisation du travail ;
 - ✓ la rémunération.
- Concevoir, mettre en place et prendre en charge la maintenance du tableau de bord de la FRH au niveau de l'entreprise ;
- Auditer les structures RH au niveau des chantiers de l'entreprise ;
- Suivre l'activité GRH au niveau de différentes structures de l'entreprise ;
- Proposer en collaboration avec les structures techniques des améliorations à entreprendre au niveau de certains postes de travail ;
- Participer à la conception et à la mise en place de la procédure d'analyse et de définition des profils de postes en relation avec les autres structures de l'entreprise.

Département développement des RH:

- Elaborer le plan de formation et sa mise en œuvre ;
- Planifier et programmer les actions de formation (structuration des programmes de formation identification des partenaires, ordonnancement des actions de formation) ;
- Evaluer les actions de formation ;
- Assister les structures opérationnelles en matière de sélection et d'orientation personnelle ;
- Elaborer en collaboration avec les structures de l'entreprise les cahiers de charges relatifs aux actions de formation ;
- Déterminer la mise en œuvre des règles d'intégration des nouvelles recrues ;
- Orienter et assister l'ensemble des structures de l'entreprise dans le domaine de la formation ;
- Représenter l'entreprise auprès des organes de formations et d'emploi ;

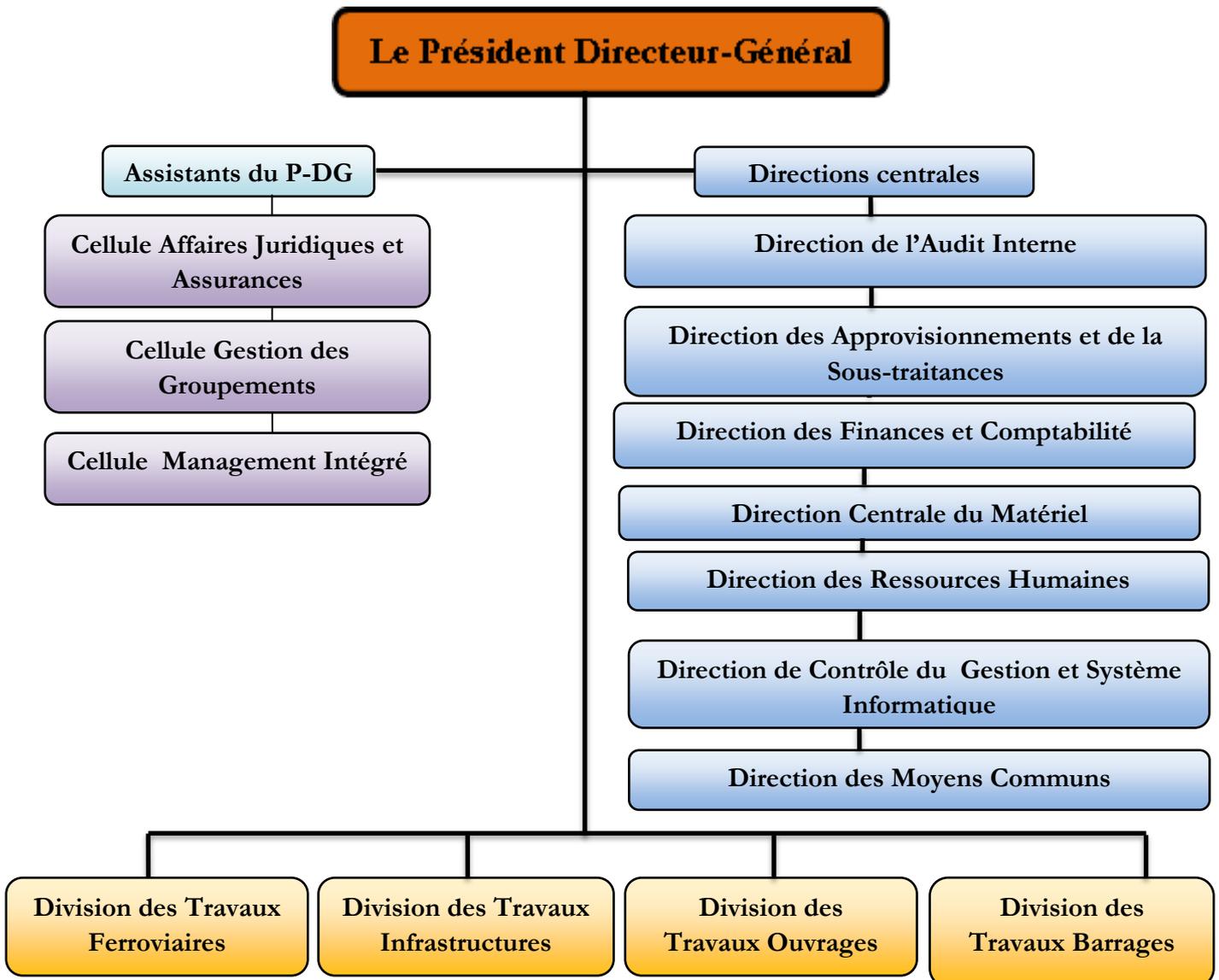
Chapitre IV : Etude empirique

- Elaborer les bilans quantitatifs et qualitatifs des actions de formations et de recrutement ;
- Elaborer une banque de données relative aux organismes de formation ;
- Superviser les procédures d'évaluation annuelle des compétences des agents ;
- Définir et organiser les procédures d'évaluation des compétences ;
- Assister les responsables de structures dans les entretiens d'évaluation des compétences.

Chapitre IV : Etude empirique

2.2.3.4. Organisation de l'entreprise

Figure N° 21 : Organigramme COSIDER-TP.



Source interne

Chapitre IV : Etude empirique

GROUPE HYDRA PHARM

2.2.4. Présentation de l'entreprise GROUPE HYDRA PHARM

2.2.4.1. Historique

Créé en **1995**, le Groupe HYDRA PHARM est une entreprise algérienne, spécialisée dans la distribution pharmaceutique.

En 19 années d'existence, HYDRA PHARM a réussi à se positionner comme l'un des leaders Algérien et Nord-Africain du secteur pharmaceutique avec entre autres 30% de parts de marché du secteur de la distribution en Algérie.

- **1995** : naissance de la société de distribution des produits pharmaceutiques, Hydra Pharm ;
- **2005** : diversification des métiers : importation et promotion médicale ;
- **2007** : naissance du Groupe Hydra Pharm et partenariat avec WALGREENS ALLIANCE BOOTS ;
- **2012** : création du site industriel de production Khemis-Miliana.

Au fil des années, le Groupe HYDRA PHARM a développé 04 Métiers complémentaires du secteur pharmaceutique :

- La distribution ;
- L'importation ;
- La promotion médicale ;
- La production de médicaments.

2.2.4.2. Valeurs et principes de Hydra Pharm Group

L'identité de l'entreprise repose sur 3 valeurs :

- Proximité ;
- Intégrité ;
- Engagement.

Chapitre IV : Etude empirique

Proximité :

✓ En interne :

- ❖ Solidarité : l'entreprise favorise la coopération et l'entraide mutuel ;
- ❖ Dialogue permanent : avec les efforts de créer un climat propice au dialogue à tous les niveaux, les managers sont à l'écoute du personnel ;
- ❖ Accompagnement du personnel : afin de développer les compétences l'entreprise veille à la collaboration manager-personnel.

✓ En externe :

- ❖ Ecoute permanente : l'entreprise reste à l'écoute de ses clients pour satisfaire leurs besoins dans un souci permanent d'améliorer la qualité de ses services ;
- ❖ Accessibilité au quotidien : l'entreprise se rapproche de ses clients en se déployant toujours plus sur le territoire national. Les services sont accessibles au quotidien, à tous ses clients.

Intégrité :

✓ En interne :

- ❖ Respect de la législation : en appliquant systématiquement les lois en vigueur et en respectant les droits du personnel ;
- ❖ Professionnalisme : l'entreprise encourage les collaborateurs à mettre en œuvre et développer toute leur expertise au service de la qualité. La reconnaissance, la promotion se font sur des règles claires ;
- ❖ Respect : le respect des dignités, des individus et de la confidentialité à tous les niveaux de l'entreprise. La maltraitance managériale et le favoritisme sont proscrits.

✓ En externe :

- ❖ Respect de la législation : en travaillant dans la transparence et en appliquant en toutes matières les lois et règlements en vigueur ;
- ❖ Confidentialité : concernant les affaires et les données de ses clients ;
- ❖ Ethique : l'entreprise travaille dans le respect de ses valeurs et de la déontologie de sa profession.

Chapitre IV : Etude empirique

✚ Engagement :

✓ En interne :

- ❖ Implication : l'entreprise récompense et reconnaît l'implication de son personnel et leur contribution à la réussite et le développement du groupe ;
- ❖ Exigence : le personnel doit faire preuve de rigueur et fiabilité dans le travail afin de respecter leurs engagements ;
- ❖ Equité : les mêmes opportunités de développement sont offertes à tous les collaborateurs et ce, sans aucune discrimination. La performance et l'engagement fondent le système de promotion.

✓ En externe :

- ❖ Innovation : en exploitant les nombreux savoir-faire en favorisant les synergies entre les différentes activités ;
- ❖ Satisfaction : elle est au cœur du système de management du groupe Hydra Pharm. En effet, l'entreprise développe la confiance et la satisfaction de ses clients grâce au respect de ses engagements en ce qui concerne la qualité et le service ;
- ❖ Ecoute permanente : en appliquant les procédures claires et transparentes afin de bâtir des relations durables basées sur le principe « dire ce qu'on fait et faire ce qu'on dit ».

• Valeurs de management :

- Œuvrer pour que tous les membres de l'équipe agissent dans le cadre des objectifs communs ;
- Préserver un climat sain dans l'entreprise ;
- Reconnaître les compétences de chacun ;
- Faire confiance au personnel et promouvoir l'esprit d'initiative ;
- Développer les compétences.

2.2.4.3. Ambitions, missions et stratégie de l'entreprise :

• Ambitions :

Devenir l'entreprise Algérienne **leader** du marché Algérien et Africain de la production et de la distribution de produits pharmaceutiques et parapharmaceutiques.

• Missions :

Chapitre IV : Etude empirique

Fournir la 1ère plateforme de services intégrée aux professionnels du médicament (production, importation, promotion médicale et distribution).

- **Stratégie :**

- ✓ **Croissance Interne :**

- Développer les compétences internes en favorisant les potentiels ;
- Développer le professionnalisme du personnel ;
- Renforcer l'identité et cultiver les spécificités propres à l'entreprise ;
- Favoriser un climat social propice à l'épanouissement professionnel du personnel ;
- Innover en matière de gouvernance d'entreprise.

- ✓ **Croissance externe :**

- Poursuivre la stratégie de proximité avec les clients en ouvrant de nouvelles filiales de répartition ;
- Développer l'activité industrielle ;
- Développer l'activité du groupe à l'international ;
- Développer la distribution de produits parapharmaceutiques, d'équipements et de consommables médicaux.

2.2.4.4. Organisation de l'entreprise

- **La présidence du groupe**

Sous l'autorité directe du **PDG du Groupe**, ce pôle regroupe les activités suivantes :

- **Le Secrétariat Général ;**
- **Les Relations Extérieures ;**
- **L'Audit Interne ;**
- **La Communication ;**
- **Les Affaires Réglementaires ;**
- **HSE.**

- **Le pôle développement :**

Sous l'autorité directe du **Vice-Président Chargé du Développement**, ce pôle regroupe l'ensemble des activités liées aux nouveaux Projets du Groupe.

- **Le pôle opérations :**

Chapitre IV : Etude empirique

Sous l'autorité directe **du DG et du Directeur des Opérations**, cette entité regroupe le pilotage des entités opérationnelles et les unités de support opérationnel aux filiales, à savoir :

- Les ventes génériques ;
- Les ventes princeps ;
- L'analyse des ventes et des achats ;
- L'unité achats pharmaceutiques ;
- Le développement répartition.

- **Le pôle support :**

Sous l'autorité directe du DG, ce pôle regroupe l'ensemble des activités de support au Groupe et à ses filiales, à savoir :

- **Les RH ;**
- **Les finances et la comptabilité ;**
- **L'organisation ;**
- **La logistique ;**
- **L'informatique ;**
- **Moyens Généraux.**

Après la distribution du questionnaire à tous les DRH des entreprises ayant constitué notre échantillon de recherche, nous allons procéder à la présentation des analyses des résultats obtenus. C'est ce qui fera l'objet de la prochaine section.

Section 3 : Interprétation des résultats

D'un point de vue méthodologique, le dépouillement du questionnaire constitue la dernière étape de toute enquête de terrain. Il s'agit principalement de rendre toutes les informations recueillies exploitables en les présentant sous forme de données chiffrées dans des tableaux ou graphiques dont l'analyse permettra de tirer des conclusions justifiées.

Nous avons essayé de modéliser nos données pour les exploiter à l'aide du logiciel Excel.

Chapitre IV : Etude empirique

3.1. Gestion des compétences

3.1.1. L'emploi

3.1.1.1 La répartition du personnel par CSP

Au sein de l'entreprise « CR METAL »

Le tableau suivant apportera plus de précision sur la répartition du personnel par CSP au sein de CR METAL:

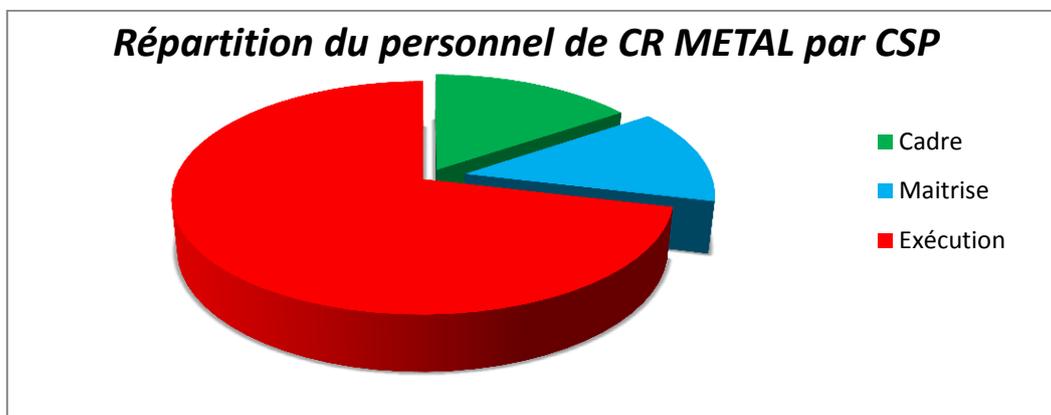
Tableau N° 18 : Répartition du personnel de « CR METAL » par CSP.

Catégorie Socio-professionnelle	Nombre	Pourcentage %
Cadre	101	15,47
Maitrise	87	13,32
Exécution	465	71,21
Total	653	100

Source : Notre enquête

Le tableau-ci-haut laisse apparaître que l'entreprise est constituée d'un nombre plus élevé d'agents d'exécution (465), ce qui procure à cette catégorie un pourcentage de 71,21%, cela s'explique principalement par l'activité de l'entreprise qui est fabrication métallique, plus spécialement dans la construction métallique (hangar de stockage, bâtiment industriel, bâtiment à étage, Pylônes), qui nécessite un potentiel et un nombre élevé des agents exécution. Pour les agents de maitrise, ils sont les moins nombreux dans l'entreprise (87) avec un pourcentage de 13,32%. Les cadres quant à eux, sont au nombre de 101(dont 16 sont des cadres supérieurs), soit un pourcentage de 15,47%.

Figure N° 22 : Répartition du personnel de « CR METAL » par CSP.



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

Chapitre IV : Etude empirique

D'après la figure N22, nous remarquons une hétérogénéité concernant le nombre du personnel par CSP, avec la dominance des agents d'exécution qui représentent la catégorie la plus élevée.

✚ Au sein de l'entreprise « INERGA »

Le personnel d'INERGA est reparti comme suit :

Tableau N°19 : Répartition du personnel d'INERGA par CSP.

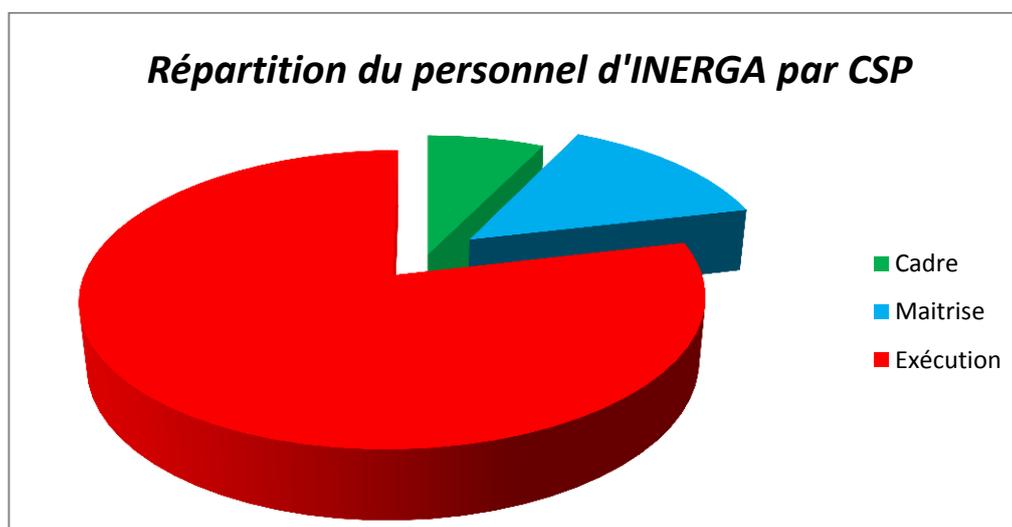
Catégorie Socio-professionnelle	Nombre	Pourcentage%
Cadre	383	07,23
Maitrise	746	14,08
Exécution	4169	78,69
Total	5298	100

Source : Notre enquête.

A partir de ce tableau, nous pouvons constater que les agents d'exécution sont au nombre de 4169 avec 78,69% cette part importante des agents d'exécution s'explique par le domaine d'intervention de l'entreprise. En effet, INERGA est spécialisée dans la réalisation d'infrastructures à caractère énergétique, industriel et immobilier. Cette forte présence d'agents d'exécution est l'une des raisons de la place d'INERGA qui est l'une des grandes entreprises algériennes de construction. Les agents de maitrise sont de 746 avec un pourcentage de 14,08% .Les cadres sont les moins nombreux avec 383 (dont 73 sont des cadres supérieurs).

La figure ci-dessous explique la répartition de l'effectif d'INERGA par CSP.

Figure N° 23 : Répartition du personnel d'INERGA par CSP.



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

Chapitre IV : Etude empirique

Au sein de l'entreprise COSIDER TP :

La répartition des effectifs de COSIDER TP par CSP est représentée comme suit :

Tableau N°20: Répartition du personnel de COSIDER TP par CSP.

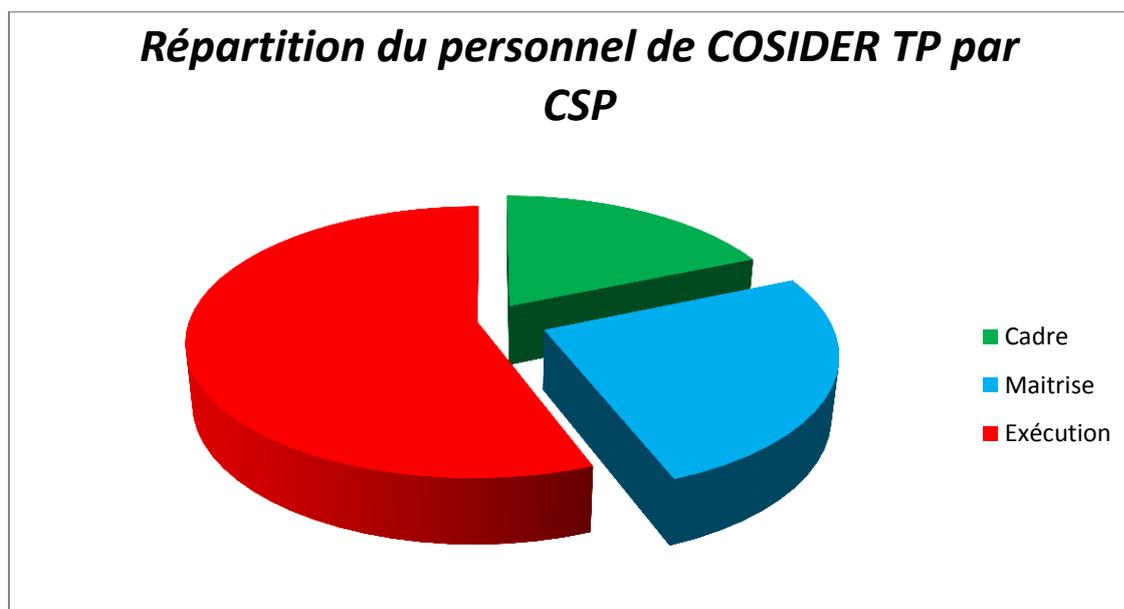
Catégorie Socio-professionnelle	Nombre	Pourcentage%
Cadre	1816	18,65
Maitrise	2494	25,60
Exécution	5431	55,75
Total	9741	100

Source : Notre enquête.

L'observation de ce tableau démontre que, la catégorie exécution est la plus élevée avec un effectif de 5431 soit un pourcentage de 55,75%, la moitié de l'effectif total COSIDER TP sont des agents d'exécution, au centre de son activité des milliers de chantiers, l'entreprise dispose d'une quantité des agents d'exécution bien impliqués dans les stratégies de l'entreprise et qui constituent une richesse par rapport à ses concurrents.

La catégorie maitrise représente 25,60% de l'effectif total de l'entreprise assurant avec l'expérience professionnelle requises la répartition du travail, l'encadrement du personnel et le respect des règles applicables dans l'entreprise. Les cadre sont au nombre de 1816 (dont 119 sont des cadres supérieurs) cette catégorie représente les chefs de projet et les directeurs de chantiers. La figure ci-après illustre bien cette répartition.

Figure N°24: Répartition du personnel de COSIDER TP par CSP.



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

Chapitre IV : Etude empirique

Au sein de l'entreprise « GROUPE HYDRA PHARM »

Dans le tableau suivant nous présentons l'effectif de l'entreprise ainsi que le nombre de personnel qui constitue chaque CSP.

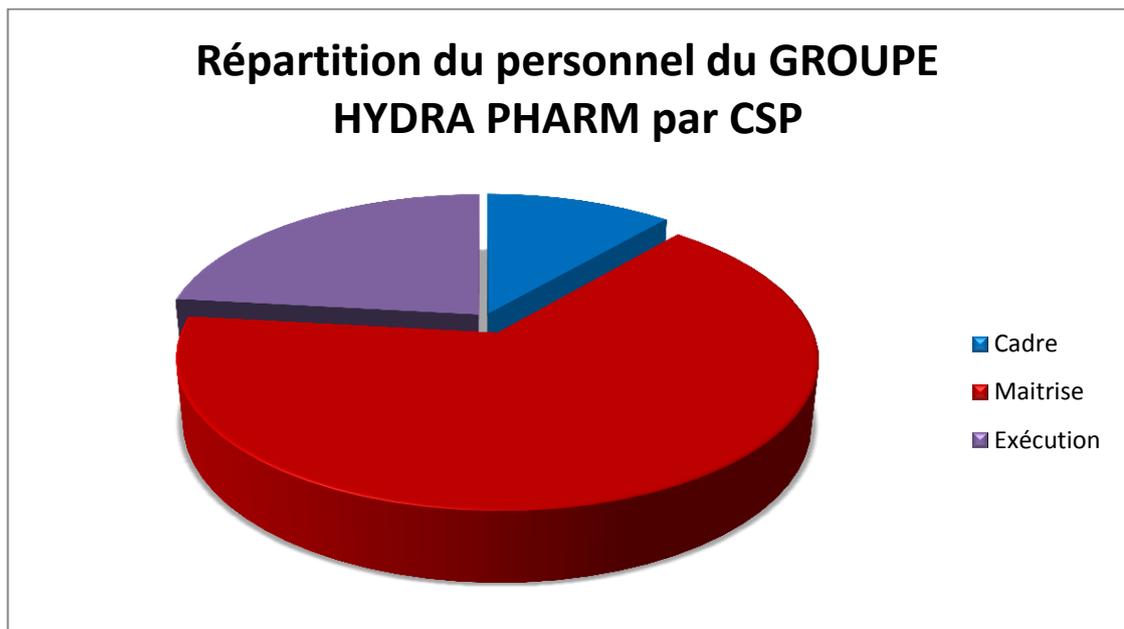
Tableau N°21: Répartition du personnel du GROUPE HYDRA PHARM.

Catégorie Socio-professionnelle	Nombre	Pourcentage%
Cadre	178	11,28
Maitrise	1034	65,53
Exécution	366	23,19
Total	1578	100

Source : Notre enquête

D'après ce tableau, nous apercevons que dans cette entreprise la catégorie maitrise est la catégorie qui représente plus que la moitié du personnel total et ce contrairement aux entreprises précédentes (la dominance des agents d'exécution). Les agents exécution sont de 366 ce qui signifie 23,19% de l'effectif total. Il est à signaler que dans le GROUPE HYDRA PHARM, le nombre de cadre est de 178, dont 93 sont des cadres supérieurs. Il dispose d'une quantité considérable de cadres supérieurs avec des profils et compétences les plus recherchés sur le marché, c'est ce qui explique la réussite de l'entreprise en mettant en place un ensemble de dispositifs pour un climat favorable pour le maintien et le développement des compétences de ses cadres supérieurs.

Figure N° 25 : Répartition du personnel du GROUPE HYDRA PHARM par CSP.



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

Chapitre IV : Etude empirique

3.1.1.2. La répartition du personnel par âge

Au sein de l'entreprise « CR METAL »

Le tableau suivant apportera plus de précision sur la répartition du personnel par âge au sein de l'entreprise CR METAL.

Tableau N°22 : Répartition du personnel de « CR METAL » par âge.

Tranche d'âge	Nombre d'effectif	Pourcentage %
20-25	61	09,35
25-30	135	20,67
30-35	140	21,44
35-40	100	15,31
40-45	82	12,55
45-50	85	13,02
50-55	38	05,82
60 et plus	12	01,84
Total	653	100

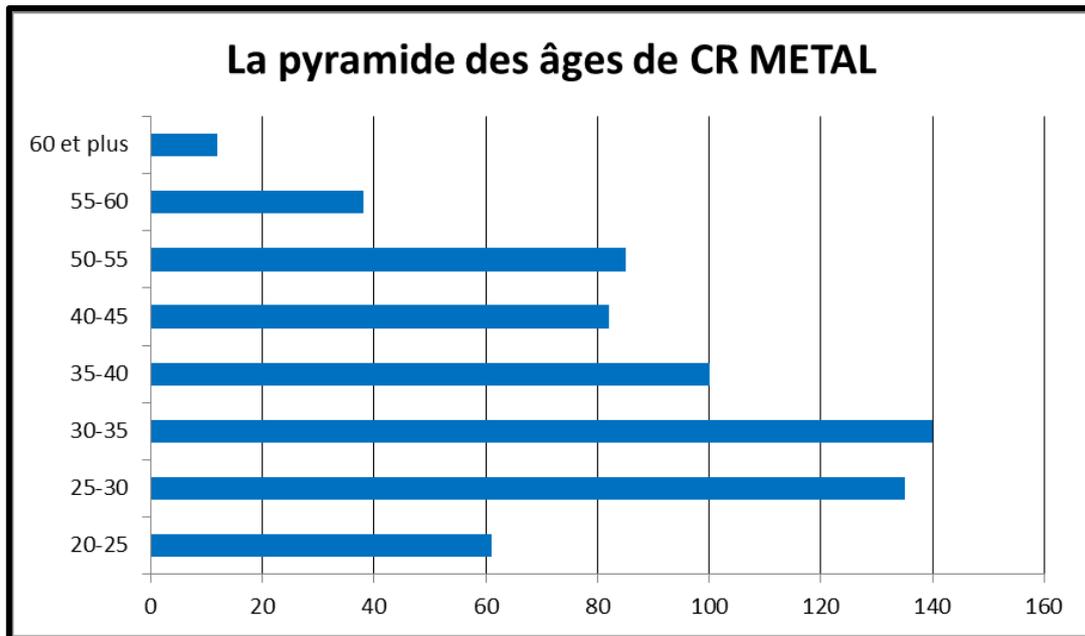
Source : Notre enquête.

D'après ce tableau, on constate que les agents de la tranche d'âge 30-35 ans sont les plus nombreux et représentent 21,44 % de l'effectif total. Cela signifie que l'entreprise s'intéresse au recrutement de jeunes qui vont prendre la relève des retraités. Les catégories des travailleurs de 20 à 50 ans vont inévitablement prendre une place de plus en plus importante dans l'entreprise dans les prochaines années. Il devient donc urgent de prendre en compte cet élément dans des plans dynamiques de GRH.

Selon le DRH, il est reconnu que les travailleurs âgés (60 et plus) sont encore très souvent victimes de stéréotypes discriminatoires, liés aux représentations des managers mais aussi aux représentations des travailleurs eux-mêmes sur le supposé déclin de leurs capacités. Or, l'âge n'apparaît comme un facteur de réduction de certaines capacités qu'au-delà de 60 ans et, même à cet âge, sur des compétences pouvant faire l'objet de remédiations (vue, ouïe). Pour le reste, les travailleurs de plus de 45 ans présentent des caractéristiques physiques et psychologiques ainsi que des compétences très diversifiées selon leur parcours de vie et leurs expériences en matière de formation et d'emploi.

Chapitre IV : Etude empirique

Diagramme N°1 : Répartition du personnel de « CR METAL » par âge.



Conception personnelle à travers les résultats de notre enquête.

 *Au sein de l'entreprise « INERGA »*

Tableau N°23: Répartition du personnel d' « INERGA » par âge.

Tranche d'âge	Nombre d'effectif	Pourcentage %
20-25	315	5,94
25-30	780	14,72
30-35	1079	20,37
35-40	884	16,69
40-45	650	12,27
45-50	612	11,55
50-55	590	11,14
60 et plus	388	7,32
Total	5298	100

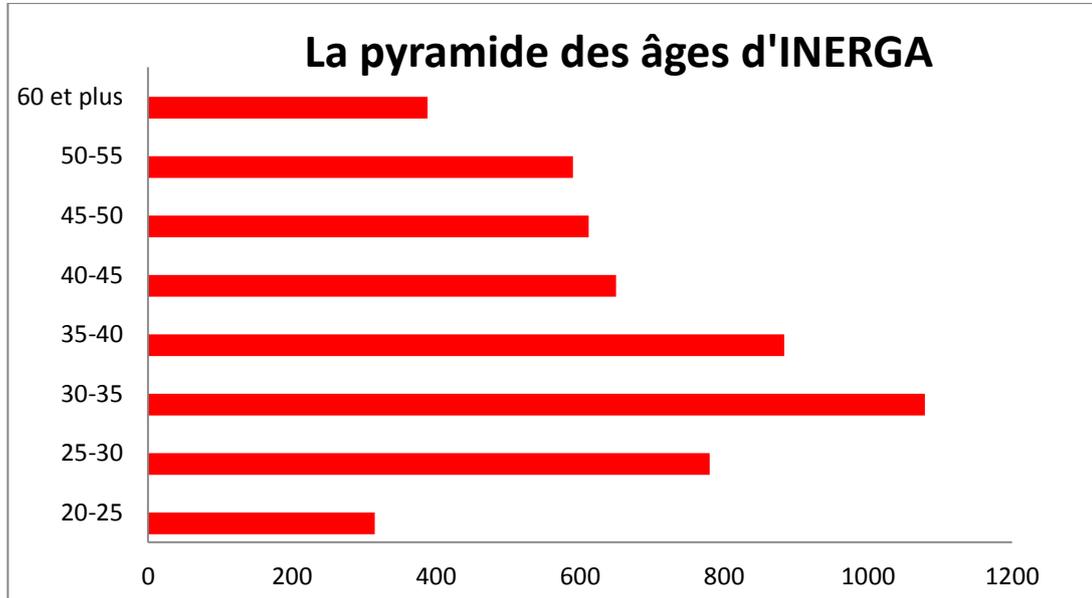
Source : notre enquête.

Le tableau ci-haut dresse un portrait des tranches d'âges de l'effectif de l'entreprise. Il signale que, la majorité du personnel ont un âge compris entre 20 et 40 ans. Ces effectifs constituent le potentiel de l'entreprise. Les moins nombreux sont ceux de la tranche d'âge comprise entre 45 à 60 ans et plus. Cette répartition permet à l'entreprise d'être plus

Chapitre IV : Etude empirique

productive avec la dominance d'une population jeune, Cependant le nombre du personnel de 60 à 60 ans est à gérer pour récompenser les différents départs qui vont se manifester.

Diagramme N° 2: Répartition du personnel d' « INERGA » par âge.



Source: Conception personnelle à travers les résultats de notre enquête.

Au sein de l'entreprise « COSIDER TP »

Tableau N° 24: Répartition du personnel de « COSIDER TP » par âge

Tranche d'âge	Nombre d'effectif	Pourcentage %
20-25	242	2,48
25-30	1262	12,95
30-35	2037	20,91
35-40	1661	17,05
40-45	1387	14,24
45-50	1161	11,92
50-55	988	10,14
60 et plus	1003	10,30
Total	9741	100

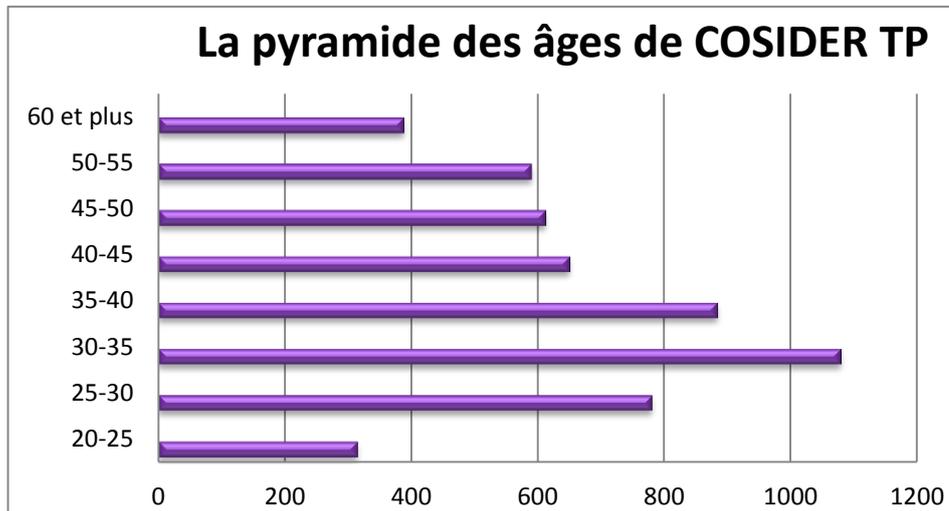
Source : notre enquête.

En ce qui concerne l'entreprise Cosider TP, on constate une base large constituée d'un nombre important d'effectif entre 20 et 50 ans. Tandis que, 10,14% du personnel sont âgés de 50 à 50 ans. Alors que l'on observe un sommet étroit (personnes âgées entre 60 ans et plus) avec un taux de 10,30%. D'après le DRH de l'entreprise, l'enjeu à ce niveau est de développer les politiques de maintien des compétences pour la population jeune, proposer des

Chapitre IV : Etude empirique

solutions possibles pour éviter une perte de potentiel de croissance (risque de pénurie de compétences) et permettre un meilleur équilibre, notamment celui des retraites.

Diagramme N° 3: Répartition du personnel de « COSIDER TP » par âge.



Source: Conception personnelle à travers les résultats de notre enquête.

✚ Au sein de l'entreprise « GROUPE HYDRA PHARM »

Tableau N°25 : Répartition du personnel du « GROUPE HYDRA PHARM» par âge.

Tranche d'âge	Nombre d'effectif	Pourcentage %
20-25	92	05,83
25-30	305	19,33
30-35	533	33,78
35-40	246	15,59
40-45	223	14,13
45-50	95	06,02
50-55	44	02,79
60 et plus	40	02,53
Total	1578	100

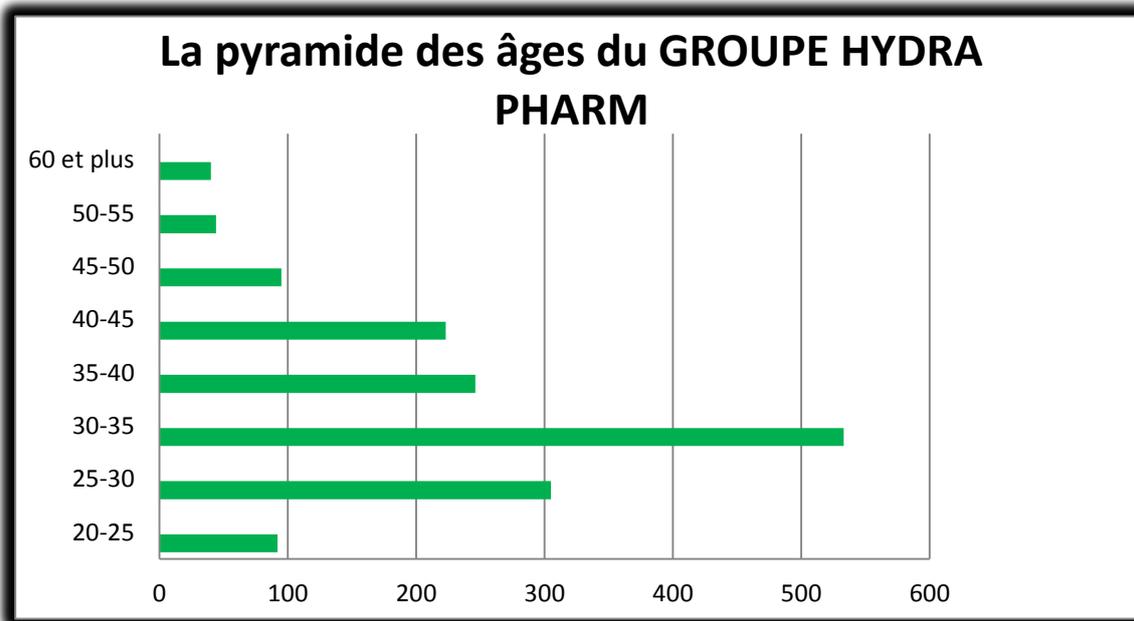
Source : Notre enquête.

D'après le tableau N°25, on confirme une concentration du personnel âgé entre 20 et 45 ans. Cependant, on remarque une baisse considérable du nombre d'effectif âgé entre 45-60 ans et plus. C'est un point positif pour l'entreprise, dans la mesure où la GRH sera orientée

Chapitre IV : Etude empirique

davantage à gérer et développer les compétences de la population jeune ainsi qu'à la gestion des départs en retraite.

Diagramme N° 4: Répartition du personnel du « GROUPE HYDRA PHARM» par âge.



Source: Conception personnelle à travers les résultats de notre enquête.

3.1.1.3 Le sur effectif

Tableau N°26 : La situation de sur effectif dans les entreprises enquêtées.

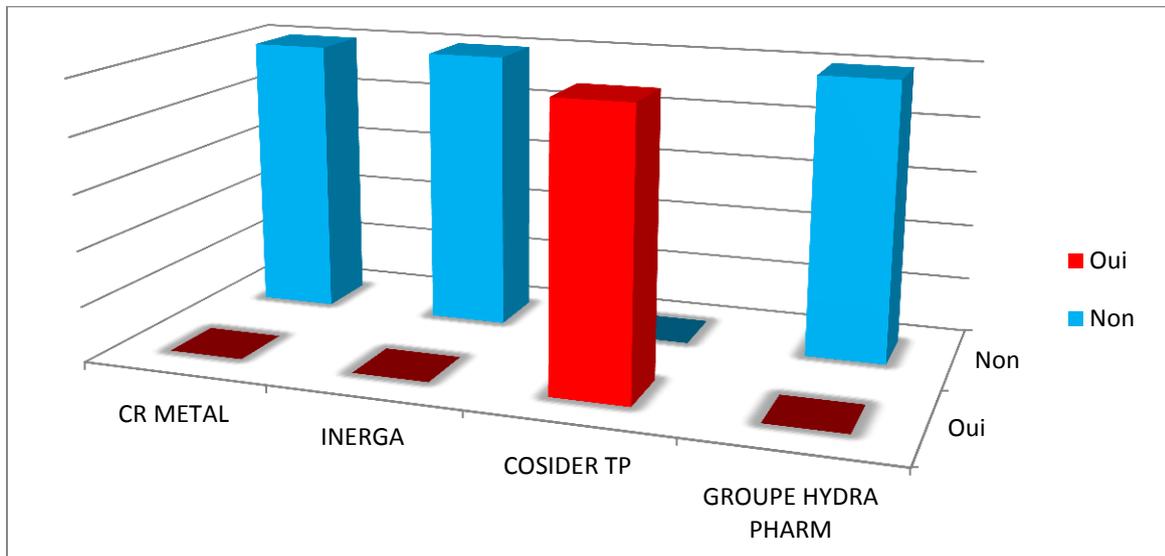
Entreprise	Oui	Non
CR METAL		×
INERGA		×
COSIDER TP	×	
GROUPE HYDRA PHARM		×

Source : Notre enquête.

Le diagramme ci-dessous schématise notre analyse.

Chapitre IV : Etude empirique

Diagramme N° 5: La situation de sur effectif dans les entreprises enquêtées.



Source : Conception personnelle à travers les résultats de notre enquête.

Les résultats de notre enquête montrent que, seule COSIDER TP est en situation de sur effectif, selon le DRH de l'entreprise cette situation représente un coût et un frein, gérer les sur effectifs est une responsabilité difficile à vivre et à mettre en œuvre, elle laisse des traces pour l'image de l'entreprise, provoque désarroi et colère de la part des effectifs concernés, démotivation et perte d'attachement à leur entreprise pour les autres. Le sur effectif entraîne inévitablement des dysfonctionnements dans les services (absence de motivation réelle, gêne réciproque sur les lieux de travail, tendance au laisser-aller). L'existence de cette situation au sein de l'entreprise COSIDER TP traduit un défaut d'anticipation que l'on peut attribuer à l'absence de la GPEC. Il est à signaler que cette situation de sur effectif concerne le personnel administration.

D'après les réponses des DRH, les entreprises CR METAL, INERGA et GROUPE HYDRA PHARM ne sont pas en situation de sur effectif.

Chapitre IV : Etude empirique

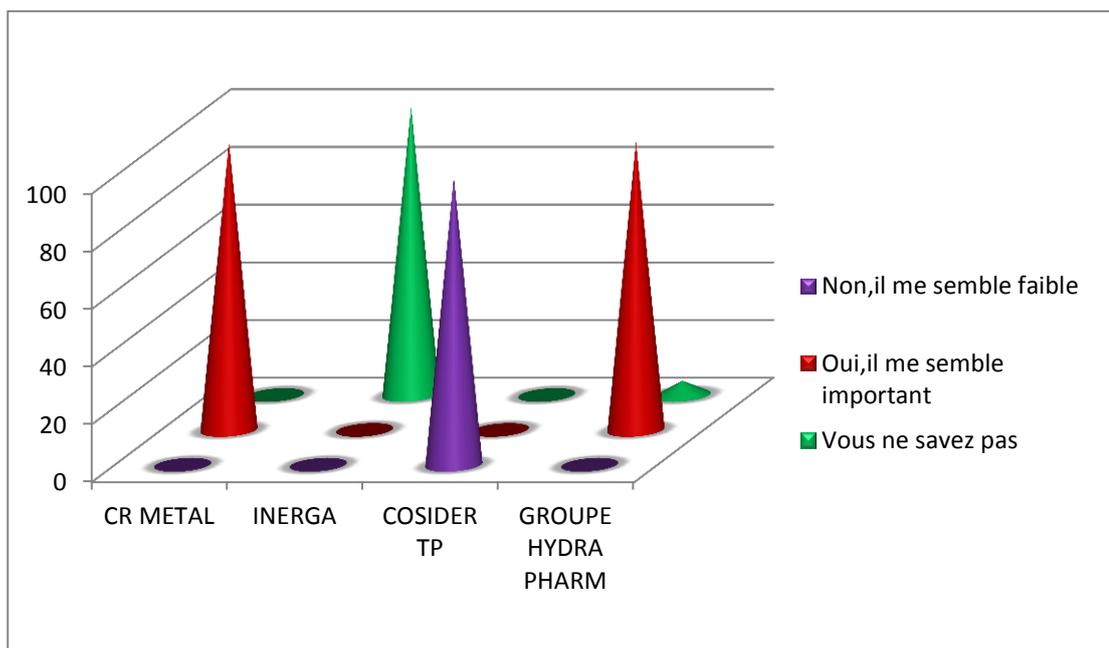
3.1.1.4 L'absentéisme

Tableau N°27 : L'absentéisme au sein des entreprises enquêtes.

L'entreprise	Non, il me semble faible	Oui, il me semble important	Vous ne savez pas
CR METAL		×	
INERGA			×
COSIDER TP	×		
GROUPE HYDRA PHARM		×	

Source : Notre enquête.

Diagramme N° 6 : L'absentéisme au sein des entreprises enquêtées.



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

A partir des résultats obtenus du diagramme N°6, nous constatons que l'absentéisme est important au sein CR METAL et GROUPE HYDRA PHARM. Selon les DRH de ses entreprises, le sujet de l'absentéisme trouve son intérêt principal dans les impacts qu'il génère, baisse de la productivité, les retards dans le rendu des dossiers, le report des tâches de l'agent absent ; tout ceci amenant la détérioration du climat social et la démotivation des collègues,

Chapitre IV : Etude empirique

ou encore de façon plus globale la désorganisation du service ou de l'entreprise. Celui-ci n'est pas mesurable, mais existe bien, et touche à la fois l'entreprise et le personnel.

En outre, on dit souvent dans notre pays que les fonctionnaires, employés de l'Etat, sont davantage absents que les salariés dans le secteur privé, et sont donc moins productifs dans le travail c'est bien ancré dans les esprits de notre société. Alors que dans le GROUPE HYDRA PHARM qui est une entreprise privée l'absentéisme est important. Les DRH des deux entreprises mettent des actions correctrices pour remédier aux absences continues.

Le DRH de COSIDER TP estime que l'absentéisme est faible, il s'agit des absences dues à un empêchement lié à la santé et qui n'ont pas de poids sur le fonctionnement de l'entreprise. Quant à l'entreprise INERGA, le DRH n'avait pas de données sur l'absentéisme dans l'entreprise.

3.1.1.5 Evolution de l'emploi

Tableau N°28: Evolution de l'emploi au sein des entreprises enquêtées.

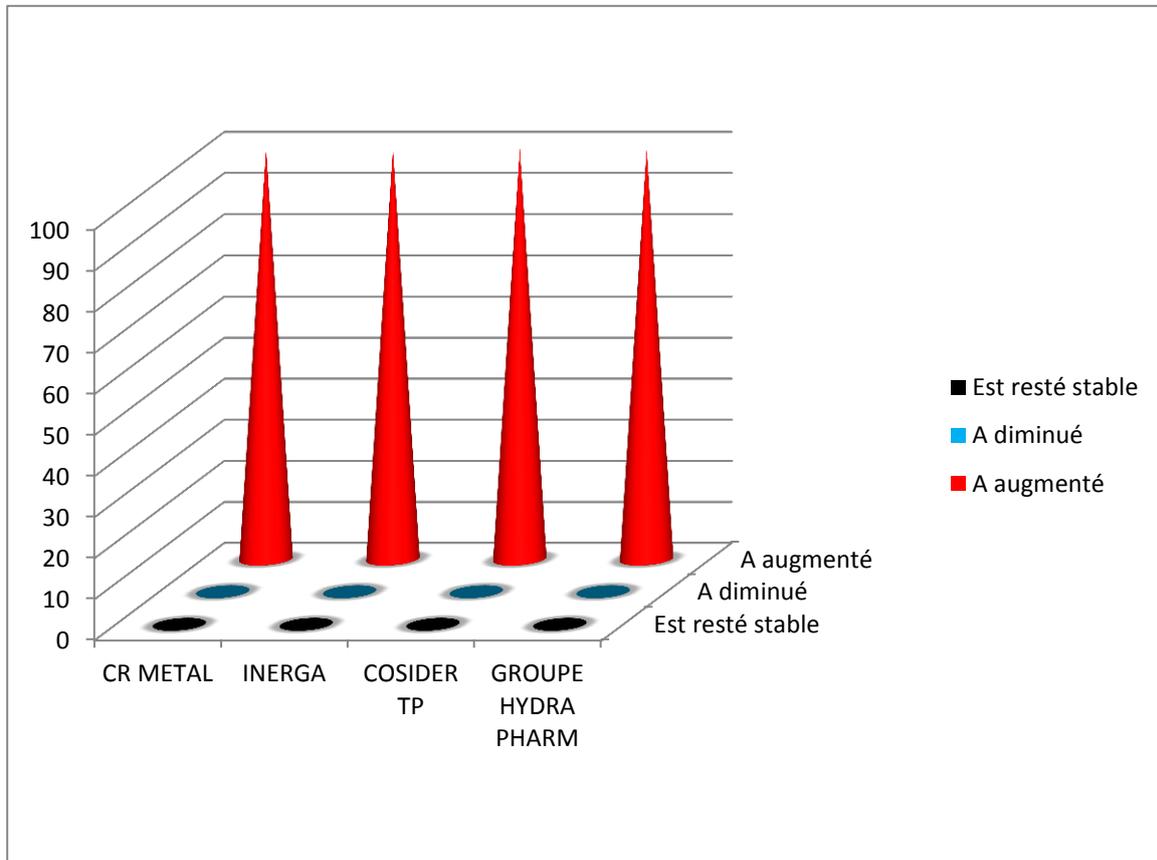
L'entreprise	Est resté stable	a diminué	a augmenté
CR METAL			×
INERGA			×
COSIDER TP			×
GROUPE HYDRA PHARM			×

Source : Notre enquête.

Le diagramme N°7 nous explique mieux la dynamique et l'évolution de l'emploi au sein des entreprises CR METAL, INERGA, COSIDER TP et GROUPE HYDRA PHARM.

Chapitre IV : Etude empirique

Diagramme N° 7: Evolution de l'emploi au sein des entreprises enquêtées.



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

En ce qui concerne l'évolution de l'emploi, l'analyse nous indique que dans toutes les entreprises enquêtées l'emploi a augmenté au cours des trois (3) dernières années cela s'explique principalement par le nombre important de projets mené par ces entreprises. Cette évolution d'emploi s'accompagne par des actions RH (recrutement, formation) pour adapter la *GRH* aux projets de développement de l'entreprise.

Il est à signaler que, l'évolution des marchés des entreprises enquêtées repose sur des facteurs multiples (conjuncture, comportements des acteurs économiques privés et publics, prix des matériaux, taux d'intérêt, pouvoir d'achat des ménages, évolution démographique, etc.).

Chapitre IV : Etude empirique

3.1.2. La gestion des compétences

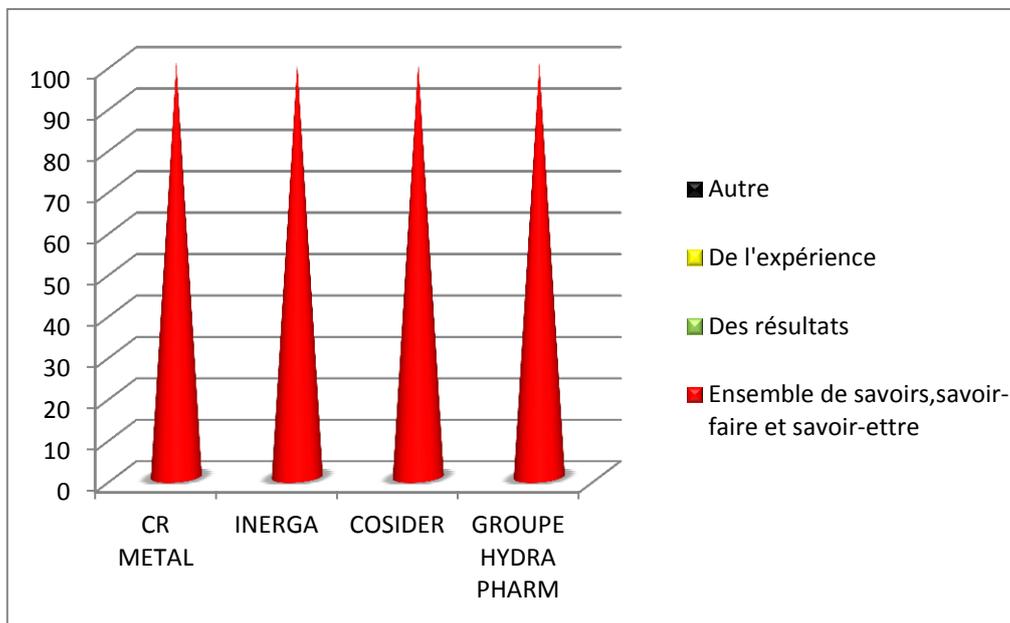
3.1.2.1 La définition de la notion compétence

Tableau N°29 : La définition de la notion compétence retenue par les DRH.

L'entreprise	Ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir-être	Des résultats	De l'expérience	Autre
CR METAL	×			
INERGA	×			
COSIDER TP	×			
GROUPE HYDRA PHARM	×			

Source : Notre enquête.

Diagramme 8: La définition de la notion compétence retenue par les DRH.



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

Les résultats montrent que les DRH de l'ensemble des entreprises de notre échantillon définissent la compétence par le triple savoir, savoir-faire et savoir-être. En effet, les DRH insistent sur l'importance du caractère individuel et personnel de la compétence qui marque toute la carrière et la nature d'engagement et d'implication aux objectifs de l'entreprise.

Chapitre IV : Etude empirique

Les DRH estiment aussi que, les compétences sont valablement mises en application dans des situations de travail bien concrètes. C'est dans l'action que les compétences sont validées avec le souci de les adapter et de les rendre flexibles pour des situations de travail complexes.

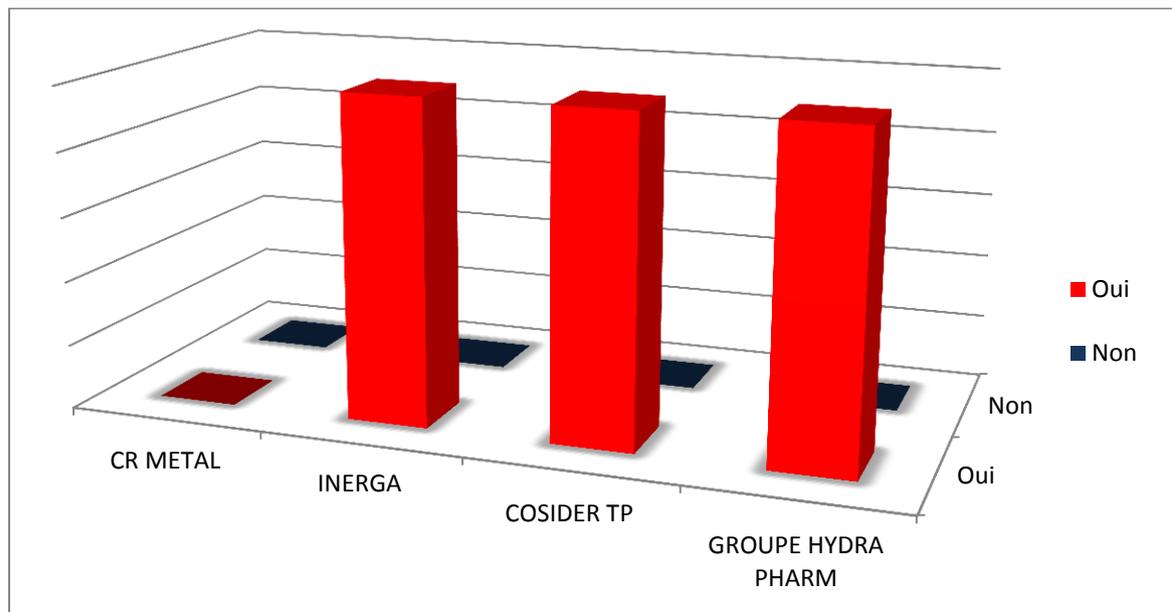
3.1.2.2 La gestion des compétences

Tableau N°30 : La gestion des compétences dans les entreprises enquêtées.

L'entreprise	Oui	Non
CR METAL	×	
INERGA	×	
COSIDER TP	×	
GRUPE HYDRA PHARM	×	

Source : Notre enquête.

Diagramme N°9 : La gestion des compétences au sein des entreprises enquêtées.



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

Les résultats de notre enquête révèlent la présence de la GC dans toutes les entreprises enquêtées. Selon les DRH, gérer les compétences requiert la mise en place d'un processus et

Chapitre IV : Etude empirique

d'un environnement favorable pour l'amélioration quantitative et qualitative des savoirs, savoir-faire et savoir-être du personnel. Pour les entreprises enquêtées, la GC est plus qu'une nécessité pour tenir les engagements de ses dernières en offrant des biens et services de qualité, notamment pour ces entreprises certifiées aux normes ISO, les RH ont un rôle central pour répondre aux exigences et aux objectifs de l'entreprise.

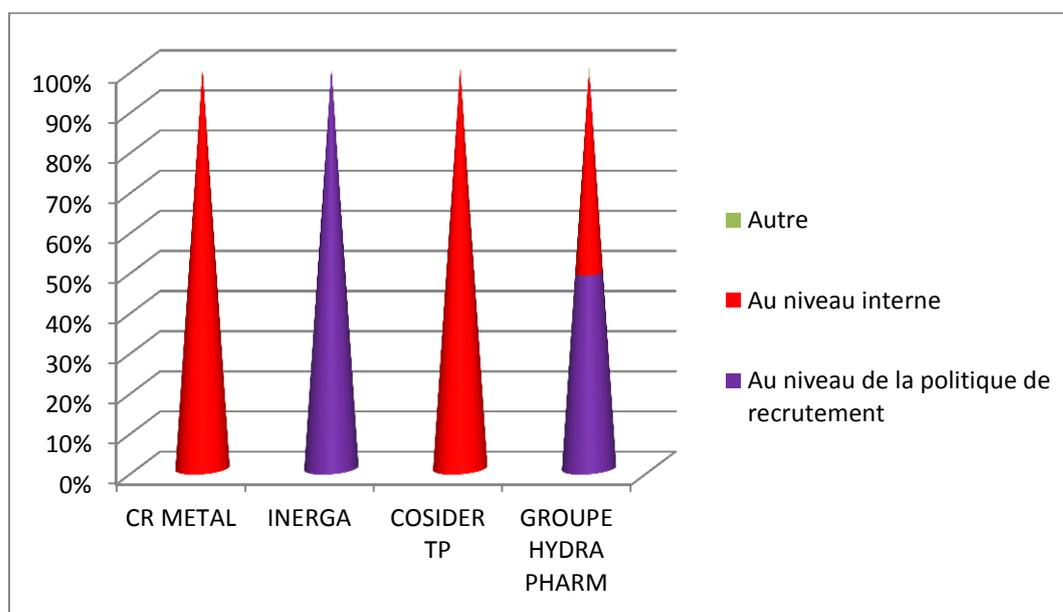
3.1.2.3 La place de la gestion des compétences dans la politique de GRH

Tableau N°31: La place de la gestion des compétences dans la politique de GRH des entreprises enquêtées

L'entreprise	Au niveau de la politique de recrutement	Au niveau interne	Autre
CR METAL		×	
INERGA	×		
COSIDER TP		×	
GRUPE HYDRA PHARM	×	×	

Source : Notre enquête.

Diagramme N°10: La place de la gestion des compétences dans la politique de GRH des entreprises enquêtées.



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

Chapitre IV : Etude empirique

Nous remarquons que, les entreprises CR METAL et COSIDER TP gèrent les compétences au niveau interne afin d'optimiser l'adéquation entre les postes et les RH et ce en se focalisant sur les principales dimensions à prendre en compte concernant la mise en place des conditions favorables de travail.

Pour INERGA, la GC s'effectue lors du recrutement, en recherchant les meilleurs profils (entretien d'embauche pointu).

Concernant le GROUPE HYDRA PHARM, la GC passe d'abord par le choix et le tri des meilleurs profils et ensuite l'entreprise complète sa démarche avec des actions menées en interne pour faciliter l'adaptation et renforcer le maintien pour ensuite développer les compétences et l'implication des effectifs.

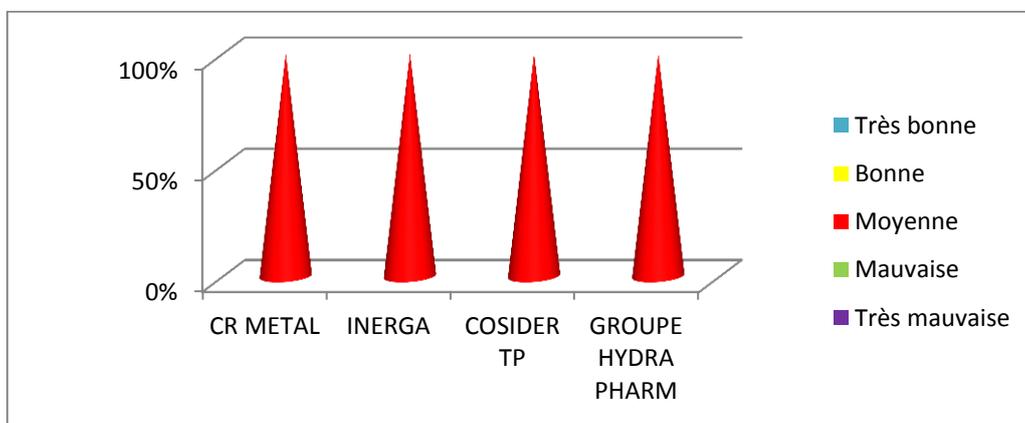
3.1.2.4 La qualité de la gestion des compétences

Tableau N° 32 : La qualité la gestion des compétences dans les entreprises enquêtées.

L'entreprise	Très mauvaise	Mauvaise	Moyenne	Bonne	Très bonne
CR METAL			×		
INERGA			×		
COSIDER TP			×		
GROUPE HYDRA PHARM			×		

Source : Notre enquête.

Diagramme N°11: La qualité la gestion des compétences dans les entreprises enquêtées.



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

Chapitre IV : Etude empirique

D'après le diagramme N°11, nous remarquons que la qualité de la GC au sein des entreprises CR METAL, INERGA, COSIDER TP et GROUPE HYDRA PHARM est moyenne. Selon les DRH, la GC serait inefficacement appliquée dans un environnement complexe caractérisé par la divergence et la forte centralisation.

Notons que, les DRH n'ont pas suffisamment de marge de manœuvre pour mettre en place sur le terrain une véritable gestion centrée sur les compétences.

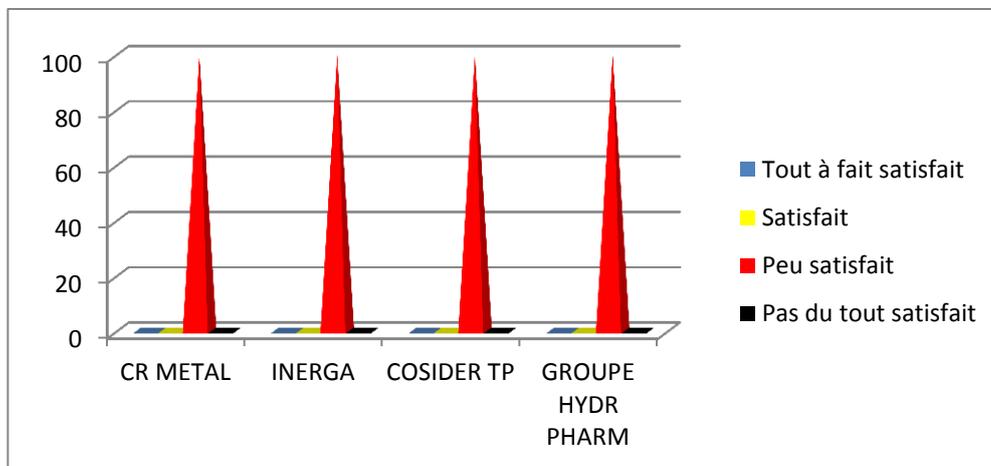
3.1.2.5 Degré de satisfaction de la gestion des compétences mise en place dans entreprises enquêtées

Tableau N°33: Degré de satisfaction de la gestion des compétences au sein des entreprises enquêtées.

L'entreprise	Tout à fait satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Pas du tout satisfait
CR METAL			×	
INERGA			×	
COSIDER TP			×	
GROUPE HYDRA PHARM			×	

Source : Notre enquête.

Diagramme N°12 : Degré de satisfaction de la gestion des compétences au sein des entreprises enquêtées.



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

Chapitre IV : Etude empirique

En se référant aux réponses des DRH des entreprises enquêtées, nous remarquons un degré de satisfaction faible concernant la GC mise en place.

Pour les raisons de cette insatisfaction le tableau suivant donnera plus d'illustration.

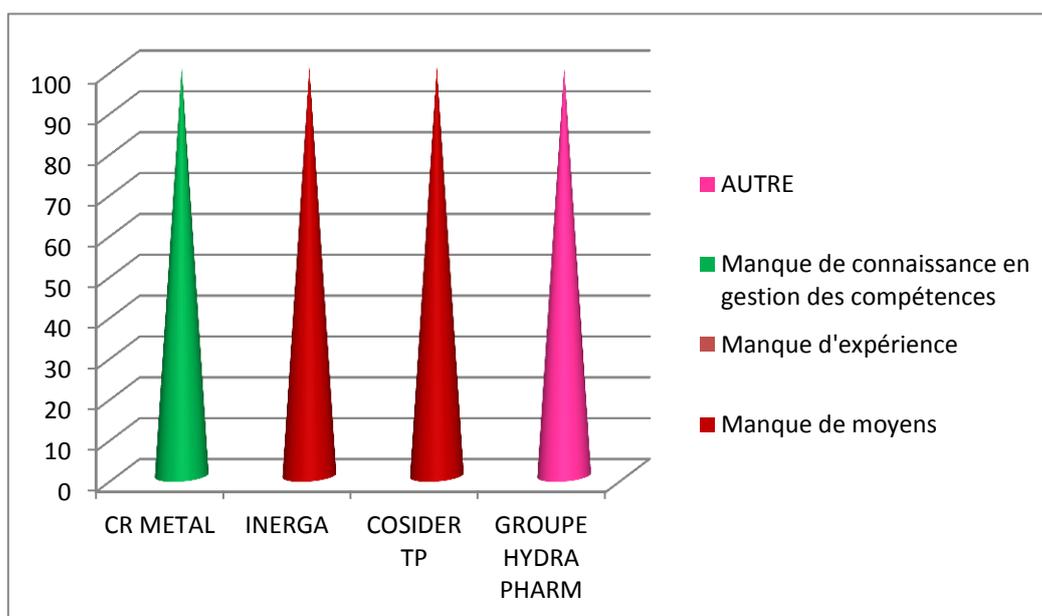
3.1.2.6 Les raisons de l'insatisfaction de la gestion des compétences au sein des entreprises enquêtées

Tableau N° 34 : Les raisons de l'insatisfaction de la gestion des compétences au sein des entreprises enquêtées.

L'entreprise	Manque de moyens	Manque d'expérience	Manque de connaissance en gestion des compétences	Autre
CR METAL			×	
INERGA	×			
COSIDER TP	×			
GRUPE HYDRA PHARM				×

Source : Notre enquête.

Diagramme N° 13: Les raisons de l'insatisfaction de la gestion des compétences au sein des entreprises enquêtées.



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

Chapitre IV : Etude empirique

Les DRH d'INERGA et de COSIDER expliquent leur insatisfaction de la GC actuelle par le motif manque de moyens plus, en effet, selon ces DRH, la conception et la mise en place d'une GC efficace réclament d'importants moyens humains bien formés dans le domaine GRH et plus précisément la GC.

Pour l'entreprise CR METAL, le DRH explique son insatisfaction par le manque de connaissances en GC, la problématique d'une confusion autour de la définition exacte de la gestion de compétences efficace s'impose, toutes les entreprises gèrent les compétences de leur RH d'une manière spécifique sans pour autant savoir si elles sont réellement entrain de les gérer d'une manière efficace. Le DRH souligne l'importance d'une formation sur la GC pour l'ensemble de l'équipe du service RH pour mieux s'engager et s'insérer dans cette démarche.

Le DRH de l'entreprise GROUPE HYDRA PHARM quant à lui, explique son insatisfaction par l'absence d'une *culture managériale*, La GC devient ainsi « *observable* » lorsque les comportements sont harmonisés et accompagnés d'une logique de partage et confiance entre la DG, la fonction RH et le personnel.

3.1.2.7 L'objectif de la gestion des compétences

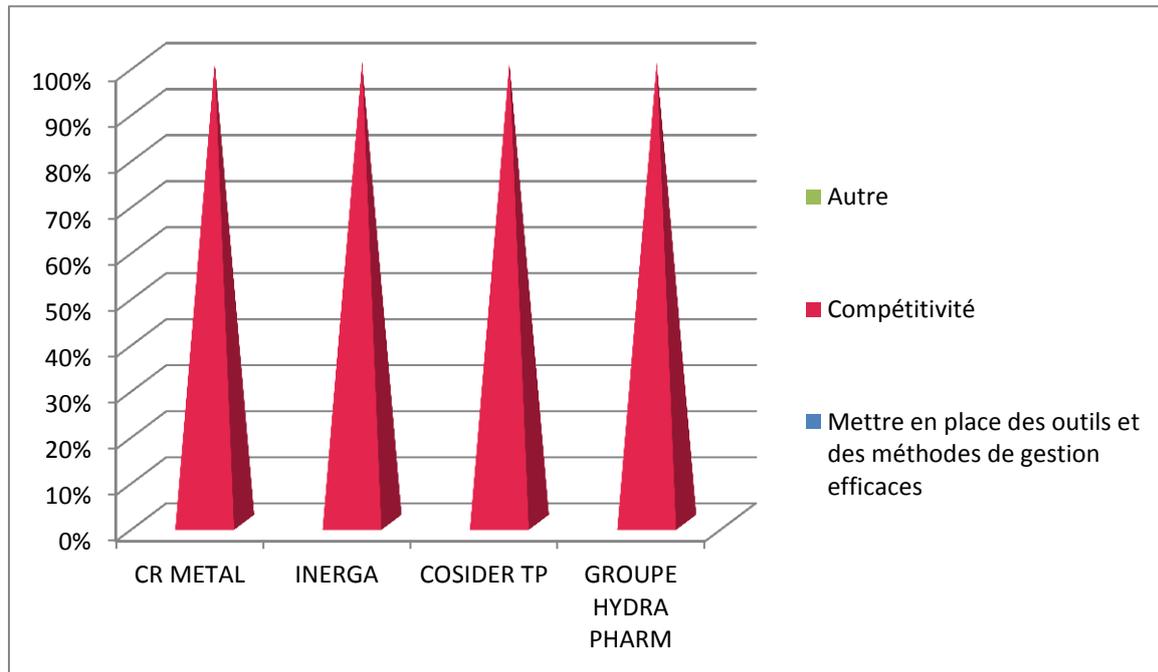
Tableau N°35 : Objectif de la gestion des compétences dans les entreprises enquêtées.

L'entreprise	Mettre en place des outils et de méthodes de gestion efficaces	Compétitivité	Autre
CR METAL		×	
INERGA		×	
COSIDER TP		×	
GROUPE HYDRA PHARM		×	×

Source : Notre enquête.

Chapitre IV : Etude empirique

Diagramme N°14: Objectif de la gestion des compétences dans les entreprises enquêtées.



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

Selon les DRH, l'objectif recherché par la mise en place GC est la compétitivité, il s'agit d'adapter l'ensemble des savoir, savoir-faire et savoir-être du personnel aux évolutions de l'environnement externe et interne en renforçant la motivation et l'implication des RH aux objectifs de l'entreprise. Dans ce sens, un nouveau mode de GRH apparaît compte tenu des nouvelles transformations organisationnelles et managériales et la compétence constitue de nos jours une véritable source de l'avantage concurrentiel.

Le DRH de GROUPE HYDRA PHARM estime que, l'entreprise devait réfléchir avant de gérer les compétences à un point primordial qui est « *la façon et les moyens d'attirer les compétences* ». Or, on constate sur le terrain que ce n'est pas toujours évident. Une des voies pour expliquer cet état de fait est certainement liée à une prise en compte très partielle des attentes des salariés et surtout une gestion quantitative. Une approche renouvelée basée sur les compétences consiste donc à intégrer les compétences des RH sous tous leurs aspects.

D'après les résultats obtenus lors de notre enquête, toutes les entreprises de notre échantillon gèrent les compétences l'objectif attendu est la compétitivité. Même si en interne les DRH ne sont pas satisfaits de la qualité de leur gestion, en externe ces entreprises

Chapitre IV : Etude empirique

s'imposent et elles ont des parts de marché considérables, cette réussite s'explique en grande partie par la force du potentiel humain compétent.

Notre analyse confirme l'hypothèse de l'existence d'une GC et cette gestion constitue une source de compétitivité.

Nous présenterons dans ce qui suit, les résultats en terme de réponses obtenues concernant la dernière partie de notre questionnaire.

3.2. *Logique compétence*

3.2.1. *Les conditions de la mise en place d'une logique compétence*

3.2.1.1. **La référence centrale pour la définition et l'organisation du travail**

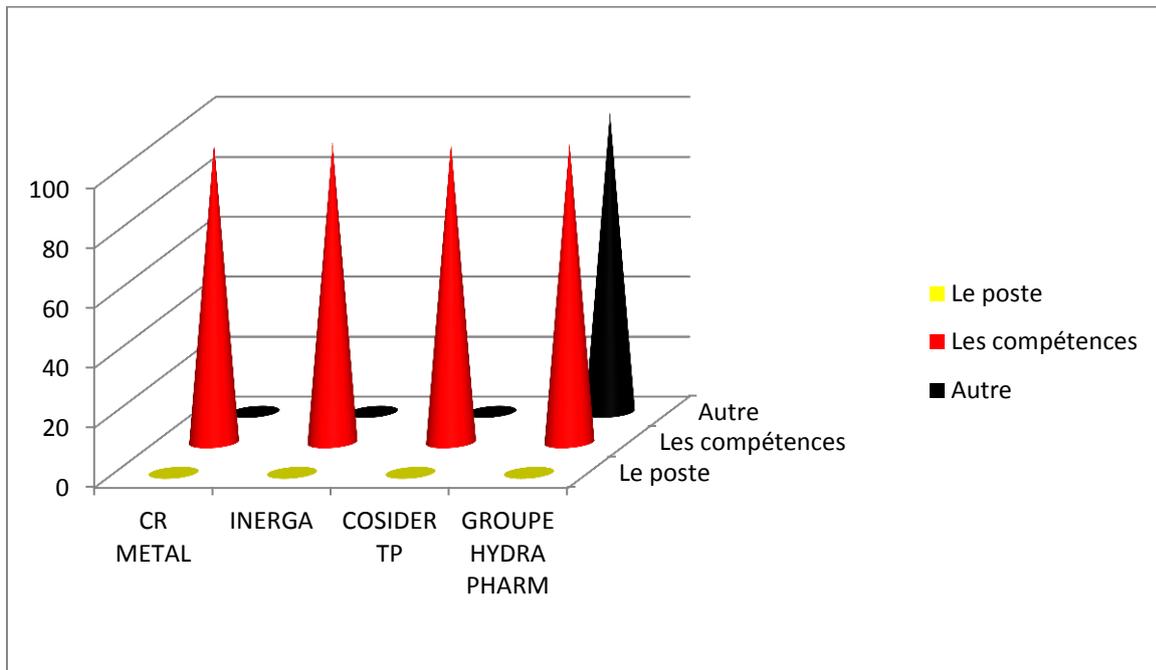
Tableau N°36 : La référence centrale pour définir et organiser le travail dans les entreprises enquêtées.

L'entreprise	Le poste	Les compétences	Autre
CR METAL		×	
INERGA		×	
COSIDER TP		×	
GROUPE HYDRA PHARM		×	×

Source : Notre enquête.

Chapitre IV : Etude empirique

Diagramme N°15: La référence centrale pour définir et organiser le travail dans les entreprises enquêtées.



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

D'après les résultats de notre enquête, nous remarquons que toutes les entreprises utilisent les compétences comme référence pour définir et organiser le travail. D'après les déclarations des DRH, il est nécessaire d'affecter pour chaque poste les candidats qui vont s'adapter aux exigences de ce dernier, en réalité se sont les compétences détenues par les individus qui réussissent cette adaptation et dans le cas d'une inadaptation, c'est au DRH d'intervenir soit par des mutations soit par une formation.

Selon les DRH, aucun poste n'a un contenu fixe, dans un environnement économique et technologique changeant raisonner en terme de poste comme référence pour organiser le travail constitue une menace pour la flexibilité interne de l'entreprise mais aussi pour sa gestion (rigidité).

Le DRH de l'entreprise GROUPE HYDRA PHARM, souligne l'utilisation d'un « *descriptif de fonction* » qui est un instrument bien établi et largement répandu pour la gestion de la performance, ce descriptif est un système de classement des compétences et exigences pour occuper un poste, il est accessible aux collaborateurs, dirigeants et RH. L'avantage de ce système c'est les opportunités de croissance. Le personnel a la chance d'évoluer et de marquer une carrière. Il utilise aussi « *l'entretien annuel d'évaluation* » qui est un outil stratégique. En effet, un système d'évaluation est un moment d'échange

Chapitre IV : Etude empirique

d'information, l'évalué détient des informations sur le terrain et il fait le point sur ses compétences actuelles, ses performances, motivations ainsi que ses lacunes.

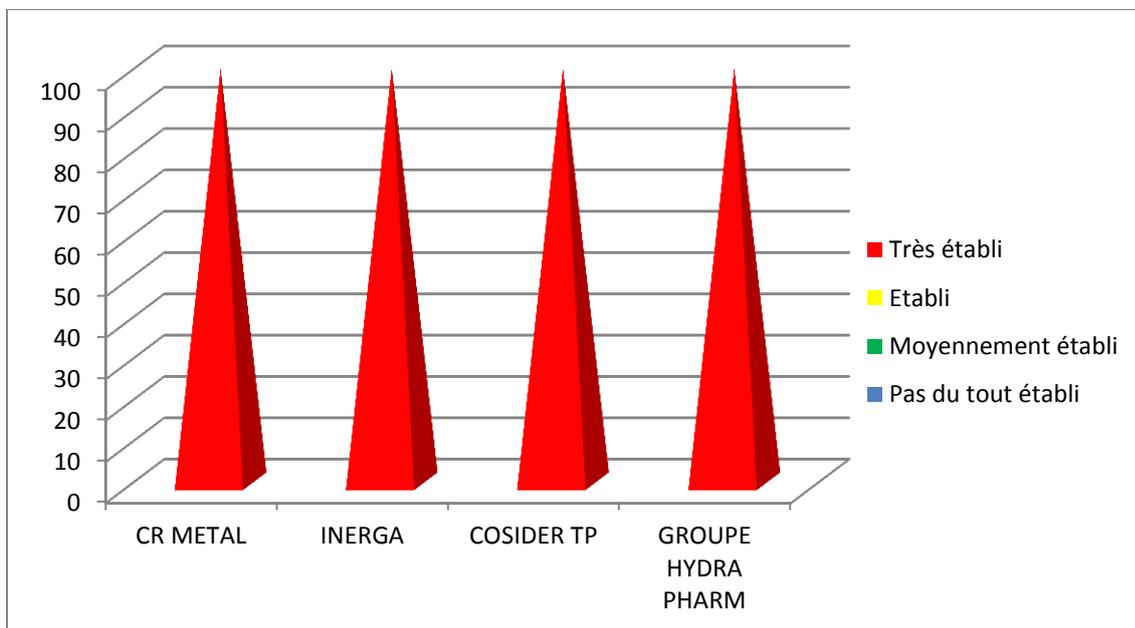
3.2.1.2 Le degré de centralisation

Tableau N°37: Le degré de centralisation au sein des entreprises enquêtées.

L'entreprise	Pas du tout établi	Moyennement établi	Etabli	Très bien établi
CR METAL				×
INERGA				×
COSIDER TP				×
GRUPE HYDRA PHARM				×

Source : Notre enquête.

Diagramme N°16: Le degré de centralisation dans les entreprises enquêtées.



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

Les résultats de notre enquête montrent que, le degré de centralisation dans toutes les entreprises enquêtées est important.

Chapitre IV : Etude empirique

Une économie de marché fonctionne avec deux types d'entreprises publiques et privées, elles constituent le moteur essentiel des progrès économiques et sociaux.

Selon les DRH des entreprises enquêtées, l'hyper centralisation et l'hyper bureaucratiation des processus de décision dans les entreprises induit une paralysie presque complète du mode de gestion. Une simple décision opérationnelle, met du temps pour se voir autorisée et parfois elle est carrément refusée.

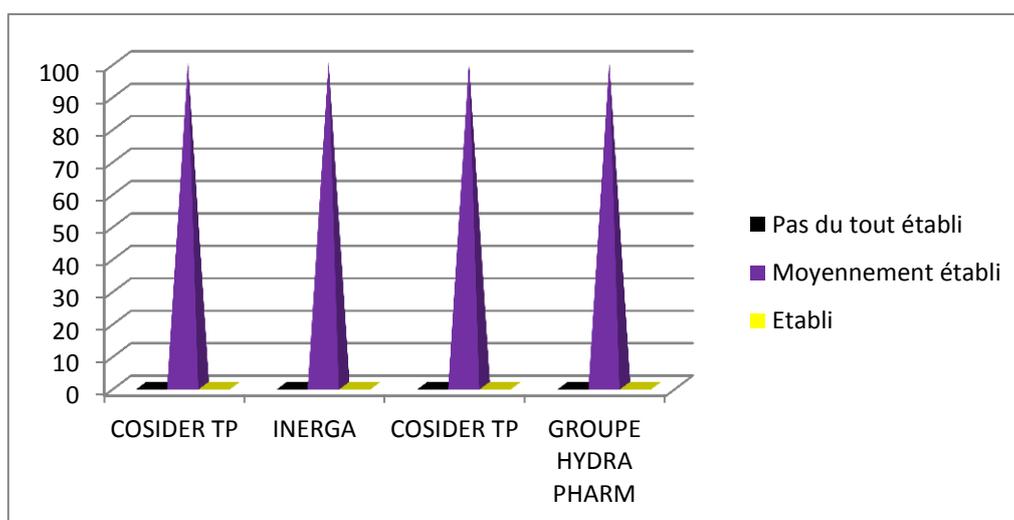
3.2.1.3 La prise d'initiative

Tableau N°38: La prise d'initiative dans les entreprises enquêtées.

L'entreprise	Oui				Non
	Pas du tout établi	Moyennement établi	Etabli	Très bien établi	
CR METAL		×			
INERGA		×			
COSIDER TP		×			
GROUPE HYDRA PHARM		×			

Source : Notre enquête.

Diagramme N°17 : La prise d'initiative dans les entreprises enquêtées.



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

Chapitre IV : Etude empirique

Le diagramme N°17, nous montre que toutes les entreprises accordent au personnel la possibilité de prendre l'initiative à un degré moyen.

Selon les DRH, l'éthique professionnelle et la définition des missions explicitées par la hiérarchie sont des exemples pour expliquer ce degré.

Les DRH signalent que, l'initiative peut être individuelle ou collective, sur le terrain prendre des initiatives signifie aussi prendre des risques.

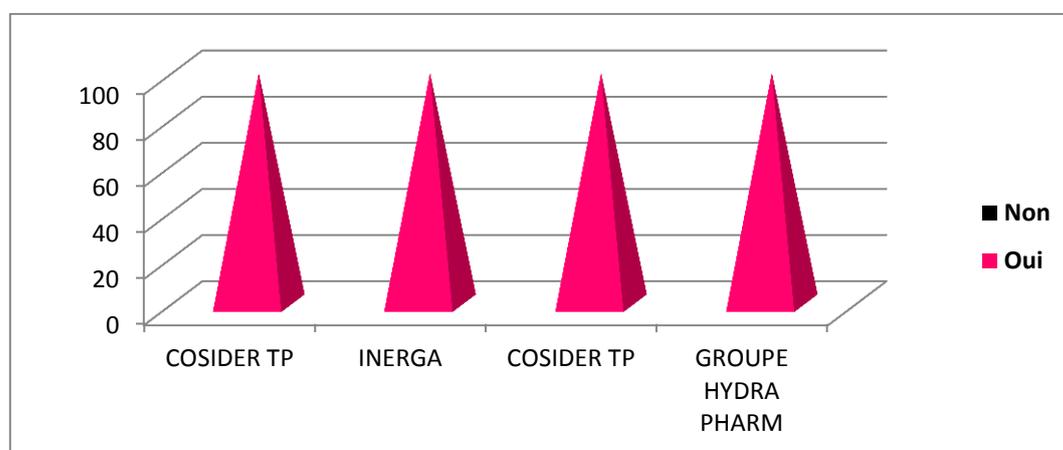
3.2.1.4 La communication ascendante

Tableau N°39: La communication ascendante au sein des entreprises enquêtées.

L'entreprise	Oui	Non
CR METAL	×	
INERGA	×	
COSIDER TP	×	
GRUPE HYDRA PHARM	×	

Source : Notre enquête.

Diagramme N°18: La communication ascendante au sein des entreprises enquêtées.



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

Chapitre IV : Etude empirique

Le diagramme N°18, nous révèle que dans toutes les entreprises le personnel peut exprimer ses attentes, ce qui signifie l'existence d'une communication ascendante dans ces entreprises.

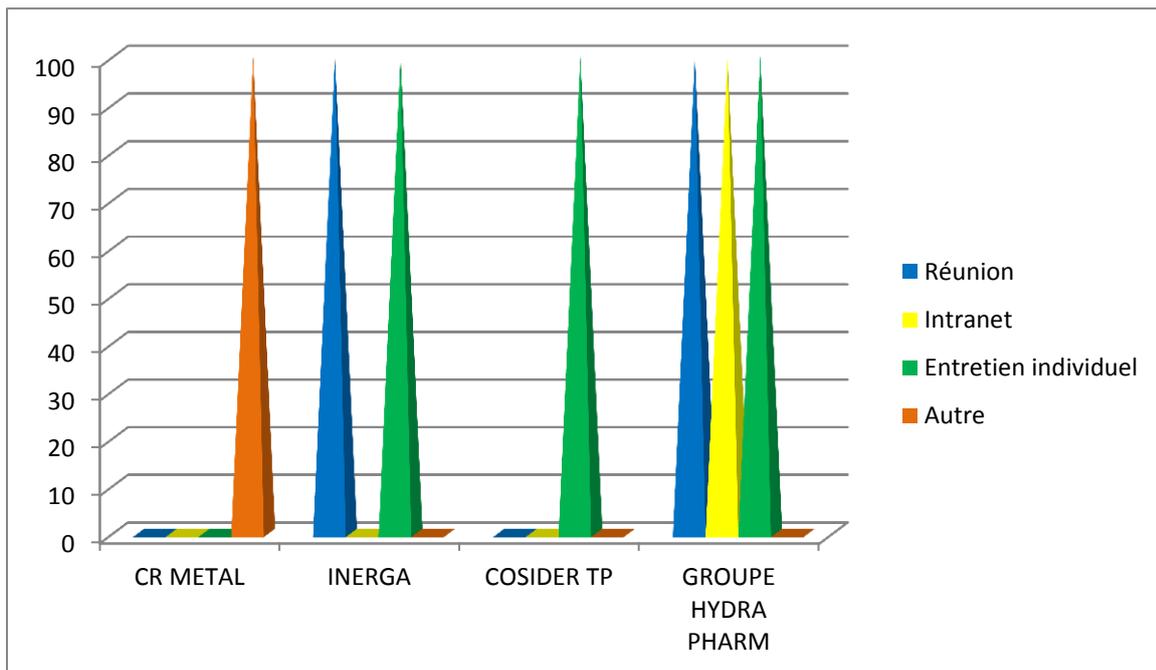
3.2.1.5 Les différents moyens de la communication ascendante

Tableau N°40 : Les différents outils de la communication ascendante dans les entreprises enquêtées.

L'entreprise	Réunion	Intranet	Entretien individuel	Autres
CR METAL				×
INERGA	×		×	
COSIDER TP			×	
GRUPE HYDRA PHARM	×	×	×	

Source : Notre enquête.

Diagramme N°19: Les différents outils de la communication ascendante dans les entreprises enquêtées.



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

Chapitre IV : Etude empirique

L'analyse des résultats obtenus, indique la présence d'un ensemble d'outils pour favoriser la communication ascendente, inciter et encourager le personnel à exprimer leur attentes et leur préoccupations.

Les entreprises INERGA, COSIDER TP et GROUPE HYDRA PHARM, utilisent l'entretien individuel, cette technique repose sur le principe d'une communication personnalisée.

INERGA et GROUPE HYDRA PHARM, utilisent également la réunion en mettant l'accent sur l'échange et le dialogue avec des équipes qui vont par la suite remonter les informations à la hiérarchie.

Le GROUPE HYDRA PHARM utilise l'intranet comme un moyen pour favoriser l'usage des TIC comme outils de dialogue dans l'entreprise. Selon le DRH les communications électroniques (intranet) sont inévitables, rapides, à moindre coût, et interactives.

Quant à l'entreprise CR METAL, une cellule sera prochainement créée pour permettre au personnel de s'exprimer et d'établir des échanges d'informations.

3.2.1.6 Le degré d'autonomie du personnel

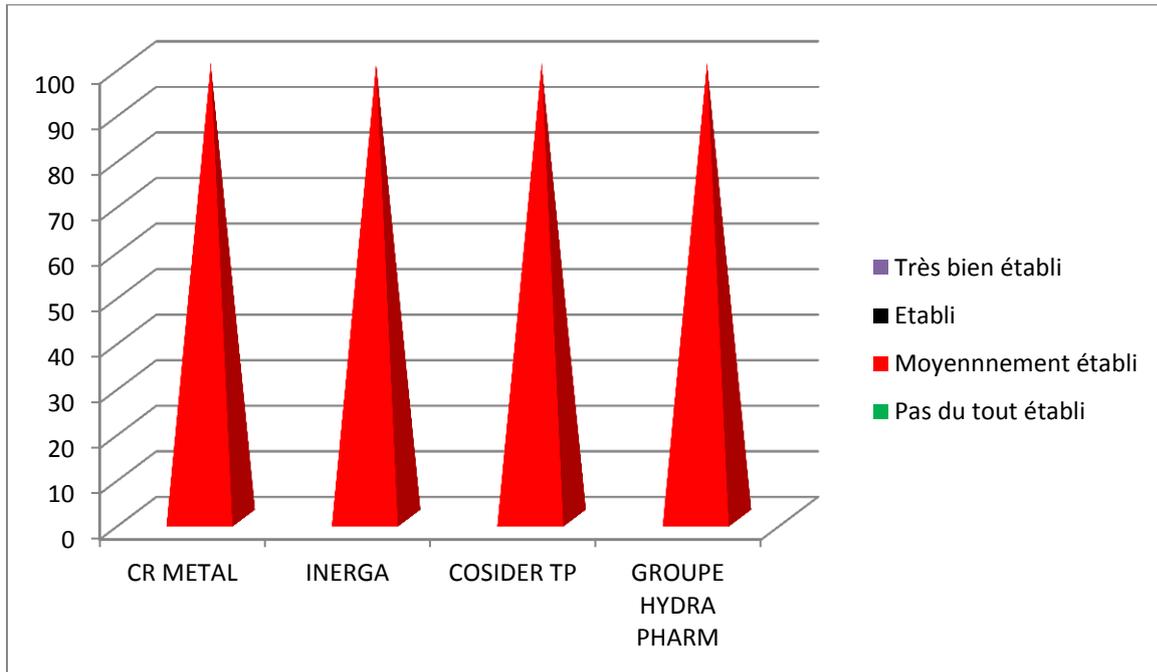
Tableau N°41: Le degré d'autonomie accordé au personnel des entreprises enquêtées.

L'entreprise	Pas du tout établi	Moyennement établi	Etabli	Très bien établi
CR METAL		×		
INERGA		×		
COSIDER TP		×		
GROUPE HYDRA PHARM		×		

Source : Notre enquête.

Chapitre IV : Etude empirique

Diagramme N°20 : Le degré d'autonomie accordé au personnel des entreprises enquêtées.



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

D'après les résultats obtenus lors de notre enquête, le degré d'autonomie accordé au personnel est moyennement établi dans toutes les entreprises de notre échantillon.

Les DRH expliquent ceci par, le degré de centralisation au sein de ces entreprises qui réduit les marges de manœuvre de l'ensemble des acteurs internes mais à part les supérieurs hiérarchiques au sommet stratégique.

3.2.1.7 La fréquence du contrôle hiérarchique

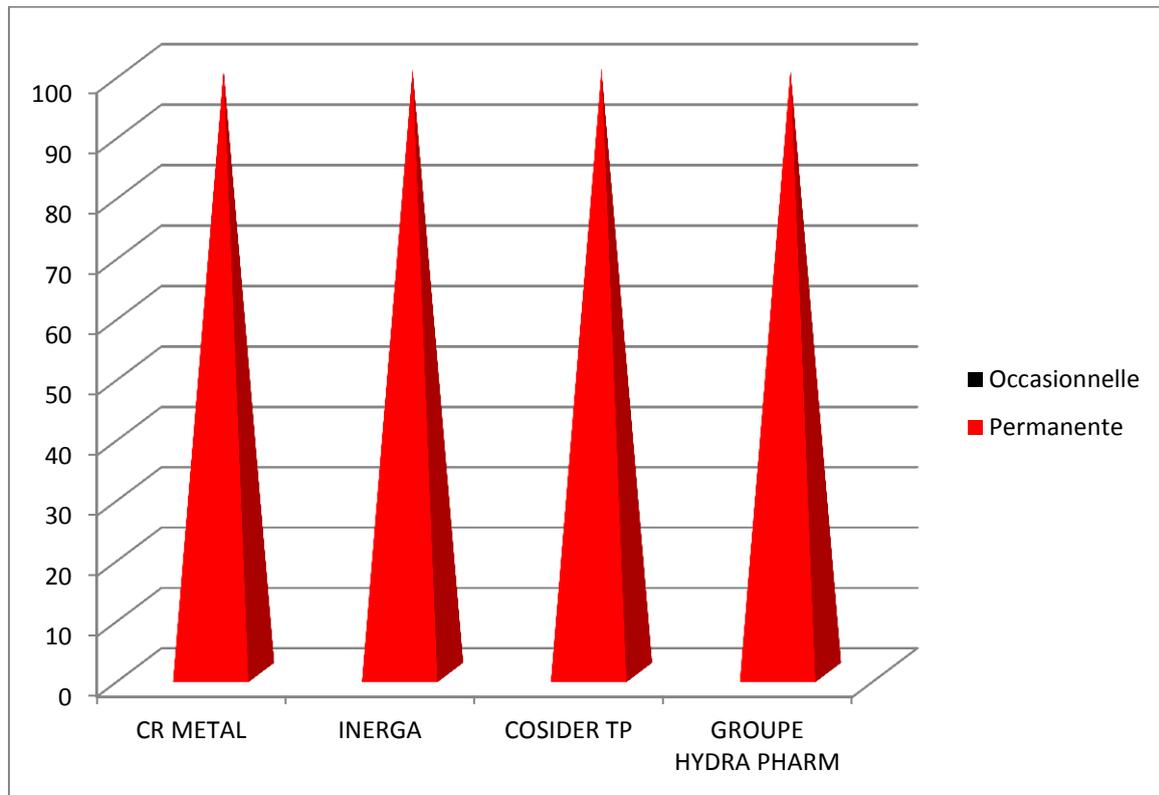
Tableau N°42: La fréquence du contrôle hiérarchique auprès des entreprises enquêtées.

L'entreprise	Permanente	Occasionnelle
CR METAL	×	
INERGA	×	
COSIDER TP	×	
GROUPE HYDRA PHARM	×	

Source : Notre enquête.

Chapitre IV : Etude empirique

Diagramme N°21: La fréquence du contrôle hiérarchique auprès des entreprises enquêtées.



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

A partir du diagramme ci-dessus, nous constatons qu'au sein des entreprises CR METAL, INERGA, COSIDER TP et GROUPE HYDRA PHARM la fréquence du contrôle hiérarchique est permanente.

Les DRH estiment que, le contrôle fait partie des mécanismes organisationnels menés par ces entreprises pour s'assurer que l'implémentation des stratégies se fait sur le terrain d'une manière efficace et efficiente.

Ce contrôle permanent se justifie dès lors par la certification de ses entreprises, il repose sur le rôle modérateur du soutien du supérieur hiérarchique qui apportera des solutions au lieu de sanctions.

Chapitre IV : Etude empirique

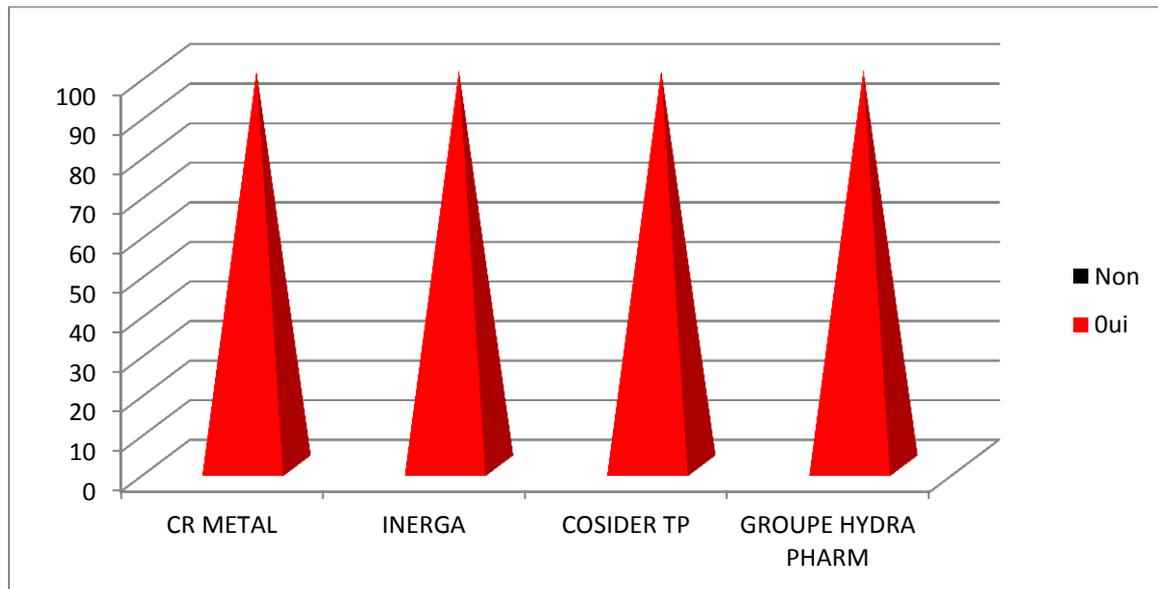
3.2.1.8 La coopération

Tableau N°43 : Le travail en coopération dans les entreprises enquêtées.

L'entreprise	Oui	Non
CR METAL	×	
INERGA	×	
COSIDER TP	×	
GRUPE HYDRA PHARM	×	

Source : Notre enquête.

Diagramme N°22: Le travail en coopération dans les entreprises enquêtées.



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

Les résultats de notre enquête révèlent, la présence d'un esprit coopératif entre les effectifs dans toutes les entreprises enquêtées à tous les niveaux (stratégique, tactique et opérationnel).

Selon les DRH, ces entreprises favorisent le travail en équipe et préconisent les synergies produites lors de la mise en commun de l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être. Cette coopération renforce également le sentiment d'appartenir à l'entreprise.

Chapitre IV : Etude empirique

3.2.2. La formation

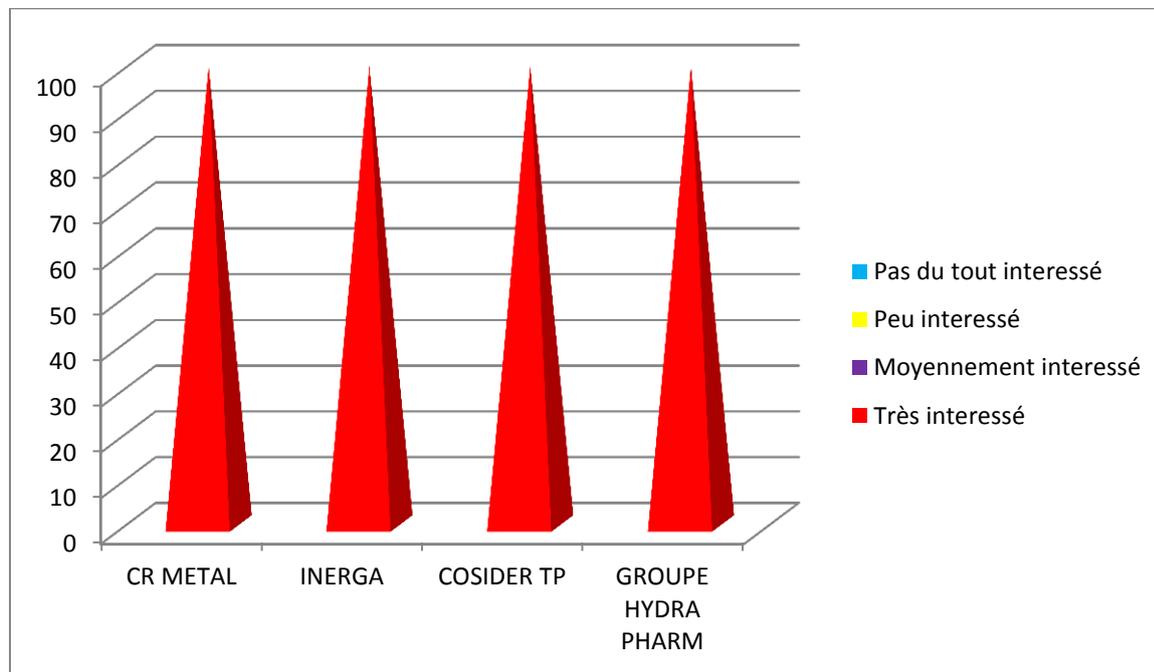
3.2.2.1 L'intérêt accordé à la formation

Tableau N°44: Degré d'intérêt accordé par les entreprises enquêtées à la formation.

L'entreprise	Très intéressé	Moyennement intéressé	Peu intéressé	Pas du tout intéressé
CR METAL	×			
INERGA	×			
COSIDER TP	×			
GROUPE HYDRA PHARM	×			

Source : Notre enquête.

Diagramme N°23: Degré d'intérêt accordé par les entreprises enquêtées à la formation.



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

D'après le diagramme N°23, il s'avère que toutes les entreprises enquêtées sont très intéressées par la formation. Ceci s'explique selon les DRH par son rôle. En effet, ils soulignent que la formation est l'une des activités centrales de la GRH parce qu'elle permet

Chapitre IV : Etude empirique

d'acquérir, maintenir et développer les compétences. Elle contribue également à l'amélioration de l'adaptation et la flexibilité de l'entreprise et même à l'innovation.

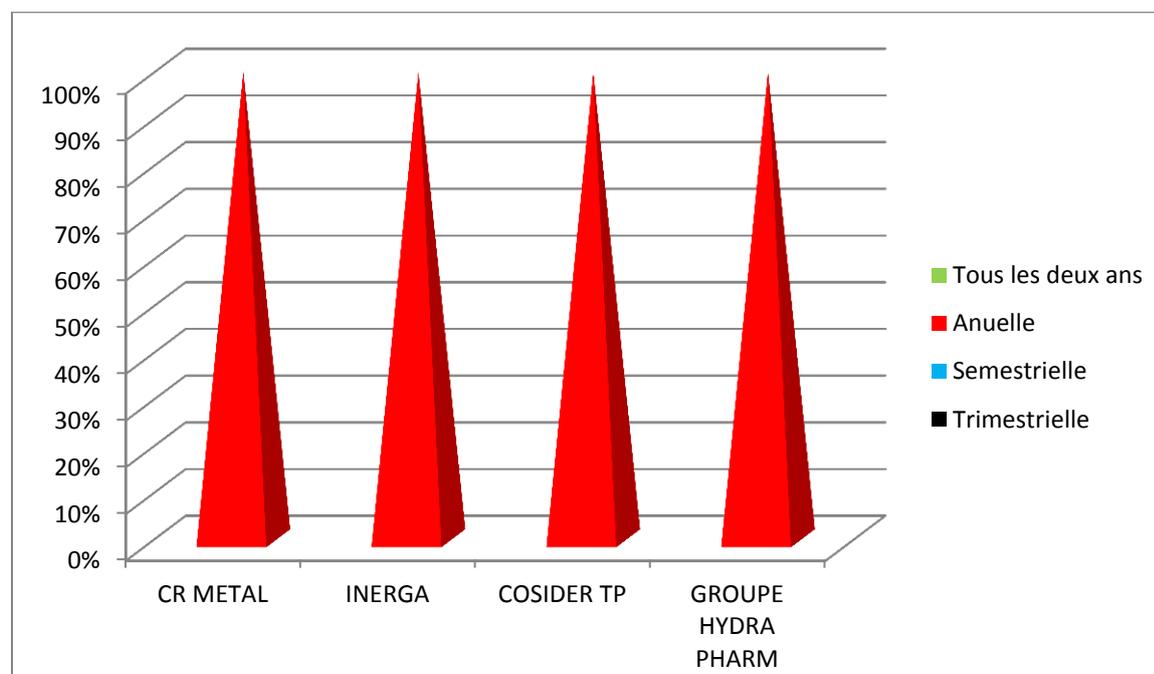
3.2.2.2 Programme de formation

Tableau N° 45: Le programme de formation du personnel et sa fréquence auprès des entreprises enquêtées.

L'entreprise	Oui				Non
	Trimestrielle	Semestrielle	Annuelle	Tous les deux ans	
CR METAL			×		
INERGA			×		
COSIDER TP			×		
GRUPE HYDRA PHARM			×		

Source : Notre enquête.

Diagramme N°24 : Le programme de formation du personnel et sa fréquence auprès des entreprises enquêtées.



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

Chapitre IV : Etude empirique

D'après les résultats obtenus lors de notre enquête, nous constatons que toutes les entreprises enquêtées disposent d'un programme de formation pour leur personnel. Pour la totalité de ces entreprises le programme de formation est annuel.

Les DRH estiment que, le plan de formation est un outil stratégique pour le management de l'entreprise, il est la traduction opérationnelle de sa stratégie en processus de formation.

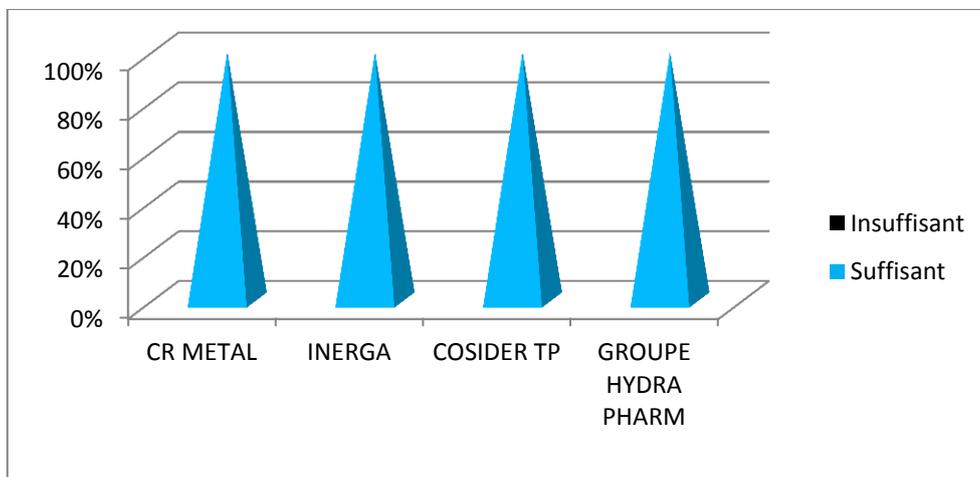
3.2.2.3 Budget de formation

Tableau N°46 : Le budget de formation dans les entreprises enquêtées.

L'entreprise	Oui		Non
	Suffisant	Insuffisant	
CR METAL	✗		
INERGA	✗		
COSIDER TP	✗		
GRUPE HYDRA PHARM	✗		

Source : Notre enquête.

Diagramme N°25: Le budget de formation dans les entreprises enquêtées.



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

Chapitre IV : Etude empirique

A travers les résultats obtenus lors de notre enquête, il apparait clair que toutes les entreprises de notre échantillon ont un *budget de formation* que les DRH jugent suffisant.

3.2.2.4 L'entreprise et les organismes de formation

Tableau N°47 : Relation entre les entreprises enquêtées et les organismes de formation.

L'entreprise	Oui	Non
CR METAL	×	
INERGA	×	
COSIDER TP	×	
GROUPE HYDRA PHARM	×	

Source : Notre enquête.

Diagramme N°26 : Relation entre les entreprises enquêtées et les organismes de formation.



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

A travers les données collectées, toutes les entreprises ont suffisamment d'informations sur l'offre de formation. En effet, ces entreprises travaillent en collaboration

Chapitre IV : Etude empirique

avec des organismes de formation, les DRH sont conscients de l'importance d'accompagner l'évolution professionnelle du personnel pour développer et acquérir de nouvelles compétences, cette conscience se traduit sur le terrain par la présence dans des salons de recrutement professionnel (lieu efficace de rencontre entre les jeunes demandeurs d'emploi et les professionnels RH).

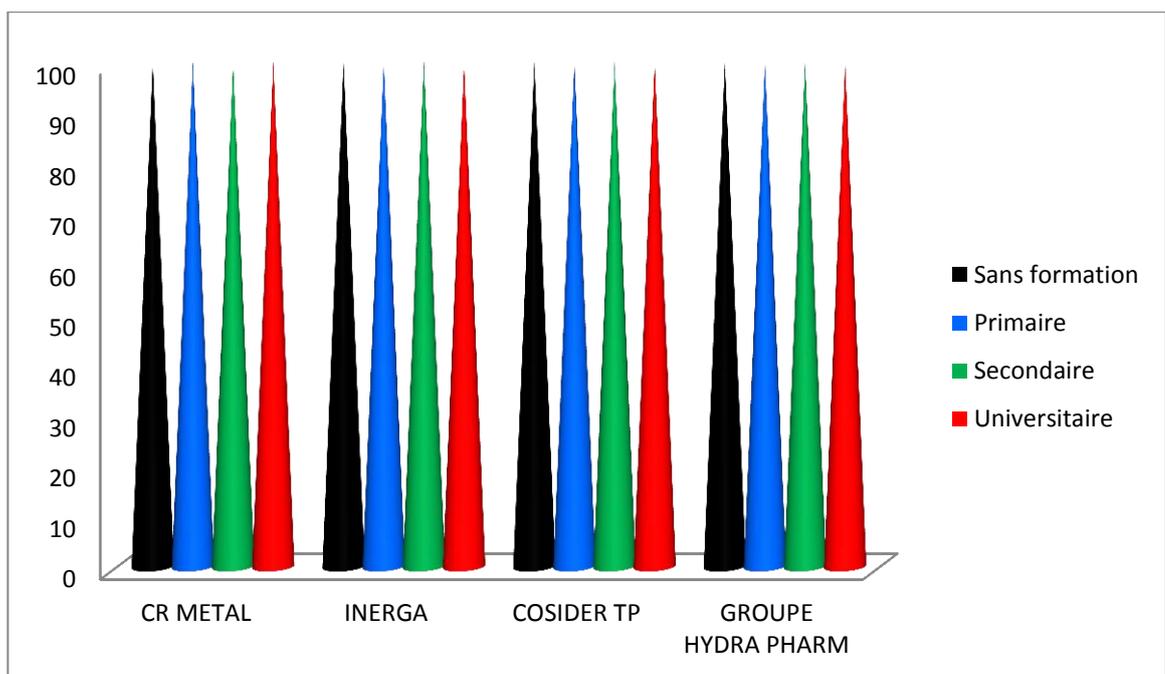
3.2.2.5 Niveau de formation du personnel

Tableau N° 48: Niveau de formation du personnel des entreprises enquêtées

L'entreprise	Sans formation	Primaire	Secondaire	Universitaire
CR METAL	×	×	×	×
INERGA	×	×	×	×
COSIDER TP	×	×	×	×
GRUPE HYDRA PHARM	×	×	×	×

Source : Notre enquête.

Diagramme N°27 : Niveau de formation du personnel des entreprises enquêtées.



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

Chapitre IV : Etude empirique

Le diagramme N°27, traduit le niveau de formation du personnel des entreprises de notre enquête, nous pouvons constater à travers cette analyse la présence d'un personnel avec des diplômes universitaires ou bien des diplômes professionnels (technicien supérieur) et sans diplôme, cette catégorie occupe des postes dont les tâches ne demandent pas de diplôme mais plutôt la pratique et la maîtrise de cette tâche, à titre, il y a un nombre important d'effectif sans diplôme et qui sont dans la catégorie agent d'exécution et de maîtrise.

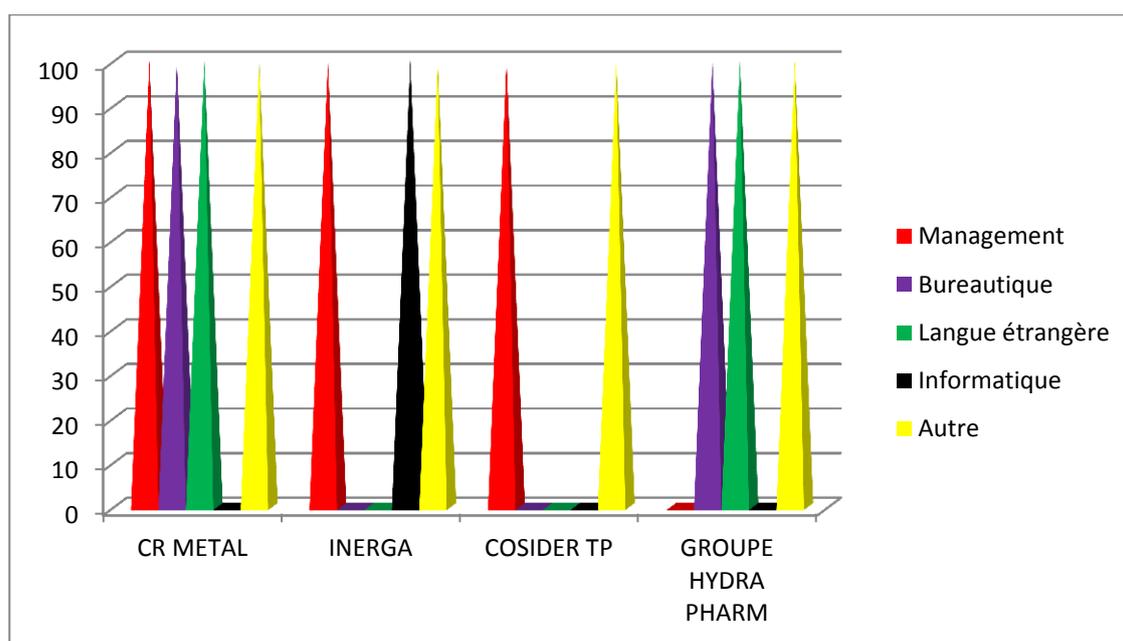
3.2.2.6 Les entreprises et les domaines pertinents de formation

Tableau N°49 : Les domaines de formation qui intéressent les entreprises enquêtées.

L'entreprise	Management	Bureautique	Langue étrangère	Informatique	Autre
CR METAL	×		×		×
INERGA	×			×	×
COSIDER TP	×				×
GRUPE HYDRA PHARM		×	×		×

Source : Notre enquête.

Diagramme N°28 : Les domaines de formation qui intéressent les entreprises enquêtées.



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

Chapitre IV : Etude empirique

A partir des données du diagramme N°28, les DRH ont ciblé les domaines de formation qui intéressent leurs entreprises.

Pour CR METAL, elle est intéressée par le management, bureautique et langue étrangère. Selon le DRH, ces domaines révèlent une grande importance dans la gestion de l'entreprise. Il ajoute aussi que, l'entreprise est intéressée par des formations dans le domaine technique plus précisément « soudage et chaudronnerie » qui constituent le cœur du métier de l'entreprise (construction métallique).

Concernant INERGA, l'entreprise est attirée par l'informatique et le management. En effet, selon le DRH la maîtrise de l'outil informatique ainsi qu'une équipe bien formée dans le management sont des atouts pour un environnement et un contexte interne cohérent et souple. Il affirme l'importance d'aborder un autre domaine qui est le domaine technique (génie civil) qui constitue le cœur du métier de l'entreprise (réalisation d'infrastructures d'ouvrages, travaux de génie civil industrie).

L'entreprise COSIDER TP souhaite la maîtrise des techniques et des principes d'un management basé sur la qualité totale de l'ensemble de l'entreprise. Le DRH propose une autre réponse mentionnée dans la case autre et qui est le domaine travaux publics dans lequel l'entreprise a marqué sa présence.

Quant à l'entreprise GROUPE HYDRA PHARM, les domaines bureautique et langues étrangères sont d'une valeur stratégiques, la distribution des produits à l'heure actuelle se fait en grande partie grâce à la technologie, la maîtrise des langues étrangères est un atout pour l'entreprise puisqu'elle est présente dans l'importation des produits pharmaceutiques. Le DRH ajoute le domaine marketing et paramédical.

Chapitre IV : Etude empirique

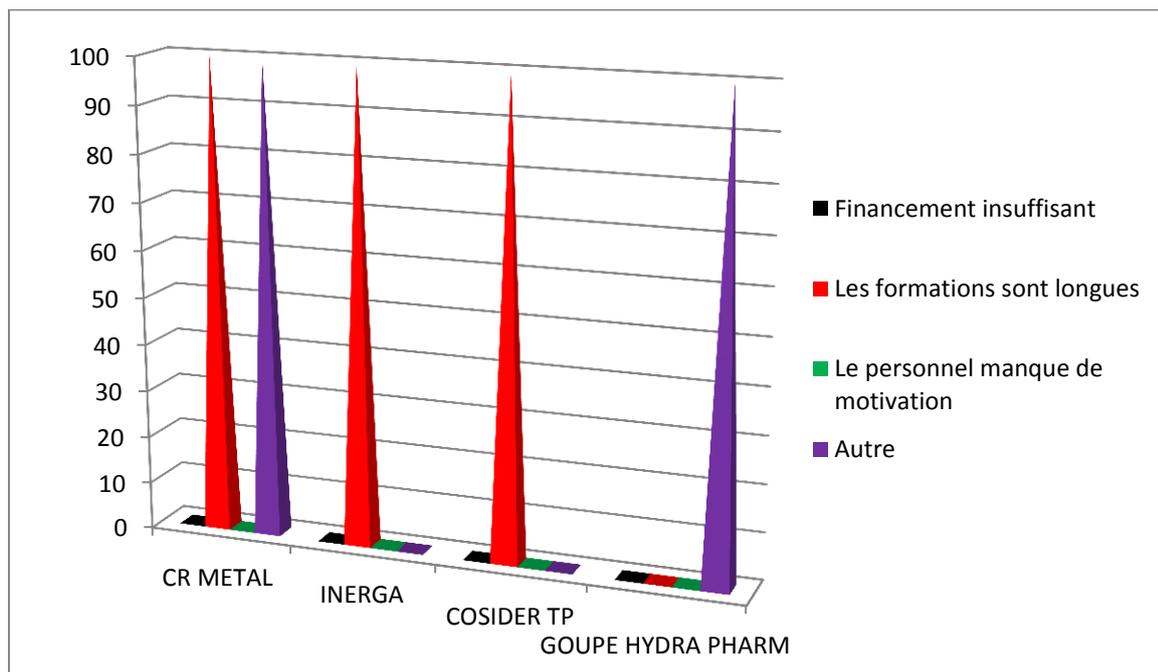
3.2.2.7 Raisons entravant l'envoi du personnel en formation

Tableau N°50: Les raisons entravant l'envoi du personnel en formation dans les entreprises enquêtées.

L'entreprise	Financement insuffisant	Les formations sont longues	Le personnel manque de motivation	Autre
CR METAL		×		×
INERGA		×		
COSIDER TP		×		
GROUPE HYDRA PHARM				×

Source : Notre enquête.

Diagramme N°29: Les raisons entravant l'envoi du personnel en formation dans les entreprises enquêtées.



Source : Conception personnelle à travers notre enquête.

D'après les résultats de notre enquête, les DRH des entreprises CR METAL, INERGA et COSIDER TP réclament la durée de la formation qu'ils estiment longue, le problème qui se pose c'est la gestion du temps pour la formation et le travail à l'entreprise surtout dans des périodes de travail chargées.

Chapitre IV : Etude empirique

Le DRH de l'entreprise GROUPE HYDRA PHARMH, signale un problème qui se pose réellement sur le terrain entravant l'envoi du personnel en formation et qui est les formations dispensées durant le week-end.

L'ensemble des DRH des entreprises enquêtées, ont déclaré que la référence centrale pour définir et organiser le travail est bien la compétence. Ils encouragent la coopération et mettent en place un ensemble d'outils pour répondre aux attentes du personnel à travers la communication ascendante. Toutes les entreprises sont intéressées par la formation et conçoivent des plans de formation afin de développer les compétences, un contrôle interne s'impose avec une fréquence permanente pour apporter des actions correctives contrairement à la conception taylorienne basée sur la sanction du personnel. Cependant, la forte centralisation paralyse les deux axes initiative et autonomie qui sont moyennement élaborés.

Ce qui nous permet de confirmer l'hypothèse N°2 en signalant l'obstacle de la centralisation: « L'entreprise qui fonde sa gestion sur la logique compétence s'efforce de tenir compte de l'initiative, l'autonomie, communication ascendante, coopération, contrôle hiérarchique occasionnel, décentralisation et le développement des compétences par la formation ».

Chapitre IV : Etude empirique

Conclusion

La partie empirique avait pour but de confronter les résultats obtenus au cadre théorique et de proposer une conceptualisation globale afin de répondre à notre problématique générale.

La collecte des données nous a permis de comprendre et de vérifier le degré de diffusion de l'APC et la logique compétence au sein des quatre entreprises de notre échantillon. Les multiples analyses nous ont permis de faire une lecture approfondie des entreprises et de leurs pratiques RH, les DRH de ces entreprises sont très conscients de l'enjeu et de l'importance de l'APC dans tous les niveaux de l'entreprise.

Les entreprises enquêtées ont une présence remarquable sur le marché, COSIDER TP s'est imposée comme leader incontesté du BTPH sur le marché algérien, le GROUPE HYDRA PHARM garde sa position en tant qu'un pionnier du secteur de la production et la distribution des produits pharmaceutiques et cosmétiques. Ce positionnement sur le marché s'explique bien par la mobilisation d'un potentiel de compétences et la volonté de ces entreprises de les maintenir et les gérer d'une manière efficace et efficiente.

Les mutations d'ordre concurrentiel, économique, technologique et social qui ont rendu l'environnement instable avec des incidences directes sur la structure et la nature des compétences, imposent aux entreprises enquêtées une réflexion de fond sur une nouvelle logique de gestion basée sur les compétences.

Conclusion générale

CONCLUSION GENERALE

Les nouveaux modes d'organisation recherchent plus de flexibilité et se destinent à répondre à une demande évolutive, variée, toujours plus exigeante, présentant parfois des contours mal saisissables. Parallèlement à cette réforme de nature organisationnelle et des problématiques qu'elle soulève, une nouvelle façon de concevoir la stratégie et donc la compétitivité, voit le jour (Evelyne Rouby et Guy Solle, 2011).

Les sources de l'avantage concurrentiel sont internes puisqu'elles proviennent, pour une large partie, de la dotation de l'entreprise en ressources et compétences, des propriétés inhérentes à ce patrimoine et de l'usage que l'entreprise veut et sait en faire. L'objectif de l'entreprise sera dès lors d'obtenir quelques avantages compétitifs durables ou tout au moins soutenables, avantages liés à ses ressources et à ses compétences (Evelyne Rouby et Guy Solle, 2011).

L'accélération technologique, en particulier l'évolution des TIC, la mondialisation des marchés, les mises en concurrence de plus en plus nombreuses, favorisent l'émergence de la logique compétence. Au niveau organisationnel, la recherche de flexibilité s'accompagne d'un passage d'une logique de qualification à une logique compétence.

Nouveaux défis, nouvelle logique. Le poste cède le pas à une situation de travail contextualisée, dynamique, localisée, dont on observe imparfaitement le contenu. Le concept de qualification s'estompe au profit de celui de compétence. Le management des hommes change de nature. On entre dans le champ d'investigation de la gestion stratégique de la RH. La nouvelle approche de l'organisation consacre le passage d'une logique de type recherche de la productivité à une logique de type recherche de la flexibilité et de la réactivité des entreprises. Ici, la place accordée à la RH a été considérablement modifiée (Ouerghi Malika, 2007).

Nous sommes face à un modèle qui apparaît être la solution face à un monde économique et conjoncturel en perpétuel mouvement. En effet, l'APC aborde de manière nouvelle des problèmes qui ont toujours été au cœur des préoccupations de la gestion : comment atteindre les objectifs de l'entreprise ? Comment obtenir la meilleure performance de la part du personnel ? Comment gérer le travail pour que les employés investissent le meilleur d'eux-mêmes ?

Ces différentes préoccupations concernent non seulement les managers de l'entreprise mais aussi les responsables des RH et le personnel. Dans une démarche de GC, les managers n'ont plus seulement un rôle de gestionnaire, mais celui d'« animateur », de « ressource », de « support ». Ce nouveau rôle est exigeant car il suppose pour le manager de développer son autorité par ses compétences. Les responsables RH sont concernés car ils doivent apporter des conseils et mettre en œuvre une GRH qui permette d'atteindre les buts fixés de l'entreprise. Le personnel est concerné car il est responsable du développement de son « capital d'employabilité ». Il devra se former, échanger des savoirs, faire reconnaître ses acquis. Cette responsabilité lui permet d'être maître de son développement personnel (Piolle, 2001).

Au cours de cette étude, nous avons tenté de démontrer l'intérêt de ce thème de recherche original et contemporain. L'APC devient, en effet, un thème majeur et une pratique de plus en plus courante pour les organisations, publiques ou privées, car elle rime avec les enjeux du nouveau contexte technologique et économique.

Bien que les entreprises algériennes entreprennent une démarche vers l'APC, on observe des réticences face à son emploi. On peut dès lors se poser la question si c'est essentiellement dû au fait que les entreprises prennent du temps à se détacher du modèle classique de l'OST. La compétence serait au croisement des capacités d'un individu et des moyens qui lui sont fournis par l'entreprise pour réaliser le travail. Les choix organisationnels orientent le développement des compétences. Leur évolution ne peut avoir lieu que dans les marges de manœuvre offertes par l'entreprise. En ce sens, le degré de centralisation, les modalités de division et de coordination du travail influencent fortement la mise en place d'une logique compétence.

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 (théorique et méthodologique) de la présente étude :

- Une première perspective de recherche consisterait à étendre la démarche suivie à de nouveaux terrains d'investigation, dans d'autres secteurs d'activité. 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 deuxième orientation de recherche consisterait à étudier, de manière approfondie, les différents outils de développements de compétences que nous n'avons pu que partiellement exploités face aux impératifs temporels liés à la réalisation de ce travail de recherche ;
- Enfin, notre étude s'est basée sur la méthode qualitative qui permet d'approcher la connaissance du réel à laquelle nous avons été confrontés et qui ne rejette pas l'apport quantitatif mais qui ne nous procure pas des résultats à caractère objectif contrairement à la méthode quantitative

Bibliographie

Ouvrages

- Aglietta (M), « **Régulation et crises du capitalisme** », Edition : Odile Jacob 3^{ème} éd, Paris, 1997.
- Allouche José et Géraldine Schmidt, « **Les outils de la décision stratégique : Tome 2, depuis 1980** », Éditions La découverte, Paris, 1995.
- Amadiou Jean-François et Cadin Loïc, « **Compétence et organisation qualifiante** », Economica, Paris, 1996, p : 125.
- Aubret Jacques, Gilbert Patrick et Frédérique Pigeyre, « **Management des compétences** », Édition Dunod 2^{ème} édition, Paris, 2005, pp : 34-75.
- Aubert.J, Gilbert.P, Pigeyre.F, « **Management des compétences : réalisation, concept, analyse** », Edition : Dunod, Paris, 2002, p : 64.
- Ben Ammar Mamlouk (Z), « **De la GRH au Management des Hommes** », Editions C.L.E., 1995, p : 231.
- Bück Jean-Yves, « **Le management des connaissances et des compétences en pratique** », Éditions d'Organisation 2^{ème} édition, Paris, 1999.
- Beaud (S) et Weber (F), « **Guide de l'enquête de terrain** », Edition La découverte, Paris, 1998, p : 26.
- Cadin Loïc, « **Gestion des Ressources Humaines : pratiques et éléments de la théorie** ». Edition Dunod, Paris, 2003, p : 128.
- Cohen Annick, Soulier Annette, « **Manager par les compétences : une démarche opérationnelle de valorisation du capital humain** », Editions Liaisons, Paris, 2004, pp : 21-22.
- Cohen Annick, « **Toute la fonction ressources humaines** », Edition Dunod 2^{ème} édition, 2010.
- Coriat (B), Weinstein (O), « **Les nouvelles théories de l'entreprise** », Edition le livre de poche, Paris, 1995.
- Almeida Nicole et Libaert Thierry, « **La communication interne des entreprises** », édition : Dunod, 7^{ème} édition, Paris, 2014, p : 7.
- Danvers Francis, « **S'orienter dans la vie : une valeur suprême** », Presses universitaires du Septentrion, 2009, p : 113.

- Daumas Jean-Claude, Lamard Pierre, Tissot Laurent, « **Les territoires de l'industrie en Europe : Entreprise, régulation et trajectoire (1750-2000)** », Edition: Presses Université de Franche-Comté, 2007, p : 376.
- Dejoux Cécile, « **Les compétences au cœur de l'entreprise** », Editions d'Organisation, Paris, 2001, pp : 65-267.
- Dejoux Cécile et Dietrich Anne, « **Management par les compétences : le cas Manpower** », Edition : Dareios & Pearson Education, France, 2006, p : 94.
- Dietrich Anne, « **Le management des compétences** », Édition : Vuibert 2^{ème} édition, Paris, 2010, pp : 4 -26.
- Dietrich Anne et Frédérique Pigeyre, « **La Gestion des Ressources Humaines** », Edition La Découverte, Paris, 2005, p : 8.
- Dietrich Anne, Aubret Jacques, Gilbert Patrick et Frédérique Pigeyre, « **Management des compétences** », Édition Dunod 3^{ème} édition, Paris, 2010, pp: 8 - 75.
- Dolan Shimon et all., « **La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles** », Edition : Renouveau pédagogiques, INC 3^{ème} édition, Canada, 2002.
- Donnadieu (G) et Denimal (P), « **Classification, qualification de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences** », Edition Liaisons, Paris, 1994.
- Foucher Rolland, « **Gérer les talents et les compétences** » Éditions Nouvelles, Montréal, 2010, p : 280.
- Giordano Yvonne, « **Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative** », Editions EMS, Paris, 2003, pp : 15-25.
- Giroux (N), « **L'étude de cas** », dans Giordano (Y), « **Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative** », Editions EMS, Paris, 2003, pp : 41-84.
- Jardin Evelyne, « **Mutation et organisation du travail** », Edition Bréal, Paris, 2005, p : 101.
- Koenig (G), « **Management stratégique: paradoxes, interactions et apprentissages** », Edition Nathan, Paris, 1996.
- Koenig (G), « **Les Ressources au Principe de la Stratégie** », in De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise du XXIe siècle, Editions Economica, Paris, 1999, pp : 231-234.
- Labruffe Alain, « **Pour faire le point : 100 questions pour comprendre et agir les compétences** », Éditions Afnor, Paris, 2003, p : 268.

- Lafitte Henri-Claude et Layole Gérard, « **Le plan de formation : conception, réalisation, mise en scène** », Edition Dunod, Paris, 2005, p : 256.
- Le Boterf Guy, « **De la compétence, essai sur un attracteur étrange** », les Editions d'organisation, Paris, 1994, pp : 22 - 43.
- Le Boterf Guy, « **Construire les compétences individuelles et collectives** », Éditions d'Organisation, Paris, 2000, pp : 36 - 206.
- Le Boterf Guy, « **Ingénierie et évaluation des compétences** », Edition d'organisations, Paris, 2006, p : 337.
- Marbach (V), « **Evaluer et rémunérer les compétences** », Editions d'Organisation, Paris, 1999, P : 42.
- Martory (B) et Crozet (D) « **Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance** », Edition : Dunod, Paris, 2002, pp : 89 - 90.
- Matmati Mohammed, « **Moderniser la gestion des hommes dans l'entreprise** », Éditions Liaisons, France, 2005, p : 13.
- Meignant Alain, « **Les compétences de la fonction ressources humaines** », 3^{ème} édition Liaisons, Paris, 1995, p : 22.
- Michel Foudriat, « **Sociologie des organisations** », Edition Pearson Education, Paris, 2007, pp : 13-90.
- Miles (M) et Huberman (M.A), « **Analyse des données qualitatives** », Edition de Boeck Université 2^{ème} édition, Bruxelles, 2003.
- OCDE, « **L'économie fondée sur le savoir** ».Paris, 1996, p : 7.
- OCDE, « **La nouvelle économie mythe ou réalité ?** », Paris, 2001, pp : 24- 25.
- OCDE, « **Une nouvelle économie** », Paris, 2003.
- Patrick Artus, « **La nouvelle économie** ». Edition : La découverte & Syros, Paris, 2002.
- Peretti Jean Marie, « **Gestion des Ressources Humaines** », Edition : Vuibert, 5^{ème} édition, 1998, p : 416.
- Peretti Jean-Marie, « **Gestion des Ressources Humaines** », 12^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2004, p : 409.
- Peretti Jean-Marie, « **Gestion des ressources humaines** », Edition : Vuibert 19^{ème} édition, Paris, 2013.
- Permatin Daniel, « **La compétence au cœur de la GRH** », Editions EMS-Collection les essentiels de la gestion, 2005, p : 19.

- Piolle (J-M), « **Valoriser les compétences, un levier pour l'entreprise** » Editions EMS, 2001.
- Piotet Françoise, « **La révolution des métiers** », Edition : PUF, Paris, 2002, p : 17.
- Porter (M.E), « **Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence** », Edition Economica, Paris, 1980, p : 4.
- Porter (M.E), « **Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie** », Edition Economica, Paris, 1982.
- Porter (M.E), « **The competitive advantage: creating and sustaining superior performance** », NY: Free Press, 1985.
- Ronald COASE, « **La firme, le marché et le droit** », Traduit par : Boualem Aliouat, Éditions d'Organisation, Paris, 2005, p : 22.
- Saba Tania ; Dolan Simon ; Jackson Susan ; Randall, Schuler « **La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles** », Editions du renouveau pédagogique 4ème édition, Québec, 2008, p : 312.
- Savall (H) et Zardet (V), « **Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique** », Edition Economica, Paris, 2004.
- Sekiou Lakhdar, Bloudin Louise, Peretti Jean-Marie, Alis David et Chevalier, « **Gestion des ressources humaines** », Edition De boeck, Bruxelles, 2001, p : 536.
- Séville Girod (M) Perret (V), « **Fondements épistémologiques de la recherche : méthodes de recherche en management** », Edition Dunod, Paris, 1999, pp : 13-33.
- Solans Henri, « **L'économie politique mise à nu par la question sociale même** », Edition l'Harmattan, 2008, Paris, p : 262.
- Solveig FERNAGU OUDET, « **Organisation du travail et développement de compétences : construire la professionnalisation** », Edition l'Harmattan, Paris, 2006, p : 40.
- Stankiewicz (F), « **Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines** », Edition Economica, Paris, 1988, pp : 72-82.
- Thuderoz (C), « **Histoire et sociologie du management** », Edition : Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Lausanne, 2006, p : 8.
- Van Beirendonck Lou, « **Tous compétents ! : le management des compétences dans l'entreprise** », Edition de Boeck et Larcier, Bruxelles, 2006 , pp : 33 -34.
- Vatiez Raymond, « **Développement de l'entreprise et promotion des hommes** », Entreprises Modernes d'édition (EMI) 4ème édition, Paris, 1985, p : 34.

- Verrier Gilles « **Stratégie et RH : L'équation gagnante** », Édition Dunod, Paris 2012.
- Wacheux Frédéric, « **Méthodes qualitatives et recherche en gestion** », Edition Economica, 1996, p : 15.
- Yin, Robert (K), « **Case Study Research: Design and Methods, applied Social research methods series** », Newbury Park, Sage, 1990.
- Yin Robert (K), « **Case study research: design and methods** », Sage Publishing 2nd ed., 1994.
- Yin Robert, « **Case Study Research: design and methods, applied social research methods series** », Third Edition, vol. 5, Sage Publications, 2003.
- Zarifian Philippe, « **Le travail et l'évènement** », Edition L'Harmattan, Paris, 1995.
- Zarifian Philippe, « **Objectif compétence : pour une nouvelle logique** », Paris, Édition Liaisons, 1999, pp : 70 -77.
- Zarifian Philippe, « **Le modèle de la compétence** », Editions Liaisons, Paris, 2001.
- Zarifian Philippe, « **Le modèle de la compétence : trajectoire historique, enjeux actuels et propositions** », Editions Liaisons 2^{ème} édition, 2004.

Articles et revues:

- Accord CAP 2000, « **Mise en place d'une démarche compétence dans la sidérurgie** », Usinor-Sacilor, 1990.
- Athey (T.R) et Orth (M.S), « **Emerging Competency Methods for the Future**», Human Resource Management, Vol 38, N°3, 1999, p: 216.
- Baumard (P), « **Des organisations apprenantes? Les dangers de la consensualité** », Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre 1995, pp. 49-55.
- Belet (D), « **Comment construire l'entreprise apprenante** », L'Expansion Management Review, Décembre 2000, pp : 98-103.
- Benoît Michel, « **L'évaluation de dispositifs de formation professionnelle: une démarche d'audit de la formation des apprentis peintres en automobiles : quelle posture pour le consultant?** », Cahier N°82, Février 1997, p : 36.
- Bobillier Chaumon Marc-Eric, « **Évolutions techniques et mutations du travail : émergence de nouveaux modèles d'activité** », Revue Le Travail Humain, Vol. 66, n° 2,2003.

- Boccara Vincent et Delgoulet Catherine, « **L'analyse des travaux pour la conception en formation** », revue Activités, Volume 12 numéro 2, 2015.
- Boudabbous Sami, « **L'entreprise à l'heure de la formation : approches théoriques et pratiques réelles** », La Revue des Sciences de Gestion, volume 4, n°226-227, 2007 p : 117.
- Bouteiller Dominique et Gilbert Patrick, « **Réflexions croisées sur la gestion des compétences en France et en Amérique du Nord** », Relations industrielles, Vol.60, N°1, publié par l'université Laval, 2005, p: 3.
- Bowman (C) et Ambrosini (V), « **Identifying Valuable Resources** », European Management Journal, Vol. 25, N°4, 2007, pp : 320-329.
- Boyatzis (R), « **The competent manager** », New York: John Wiley & Sons, 1982.
- Catania Loïc, « **Qualification** » et **compétences au sein de l'espace social : quelles évolutions de la professionnalité prescrite ?** », Revue Ergologia, numéro 10, Décembre 2013, p : 92.
- Chaabouni (J) et Jouili (K), « **Acquisition et développement des compétences dans les sociétés de services et d'ingénieries informatiques tunisiennes** », Revue Internationale sur le travail et la société, n°2, vol.3, octobre 2005, pp : 218-249.
- Charpentier (P). « **Les formes du management : la gestion du changement dans les organisations** », Cahiers français, n°21, juillet-août 2004, pp : 29-36.
- Chatzis (K), Coninck (F) et Zarifian (Ph), « **L'accord A. Cap 2000 : la logique compétence à l'épreuve des faits** », Revue Travail et Emploi n°64,1995, p : 35.
- Chauvigné Christian et Coulet Jean-Claude « **L'approche par compétences : un nouveau paradigme pour la pédagogie universitaire ?** » Revue Française de Pédagogie, N° 172, juillet 2010, pp : 15-28.
- Corinne Baujard, « **Management de la formation e-learning des entreprises** » , Revue française de gestion, vol. 33 - n° 177, octobre 2007.
- Coriat (B) et Weinstein (O), « **Les théories de la firme entre "contrats" et "compétences". Une revue critique des développements contemporains** », Revue d'Economie Industrielle, n° 129-130, 1er et 2^{ème} trimestre 2010, pp:15-75.
- Coutelle-Brillet Patricia, « **Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion** », Cours du CEFAG - séminaire d'études qualitatives, Université de Tours, 2005, pp : 8-9.
- Demetz (H), « **L'entreprise dans la théorie économique** », Problèmes Economiques, n°2565-2565, 22-29 Avril 1998.

- Dennis Trewin , « **Measuring knowledge-based economy and society** », Australian bureau of statistics, discussion paper n° 1375.0, 2002, p :10.
- Deprez Anne, « **Compétences et qualifications mise en perspective et positions d'acteurs** », Discussion Papers, numéro 0208,2002, p : 4.
- Dietrich Anne et Cazal Didier, « **Gestion des compétences, savoirs tacites et production de connaissances** », Les Cahiers de la Recherche de l'IAE de Lille, Janvier 2003, p : 2.
- Dubois (D), « **Competency-based improvement** », Amjert, HDR Press, 1993.
- Dupuich Françoise, « **L'émergence des compétences collectives, vers une gestion durable** », Revue Gestion 2000, 2011/2, volume 28, p : 110.
- Eicher Jean-Claude, « **La rentabilité de l'investissement humain** », **Revue économique**, volume 11, numéro 4, 1960, pp : 577-608.
- Eisenhardt (R.M.), « **Building theories from Case Study Research** », Academy of Management Review, vol. 14, n°4, 1989, pp: 532-550.
- Everaere Christophe, « **Pour une échelle de mesure de l'autonomie dans le travail** », Revue internationale sur le travail et la société, volume 4, numéro 2, 2006, pp : 106-107.
- Farastier (D. A.), « **La gestion de ressources humaines au service de la capacité d'adaptation de l'entreprise** », Revue Française de Gestion, N°103, Paris, Mars-Avril-Mai 1995, p : 47.
- Fernagu-Oudet Solveig, « **Ingénierie de professionnalisation et didactique professionnelle** », Recherche & Formation, Volume 46, Numéro 1, 2004, pp : 117-135.
- Fédération Générale du Travail de Belgique. « **Classifications de fonctions** », Bruxelles, 1997, pp : 9 -10.
- Gerard François-Marie, « **L'évaluation de l'efficacité d'une formation** », Gestion 2000, Vol. 20, n°3, 2003, pp : 13-33.
- Grant (R.M), « **The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation** », California Management Review, 1991, p: 11.
- Hamel (G) et Prahalad (C.K), « **The Core Competences of the Corporation** », Harvard Business Review, vol. 66, 1990, pp: 79-91.
- Held Daniel et RISS et Jean-Marc, « **Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante** », Employeur Suisse, no 13, 1998.

- Hlady Rispal (M), « **Une stratégie de recherche en gestion: l'étude de cas** », Revue Française de Gestion, n° 127, janvier-février 2000, pp : 61-70.
- Jacques Grisé, Jacques -Yvan Asselin, Frédéric Boulianne et Alain Levesque, « **Les Ressources Humaines En Tant Que Source D'avantage Concurrentiel Durable** », Document de travail N° 013, Faculté des Sciences de l'Administration, Université de Laval, Québec, Canada, 1997, p. 4.
- Janicot (C) et Mignon (S), « **Vers un modèle de codification des connaissances nature et perspectives** », Systèmes d'Information et Management, Vol.13, N°4, 2008, pp : 95- 125.
- Jay Barney, « **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage** », Journal of Management, Vol.17, N° 1, 1991, pp: 99.
- Johnson (D.R) and Hoopes (D.G), « **Managerial cognition, sunk costs, and the evolution of industry structure** », Strategic Management Journal, 24 (10), 2003, pp: 1057-1068.
- Julien Reysz, « **Chapitre 2 : Travail et emploi** », Moûtiers, 2011-2012, pp : 2- 4.
- Klarsfeld Alain, « **La compétence, ses définitions, ses enjeux** », Revue Gestion 2000, n°2, mars-avril 2000, pp : 31-47.
- Lawler (E), « **From Job-based to competency-based organizations** », Journal of organizational Behavior, vol. 15, 1993, pp: 13-15.
- Lemaire Laure, Valenduc Gérard et Vendramin Patricia, « **Technologies et nouvelles formes de travail : le cas du secteur de la presse et de l'édition** », Fondation Travail - Université, 2002, p : 9.
- Léné Alexandre, « **Rémunérer les compétences, l'entreprise peut-elle tenir ses promesses ?** », Revue française de gestion, 4/2008, n° 184, p : 52.
- Lipsey Richard George, « **Une évaluation structuraliste des politiques technologiques : pertinence du modèle schumpétérien** », Document de travail n° 25, Canada, Novembre 1998, p : 11.
- Mack (M), « **L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur** », Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre 1995, pp : 43-48.
- Maricourt Renaud « **Communication interne et culture d'entreprise au japon** », Revues.org, 1 mai 1994, p : 1.
- Mathieu David, « **Approche cognitive de la compétence journalistique** », Les études de communication publique, Sainte-Foy, Université Laval, n17, 2003, p : 53.

- McClelland (D), « **Testing for Competence Rather than for Intelligence** », American Psychologist, vol. 28, 1973, pp: 1-14.
- Meschi Pierre-Xavier et Roger Alain, « **Analyse des emplois, classification et compétence : perspectives et limites d'une approche transversale de GRH appliquée à une banque régionale** », Université Aix-Marseille II, Juillet 1994, p : 323.
- Miles (E) Raymond et Snow (C) Charles, « **The new network firm: a spherical structure built on a human investment philosophy** », Organizational Dynamics, Vol.23 N°4, 1995, pp: 5 -18.
- Mulder Martin, « **Compétence – l'essence et l'utilisation de ce concept dans la formation professionnelle initiale et continue** », Revue Européenne de Formation Professionnelle, N° 40 - 2007/1, p : 8.
- Nelson (R) et Winter (S.G), « **An Evolutionary Theory of Economic Change** », Cambridge (Mass.), Belknap Press/Harvard University Press, 1982.
- Oussalem (M.O), « **Eléments d'économie d'entreprise : définition et nature de l'entreprise** », Séminaire en Management, Janvier 2005.
- Pavitt (K), « **Can the large Penrosian firm cope with the dynamics of technology?** », Science and Technology Policy Research, Electronic Working Paper 68, 2001, pp: 1-18.
- Penrose (E), « **The theory of the growth of the firm** », Oxford University Press, 1959.
- Puthod Dominique et Thévenard Catherine, « **La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe Salomon**», Revue Gestion 2000, n°3, Mai-Juin 1999, pp : 135-154.
- Retour Didier, « **Autonomie et décentralisation de la GRH** », FACEF PESQUISA - numéro especial 2011, pp : 22-23.
- Ricciardi Ferruccio. « **L' (in)égalité au travail : salaires, conventions collectives et relations de genre en France (de la Première Guerre mondiale à nos jours)** ». Les Cahiers du LISE, N° 12, 2016.
- Richebé Nathalie, « **Les réactions des salariés à la logique compétence : vers un renouveau de l'échange salarial** », Revue française de sociologie, numéro 43-1, 2002, p : 99.

- Romanelli (E), Tushman (M.L), « **Organisational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test** », Academy of Management Journal, vol.37, N°5, 1994, pp: 1141-1161.
- Ronald COASE, « **La nature de la firme** », Revue française d'économie, Volume 2 - Numéro 1, Paris, 1987, pp : 133-163.
- Saad (I), Grundstein (M) et Rosenthal-Sabroux (C), « **Une méthode d'aide à l'identification des connaissances cruciales pour l'entreprise** », Systèmes d'Information et Management, Vol. 14, N°3, 2009, p : 43.
- Sire (B) et Tremblay (M), « **Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ?**», Revue Française de Gestion, N°126, novembre - décembre 1999, pp : 129-139.
- Spencer (L.M) et Spencer (S.M) « **Competence at Work** », Model for superior performance. USA: John Wiley and Sons, Inc., 1993, p: 11.
- Stroobants Marcelle, « **La qualification ou comment s'en débarrasser** », Université Libre de Bruxelles, 1999, p : 62.
- Teece (D.J), Pisano (G), Shuen (A), « **Dynamic capabilities and strategic Management** », Strategic Management Journal, Vol.18, N°7, Paris, 1997, pp: 509-533.
- Tywoniak Stephane A., « **Le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique?** », Working page AIMS, 1997, p : 9.
- Weinstein (O), Azoulay (N), « **Les compétences de la firme** » Revue d'économie industrielle. Vol. 93. 4^{ème} trimestre, 2000, pp: 117-154.
- Wernefelt Birger, « **A resource-based view of the firm**», Strategic Management Journal, vol. 5, 1984, p: 171-180.
- Zarifian Philippe, « **De la notion de qualification à celle de compétence** », Les Cahiers Français, n° 333, juillet-août 2006, p : 143.
- Zoualfakar Jammoul « **L'apprentissage par les compétences le rôle de l'évaluation au cours de l'apprentissage par compétence** », Revue Phronesis, Vol.2, N°4, . 2012.

Conférences et colloques

- Ababacar MBENGUE, « **Paradigme SCP, théorie évolutionniste et management stratégique : débats anciens, données anciennes, résultats nouveaux** », XIX^{ème} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 2005, p : 2.
- Aliouat Boualem, Besbes Abir et Khemiri Houcine, « **Apprentissage organisationnel, capacité d'innover et Pratiques RH: Quels Impacts combinatoires sur la compétitivité et la performance ?** », XXII^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, 10-12 juin 2013, p : 4.
- Ardouin Thierry, « **De la compétence individuelle aux capacités organisationnelles : regard croisé France Québec** », Colloque Management des capacités organisationnelles, Québec, mai 2008, p : 2.
- Brochier Damien, « **Regards croisés sur la notion de compétence professionnelle** », Colloque du 4 mai 2010, p : 8.
- Galia Fabrice, « **Compétences et GRH de l'Industrie Française dans une Perspective d'Innovation** », 3^{ème} Forum de Prospective Métier (compétence et temps en GRH), Université Panthéon-Assas Paris II, Octobre 2003, p : 3.
- Gauthier Pauline, Guillot-Soulez Chloé, « **Entre logique qualification et logique compétence, comment reconnaître les compétences individuelles ?** », 24^{ème} Congrès de l'AGRH, 2013, France, p : 2.
- Gilbert Patrick, « **La notion de compétences : une notion centrale, mais qui reste encore un peu floue** », Actes du séminaire Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques, Paris, 2005, pp : 1-2.
- Jayne Guy, « **Organisation et logique compétence. Osons travailler autrement !** », Rencontre de la Fondation Condorcet : Logique compétence et dialogue social, Paris Dauphine, 2014, p : 2.
- Kergoat Prisca, « **Savoirs, qualifications, compétences : enjeux pour l'entreprise, enjeux pour l'école** », Textes des 10^{ème} Entretiens de la Villette, 2002.
- Lateurtre-Zinoun Michèle, « **L'expérience et les compétences peuvent-ils se transmettre ?** », Journée Internationale de l'Education de la Formation et des Pratiques Professionnelles, Paris, 2012, p : 4.

- Livian Yves-Frédéric, « **Les modèles d'analyse de la GRH** », Actes du séminaire national : Management et gestion de ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques, Paris, 2005, p : 8.
- Malhotra Y. et D.F. Galletta, « **Role of commitment and motivation in knowledge management systems implementation: Theory** », conceptualization, and measurement of antecedents of success, Actes de la 36ème Conférence Internationale de Hawaii sur les Sciences des Systèmes, 2003.
- Matmati Mohammed, « **Stratégie d'entreprise et gestion des compétences : clarification des concepts et analyse des pratiques** », 13ème Congrès de l'AGRH, Nantes, 2002, pp : 434 -435.
- MEDEF, « **Objectif Compétences**», Journées internationales de la formation, Deauville, octobre, 1998.

- Meschi Pierre- Xavier, « **Le concept de compétence en stratégie : Perspectives et limites** », Communication à la 6^{ème} Conférence de l'AIMS, du 01 au 03 juin, Montréal, 1997, p : 12.
- Mikol Alain, « **L'éthique professionnelle de l'auditeur doit s'afficher** », Association Française de Comptabilité, Congrès de Toulouse, Mai 1993, p : 546.
- Ouerghi Malika, « **La gestion par la compétence une pratique managériale en voie d'émergence au sein de l'entreprise Française: du discours aux pratiques** », XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007, p : 13.
- Peyrolle J.C., Biolley G. (1997), « **Transformer les DRH en stratégies pour faciliter l'adaptation de l'organisation à ses nouveaux contextes** », Actes du 8^{ème} Congrès de l'AGRH, 4 et 5 septembre, Montréal, pp : 450-463.
- Rouby (E), Solle (G), « **Gestion par les compétences et positionnement du contrôle de gestion ?** », 23ème Congrès de l'AFC, Toulouse, mai 2002.
- Slivinski (L) et Miles, « **Profil de compétences : un modèle** », 104^{ème} Congrès annuel de l'American Psychological Association, Toronto, 1996.

Thèses et mémoires

- Dominique LARUE, « La gestion par les compétences, un outil au service du projet stratégique », mémoire CNAM Ingénierie des compétences, 2005.
- Duchamp Nicolas, « **Le management de la compétence collective** », Mémoire M2 en Management Général des Business Units (MGBU), IAE LILLE, 2014- 2015.
- Fall Ibrahima, « **Approche « gestionnaire » de la capacité organisationnelle et pilotage du progrès : apports d'un dispositif pionnier de gestion des capacités organisationnelles dans une entreprise mondialisée** », Thèse de doctorat : Sciences de Gestion, Ecole des Mines de Paris, 2008.
- Fauvy Stéphane, « **L'instrumentalisation des compétences organisationnelles: une analyse de l'identification et de l'évolution des compétences stratégiques. Le cas de France Télécom** », Gestion et management, Université d'Angers, 2009.
- Foveau Charles-Emmanuel, « **Référentiels des compétences et des métiers : une approche ontologique** », Thèse de doctorat, université de Savoie, 2007.
- OLABA Audace, « **Une approche contextualiste des pratiques de gestion des compétences par l'informel dans les PME** », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, université de Lille 1, 2014.
- SAÏM TAHAR, mémoire de magister : « **L'impact des TIC dans la Fonction Ressources Humaines (FRH) : cas de la Région Transport Ouest (RTO)/SONATRACH** », Université d'Oran, 2012/2013.

Sites Internet

- <http://petitrobert.bvdep.com/>
- http://194.199.119.55/site/images/mesure_competence.pdf
- http://194.199.119.55/site/images/mesure_competence.pdf
- <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://nikopol6.free.fr/suzy/memBrulais.d>
[o](#)
- http://www.entreprendre.ma/Differents-types-de-la-communication-interne_a1130.html

Annexe

Le questionnaire

PARTIE I : INFORMATIONS GENERALES

1. Vous êtes :

- Un homme
- Une femme

2. Veuillez indiquer la tranche d'âge à laquelle vous appartenez :

- Moins de 30 ans
- De 30 à 39 ans
- De 40 à 49 ans
- De 50 à 59 ans
- De 60 à 69 ans
- De 70 ans et plus

3. Veuillez indiquer quel est votre niveau de formation :

- Bac
- Diplôme universitaire
- Grande Ecole (de commerce ou d'ingénieur)
- Autres, veuillez préciser.....

4. Votre formation est :

- De type gestionnaire
- De type non gestionnaire
- Veuillez préciser.....

5. Votre entreprise est :

- SPA
- SARL
- EURL
- Société Anonyme
- Autres, veuillez préciser.....

6. Quel est le type d'activité de votre entreprise ?

- Activité industrielle
- Activité commerciale
- Activité de prestation de service

Veillez préciser la nature de cette activité

.....

.....

7. Le capital social de votre entreprise s'élève à:

8. Le nombre de salariés de votre entreprise est :

- De 1 à 9
- De 10 à 49
- De 50 à 499
- De 500 à 999
- Plus de 1000

PARTIE II : GESTION DES COMPETENCES

1. EMPLOI

1. La répartition par catégorie socioprofessionnelle: (à remplir)

Catégorie Socio-professionnelle	Nombre
Exécution	
Maitrise	
Cadre	
Total	

2. La répartition du personnel par âge : (à remplir)

Tranche d'âge	Nombre d'effectif
20-25	
25-30	
30-35	
35-40	
40-45	
45-50	
50-55	
60 et plus	
Total	

3. Etes-vous actuellement en situation de sureffectif ? Oui Non

Sur quels métiers?

4. Pensez-vous que le taux d'absentéisme dans votre entreprise est inquiétant ?

- Non, il me semble faible
- Oui, il me semble important
- Vous ne savez pas

5. L'emploi, au sein de votre entreprise, au cours des 3 dernières années est :

- Resté stable
- A diminué
- A augmenté

2. GESTION DES COMPETENCES

1. Comment définissez-vous les compétences ? (Veuillez cocher la ou les propositions qui correspondent à votre opinion) :

- Ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir-être

➤ Des résultats

➤ De l'expérience

➤ Autre :

2. Gérez-vous les compétences de votre personnel ?

➤ Oui

➤ Non

3. Quelle est la place de la gestion des compétences dans la politique de gestion des ressources humaines de l'entreprise ?

➤ Au niveau de la politique de recrutement

➤ Au niveau interne

➤ Autre (précisez)

4. Comment évaluez-vous la qualité de la gestion des compétences dans votre l'entreprise ?

➤ Très mauvaise

➤ Mauvaise

➤ Moyenne

➤ Bonne

➤ Très bonne

5. Quel est votre degré de satisfait de la gestion des compétences actuelle ?

➤ Tout à fait satisfait

➤ Satisfait

➤ Peu satisfait

➤ Pas du tout satisfait

6. Qu'est-ce qui explique cette insatisfaction ?

➤ Manque de moyens

➤ Manque d'expérience

➤ Manque de connaissance en gestion des compétences

➤ Autre (précisez)

7. Selon vous, quel est l'objectif de la gestion des compétences au sein de votre entreprise :

- Mettre en place des outils et méthodes de gestion efficaces
- Compétitivité
- Autre (précisez)

PARTIE III : LA LOGIQUE COMPETENCE

1. LES CONDITIONS DE MISE EN PLACE D'UNE LOGIQUE COMPETENCE

1. Quelle est la référence centrale pour définir, évaluer et organiser le travail dans votre organisation ?

- Le poste
- Les compétences
- Autre :(précisez) :.....

2. Comment décrivez-vous le degré de centralisation au sein de votre entreprise ?



Pas du tout établi

Très bien établi

Les numéros 1, 2,3 et 4 constituent les niveaux de l'échelle de mesure.

« 1 » : Faible.

« 2 » : Moyen.

« 3 » : Important.

« 4 » : Très important

3. Au sein de votre entreprise, les employés peuvent-ils exprimés de nouvelles idées, modifier de leurs propre initiative la façon de faire les choses ?

Oui Non

- Si oui à quel degré



Pas du tout établi

Très bien établi

Les numéros 1, 2,3 et 4 constituent les niveaux de l'échelle de mesure.

« 1 » : Faible.

« 2 » : Moyen.

« 3 » : Important.

« 4 » : Très important

4. Les salariés ont-ils pu exprimer leurs attentes ? (communication ascendante) ?

➤ Oui

➤ Non

5. Si oui, par quels moyens ?

➤ Lors de réunion

➤ Intranet

➤ Entretien individuel

➤ Autres, précisez :

6. Comment décrivez-vous le degré d'autonomie accordé à votre personnel ?

1 2 3 4



Pas du tout établi

Très bien établi

Les numéros 1, 2,3 et 4 constituent les niveaux de l'échelle de mesure.

« 1 » : Faible.

« 2 » : Moyen.

« 3 » : Important.

« 4 » : Très important

7. Quelle est la fréquence du contrôle hiérarchique au sein de votre organisation ?

- Permanente
- Occasionnelle

8. Votre personnel travail t'il en coopération qu'elle soit spontanée ou induite par un problème à résoudre ?

- Oui
- Non

2. LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES PAR LA FORMATION

1. Quel est le degré d'intérêt accordé par votre organisation pour la formation ?

- Très intéressé
- Moyennement intéressé
- Peu intéressé
- Pas du tout intéressé

2. Avez- vous un programme de formation ? Oui Non

Si oui, à fréquence :

Trimestriel Annuelle
Semestrielle Tous les deux ans

3. avez-vous un budget pour la formation ?

- Oui
- Non Si oui Est-ce que ce budget est suffisant ? Oui Non

4. Est-ce que vous travaillez de manière privilégiée avec un ou plusieurs organisme(s) de formation ? Oui Non

5. Quel est le niveau de formation de vos effectifs ?

- Sans formation
- Primaire
- Secondaire
- Universitaire

6. Quels sont les domaines de formation qui vous intéressent le plus ?

- Management
- Bureautique
- Langue étrangère
- Informatique
- Autre (à préciser).....

7. Quelles sont les raisons qui peuvent entraver l'envoi de vos salariés en formation ?

- Financements insuffisants
- Les formations sont longues
- Le personnel manque de motivation
- Autre (à préciser).....

Table des matières

Table des matières

Remerciements.....	I
Dédicace.....	II
Liste des figures.....	III
Liste des diagrammes.....	IV
Liste des tableaux.....	VI
Liste des encadrés.....	VIII
Liste des abréviations.....	IX
Sommaire.....	XI
INTRODUCTION GENERALE.....	01
CHAPITRE I : LES FONDEMENTS DE LA LOGIQUE COMPETENCE.....	07
INTRODUCTION	08
SECTION 1 : LE CONTEXTE D'EMERGENCE DES COMPETENCES.....	09
1.1 <i>Mutations déterminantes</i>	09
1.1.1. <i>Les mutations technologique</i>	09
1.1.2. <i>Les mutations du travail</i>	13
1.1.3. <i>Les mutations socio-économiques</i>	14
1.1.4. <i>Les mutations organisationnelles</i>	14
1.1.5. <i>Les évolutions réglementaires</i>	14
1.2 <i>Un contexte de crise</i>	15
1.2.1. <i>La remise en cause du modèle taylorien-fordien</i>	15
1.2.2. <i>Vers la flexibilité de l'organisation du travail</i>	18
SECTION 2 : LA GENESE DE L'APPROCHE PAR LES COMPETENCES	23
2.1. L'approche basée sur les ressources(RBV :Resource Based View).....	23
2.1.1. <i>Le modèle dePorter</i>	23
2.1.2. <i>L'approche basée sur les ressources : une réponse aux enjeux desertés par le paradigme Structure</i> <i>Comportement Performance (SCP)</i>	25
2.1.3. <i>Vers le modèle de l'approche basée sur les ressources</i>	25
2.1.4. <i>Apports de l'approche par les ressources</i>	27
2.1.5. <i>Limites de l'approche par les ressources</i>	27
2.2. <i>Approche par les compétences</i>	28
2.2.1. <i>Les origines de l'approche par les compétences</i>	28
2.2.1.1. <i>L'approche behavioriste</i>	28
2.2.1.2. <i>La théorie évolutionniste</i>	29

2.2.1.3.	L'apport de Penrose: la firme comme lieu de gestion et création de ressources intangibles.....	31
2.2.2.	<i>Evolution de l'approche par les compétences.....</i>	32
2.2.3.	<i>L'approche par les compétences et l'approche basée sur les ressources quelles divergences ?.....</i>	33
2.2.4.	<i>Les apports de l'approche par les compétences.....</i>	34
CONCLUSION		35
CHAPITRE II: LA NOTION COMPETENCE : DEFINITIONS ET INTEGRATIONS DANS LE MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE.....		36
INTRODUCTION		37
SECTION 1 : LES DIFFERENTES APPROCHES DE LA NOTION COMPETENCE		38
1.1.	<i>La compétence : une notion polysémique.....</i>	38
1.1.1	<i>Les origines de la notion compétence.....</i>	38
1.1.2	<i>Essai de définition.....</i>	40
1.1.3	<i>La compétence dans les deux approches: anglo-saxonne et française.....</i>	40
1.1.4.	<i>Quelques définitions de la notion compétence.....</i>	43
1.1.5.	<i>Approche triptyque compétence.....</i>	45
1.1.6.	<i>Les autres éléments de la compétence.....</i>	46
1.2.	<i>La compétence : une notion transdisciplinaire.....</i>	48
1.2.1.	<i>La notion compétence en psychologie.....</i>	48
1.2.2.	<i>La notion compétence en sociologie.....</i>	49
1.2.3.	<i>Les compétences dans les sciences de l'éducation.....</i>	49
1.2.4.	<i>La notion compétence en gestion: en stratégie et en GRH.....</i>	50
1.3.	<i>Les niveaux de la compétence.....</i>	52
1.3.1.	<i>Les compétences individuelles.....</i>	53
1.3.2.	<i>Les compétences collectives.....</i>	55
1.3.3.	<i>Les compétences organisationnelles.....</i>	56
SECTION 2 : APPORTS DE LA GESTION DES COMPETENCES POUR LA COMPETITIVITES DES ENTREPRISES.....		57
2.1.	<i>Possitionner l'ensemble des démarches actuelles autour de la compétence.....</i>	57
2.1.1.	<i>Le niveau 1 : la gestion des compétences.....</i>	58
2.1.2.	<i>Le niveau 2 : le management des compétences.....</i>	60
2.1.3.	<i>Le niveau 3 : le management par les compétences.....</i>	62
2.2.	<i>La gestion des compétences.....</i>	64
2.2.1.	<i>Qu'est ce que la gestion des compétences ?.....</i>	64
2.2.2.	<i>La gestion des compétences comme processus interactif</i>	65
2.3.	<i>Gestion des compétences et compétitivité.....</i>	67
CONCLUSION		70
CHAPITRE III : LA LOGIQUE COMPETENCE		71
INTRODUCTION		72
SECTION 1 : LE PASSAGE D'UNE LOGIQUE DE POSTE A UNE LOGIQUE DE COMPETENCE.....		73
1.1.	<i>La qualification</i>	73

1.1.1.	Emergence du modèle "qualification"	74
1.1.2.	Les critiques syndicales	76
1.2.	<i>L'origine et les raisons du passage de la logique poste à la logique compétence</i>	76
1.2.1.	<i>La montée progressive des compétences</i>	78
1.2.2.	<i>La redéfinition de la qualification et métier par la compétence</i>	78
1.2.3.	<i>Comparaison des deux logiques: qualification et compétence</i>	79
1.3.	<i>La logique compétence</i>	81
1.3.1.1.	<i>Les quatre grands moments de l'histoire du modèle de la compétence</i>	81
1.3.1.1.	Le début des années 70.....	81
1.3.1.2.	Le milieu des années 80.....	82
1.3.1.3.	Le début des années 90.....	83
1.3.1.4.	La fin des années 90.....	83
1.3.2.	Les conditions de la mise en place d'une logique compétence.....	83
1.3.2.1.	Le degré de centralisation.....	84
1.3.2.2.	L'initiative.....	84
1.3.2.3.	La communication ascendante.....	84
1.3.2.4.	L'autonomie.....	87
1.3.2.5.	Le contrôle hiérarchique.....	88
1.3.2.6.	La coopération.....	89
1.3.2.7.	Le développement des compétences.....	89
SECTION 2 : LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES PAR LA FORMATION		90
2.1.	<i>Analyse des besoins en formation</i>	90
2.1.1.	<i>Analyse du point de vue de l'organisation</i>	91
2.1.2.	<i>Analyse du point de vue des tâches</i>	92
2.1.3.	<i>Analyse du point de vue de l'individu</i>	92
2.1.4.	<i>Analyse du rendement</i>	92
2.2.	<i>Le plan de formation</i>	93
2.2.1.	<i>Définition</i>	93
2.2.2.	<i>Les composantes d'un programme de formation</i>	93
2.2.2.1.	Détermination du personnel visé.....	93
2.2.2.2.	Choix des personnes qui dispenseront la formation.....	93
2.2.2.3.	Détermination de la méthode à utiliser	94
2.2.2.4.	Détermination du niveau d'apprentissage souhaité.....	94
2.2.2.5.	Détermination du lieu de formation	94
2.2.3.	Exécution d'un programme de formation.....	94
2.2.3.1.	Elaboration d'un cahier de charge.....	94
2.2.3.2.	Gestion des effectifs mis en formation	95
2.2.3.3.	Le suivi sur site de réalisation.....	95
2.2.4.	Evaluation de la formation.....	95
2.2.4.1.	Les modes d'évaluation.....	95
2.3.	<i>Les enjeux de développement des compétences par la formation</i>	98

2.3.1.	Articulation entre la formation et activités du travail.....	98
2.3.2.	La connaissance des processus existants.....	98
2.3.3.	La formation et la capitalisation des savoirs et des compétences.....	98
2.3.4.	L'organisation du travail et les conditions de valorisation du savoir et de la compétence.....	98
CONCLUSION	99
CHAPITRE 4 : ETUDE EMPIRIQUE	100
INTRODUCTION	101
SECTION 1 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE	103
1.1	<i>Le positionnement épistémologique de la recherche</i>	103
1.2	<i>Le choix d'une approche qualitative centrée sur une étude de cas multiples</i>	105
1.2.1.	L'approche qualitative.....	105
1.2.2.	L'étude de cas, comme stratégie d'accès au réel.....	107
1.3	<i>La méthode choisie pour la collecte des données</i>	108
1.3.1.	<i>Le questionnaire</i>	108
SECTION 2 : CONTEXTE D'ETUDE ET CHOIX DE L'ECHANTILLON	113
2.1.	<i>Caractéristiques de l'échantillon</i>	113
2.2.	<i>Présentation des entreprises ciblées</i>	113
2.2.1.	<i>Présentation de l'entreprise CR METAL</i>	114
2.2.1.1.	Historique.....	114
2.2.1.2.	Références.....	116
2.2.1.3.	Organigramme.....	116
2.2.2.	<i>Présentation de l'entreprise INERGA</i>	118
2.2.2.1.	Historique.....	118
2.2.2.2.	Domaines d'intervention.....	118
2.2.2.3.	Les ressources d'INERGA.....	119
2.2.2.4.	Certification.....	123
2.2.2.5.	Organigramme.....	124
2.2.3.	<i>Présentation de l'entreprise COSIDER TP</i>	126
2.2.3.1.	Historique.....	126
2.2.3.2.	Réalisations et projets en cours.....	128
2.2.3.3.	Présentation de la structure accueillante: la Direction Ressources Humaine.....	129
2.2.3.4.	Organigramme.....	133
2.2.4.	<i>Présentation de l'entreprise GROUPE HYDRA PHARM</i>	134
2.2.4.1.	Historique.....	134
2.2.4.2.	Valeurs et principes.....	134
2.2.4.3.	Ambitions, missions et stratégie de l'entreprise.....	136
2.2.4.4.	Organisation de l'entreprise.....	137
SECTION 3 : INTERPRETATION DES RESULTATS.....		138
3.1.	<i>Gestion des compétences</i>	139
3.1.1.	<i>L'emploi</i>	139

3.1.1.1	La répartition du personnel par CSP	139
3.1.1.2	La répartition du personnel par âge	143
3.1.1.3	Le sur effectif	147
147	3.1.1.4. L'absentéisme	149
3.1.1.5	Evolution de l'emploi	150
3.1.2	<i>La gestion des compétences</i>	152
3.1.2.1	La définition de la notion compétence.....	152
3.1.2.2	La gestion des compétences.....	153
3.1.2.3	La place de la gestion des compétences dans la politique de la GRH.....	154
3.1.2.4	La qualité de la gestion des compétences.....	155
3.1.2.5	Degré de satisfaction de la gestion des compétences au sein des entreprises enquêtées.....	156
3.1.2.6	Les raisons de l'insatisfaction de la gestion des compétences au sein des entreprises enquêtées...	157
3.1.2.7	Objectif de la gestion des compétences.....	158
3.2.	<i>Logique compétence</i>	160
3.2.1	<i>Les conditions de la mise en place d'une logique compétence</i>	160
3.2.1.1	La référence centrale pour la définition et l'organisation du travail	160
3.2.1.2	Le degré de centralisation	162
3.2.1.3	La prise d'initiative	163
3.2.1.4	La communication ascendante	164
3.2.1.5	Les différents moyens de la communication ascendante.....	165
3.2.1.6	Le degré d'autonomie du personnel.....	166
3.2.1.7	La fréquence du contrôle hiérarchique.....	167
3.2.1.8	La coopération.....	169
3.2.2	<i>Le développement des compétences par la formation</i>	170
3.2.2.1	L'intérêt accordé à formation	170
3.2.2.2	Programme de formation	171
3.2.2.3	Budget de formation.....	172
3.2.2.4	L'entreprise et les organismes de formation	173
3.2.2.5	Niveau de formation du personnel.....	174
3.2.2.6	Les entreprises et les domaines pertinents de formation.....	175
3.2.2.7	Raisons entravant l'envoi du personnel en formation.....	177
CONCLUSION	179
CONCLUSION GENERALE	180
BIBLIOGRAPHIE	184
ANNEXE	198
TABLE DES MATIERES	207

Résumé :

L'environnement des entreprises est marqué par de profondes mutations, l'approche par les compétences conduit à une remise en cause des approches classiques en se rendant compte que la première richesse d'une entreprise, ce sont les compétences de ses ressources humaines. En effet, la gestion des compétences permet de faire face aux défis de compétitivité et flexibilité, la constitution et l'explication de l'avantage concurrentiel des entreprises ne résident plus dans les choix de positionnement face à l'environnement mais dans l'exploitation et la gestion des compétences internes. Dans une telle perspective la logique compétence apparaît porteuse de nouvelles opportunités tant pour le personnel que pour les entreprises : progression professionnelle pour les premiers, flexibilité des travailleurs et organisation évolutive, pour les secondes. La démarche conduite dans ce travail de recherche renvoie à comprendre et vérifier le degré d'appropriation de l'approche par les compétences dans les entreprises : CR METAL, INERGA, COSIDER TP et GROUPE HYDRA PHARM. L'étude de cas de ces entreprises nous permet de comprendre qu'au-delà des contraintes socio-économiques, des succès sont possibles, grâce à une contribution pleine et entière des compétences des ressources humaines.

Mots clés : Approche par les compétences, compétitivité, gestion des compétences, logique compétence, développement des compétences.