

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES



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

Spécialité : Management et entrepreneuriat

THEME :

**LA GESTION DES COMPETENCES COMME
LEVIER STRATEGIQUE DES ENTREPRISES**

**ETUDE DE CAS : AOA –EI SHARIKA EL
DJAZARIA EL OMANIA LIL ASMIDA**

Présente par :

Melle : Ben Abderramane Yasmina

Encadreur :

**Mme : ACILA Nabila
Enseignant et chercheur
EHEC**

08^{eme} promotion

Juillet 2021

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES



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

Spécialité : Management et entrepreneuriat

THEME :

**LA GESTION DES COMPETENCES COMME
LEVIER STRATEGIQUE DES ENTREPRISES**

**ETUDE DE CAS : AOA –EI SHARIKA EL
DJAZARIA EL OMANIA LIL ASMIDA**

Présente par :

Melle : Ben Abderramane Yasmina

Encadreur :

Mme : ACILA Nabila

Enseignant et chercheur

EHEC

08^{eme} promotion

Juillet 2021

Dédicaces

D'abord, j'aimerais dédie spécialement ce travail à mes chères grands-mères et
mes chers grands-pères ;

Je le dédie aussi à mes chers respectueux parents :

, Maman et Papa ;

Ainsi qu'à mes tantes adorées qui mon soutenue avec tous les moyens durant
toute la réalisation de ce mémoire :

Hayat, Karima, Amina et Hafida ;

Je le dédie aussi à mes frères et sœurs pour leurs encouragements :

Mohamed, Youcef, Amir, Walid et Fatima ;

Et à mes jolies cousines de m'avoir soutenue sur le côté moral dans le

But de continuer dans la bonne humeur

Asma, Maria et Rabia ;

Ainsi, je dédié spécialement ma petite chère nièce Rouba Hadil.

Et enfin, je dédié à tous mes amies du leur précieuse contribution qui m'a
beaucoup aidé.

Remerciements

Nous remercions « Dieu » le tout puissant de nous avoir donné la patience et la volonté d'achever ce modeste travail.

Un profond remerciement à mon encadrante madame Acila Nabila pour sa disponibilité malgré ses occupations et pour tout le temps qu'elle nous a consacré.

Je tiens à exprimer mes remerciements à « Monsieur Zelmat Sidahmed », mon encadrant au sein de « AOA – El SHARIKA EL DJAZARIA EL OMANIA LIL ASMIDA » pour m'avoir ouvert les portes de l'entreprise et qui s'est montré toujours disponible tout au long de mon stage pratique.

Mes remerciements à l'ensemble du personnel de AOA SPA dont Aissa pour son aide précieuse, Amir qui était très à l'écoute ainsi que Bouziane pour sa patience et ses conseils ; ces personnes ont grandement contribué à ce que ce stage soit des plus enrichissants.

Une grande pensée à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réussite de ce travail de recherche.

Et enfin, j'exprime toute ma gratitude et ma reconnaissance à l'ensemble des enseignants de l'EHEC pour leurs efforts colossaux durant ces 3 dernières années afin de nous garantir une formation complète et de qualité supérieur.

Résumé

Actuellement les entreprises sont confrontées à la mondialisation et à l'internalisation de la concurrence. En outre, la nouvelle économie fondée sur le savoir et l'innovation, considère les ressources immatérielles comme vecteur essentiel de la compétitivité des entreprises.

Par contre, l'Algérie est loin de l'intégration de la gestion des compétences dans les entreprises pour l'innovation en tant que grandes entreprises mondiales. Elle s'occupe beaucoup plus de la production, de la commercialisation et de la performance financière.

Notre intérêt de recherche est axé sur l'étude de la gestion des compétences, qui est l'un des domaines essentiels de la gestion des ressources humaines et la stratégie d'entreprise.

Pour cela, nous avons analysé le cas de l'entreprise algérienne AOA SPA pour étudier l'importance de la gestion des compétences à la stratégie d'entreprise à travers des entretiens individuels avec les salariés et un entretien avec le responsable de RH.

Mot clefs :

La compétence, la gestion des compétences, la gestion des ressources humaines, la stratégie d'entreprise, la compétitivité.

Abstract

Currently companies are faced with globalization and the internalization of competition. In addition, the new economy based on knowledge and innovation, consider intangible resources as an essential vector of business competitiveness.

On the other hand, Algeria is far from the integration of skills management in companies for innovation as large global companies. It is much more concerned with production, marketing and financial performance.

Our research interest is focused on the study of skills management, which is one of the core areas of human resource management and business strategy.

To do this, we analyzed the case of the Algerian company AOA SPA to study the importance of skills management to company strategy through individual interviews with employees and an interview with the HR manager.

Keywords:

Competence, skills management, human resources management, business strategy, competitiveness.

ملخص

تواجه الشركات حاليًا العولمة واستيعاب المنافسة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة والابتكار، يعتبر الموارد غير الملموسة بمثابة ناقل أساسي للقدرة التنافسية للأعمال.

من ناحية أخرى، فإن الجزائر بعيدة كل البعد عن دمج إدارة المهارات في الشركات من أجل الابتكار كشركات عالمية كبيرة. إنها مهتمة أكثر بالإنتاج والتسويق والأداء المالي.

يتركز اهتمامنا البحثي على دراسة إدارة المهارات، والتي تعد واحدة من المجالات الأساسية لإدارة الموارد البشرية واستراتيجية الأعمال.

للقيام بذلك، قمنا بتحليل حالة الشركة الجزائرية AOA SPA لدراسة أهمية إدارة المهارات لاستراتيجية الشركة من خلال مقابلات فردية مع الموظفين ومقابلة مع مدير الموارد البشرية.

الكلمات الدالة:

الكفاءة، إدارة المهارات، إدارة الموارد البشرية، استراتيجية العمل، القدرة التنافسية.

Liste des figures et des schémas :

Numéro	Intitulé du figure	Page
<u>Chapitre 01 : Généralités sur la gestion des compétences</u>		
<u>Figure 01</u>	la métaphore de l'iceberg	06
<u>Figure 02</u>	Exemple de carte des compétences professionnelles de l'entreprise	15
<u>Chapitre 02 : La gestion des compétences à la stratégie : lien de causalité</u>		
<u>Figure 03</u>	Le double processus d'alignement et d'investissement à la base de la formulation de la stratégie	33
<u>Figure 04</u>	articulation des compétences individuelle, collective, stratégique	35
<u>Chapitre 03 : l'apport de la gestion des compétences à la stratégie d'entreprise : Cas AOA SPA</u>		
<u>Schémas 01</u>	Structure organisationnelle d'AOA	61
<u>Schémas 02</u>	Structure organisationnelle de (DRH)	62

Liste des tableaux :

<u>Numéro</u>	<u>Intitulé du tableau</u>	<u>Page</u>
<u>Chapitre 01 : Généralités sur la gestion des compétences</u>		
<u>Tableau n°1</u>	récapitulatif sur les approches de compétence	03-04
<u>Tableau n°2</u>	La gestion des compétences : un contenu idéalisé	11
<u>Tableau n°3</u>	La relation possible entre la gestion de compétences et les modes de rémunération	25
<u>Chapitre 02 : La gestion des compétences et la stratégie : lien de causalité</u>		
<u>Tableau n°1</u>	Les oppositions conceptuelles de la compétence en stratégie et en GRH	39
<u>Chapitre 03 : L'apport de la gestion des compétences à la stratégie d'entreprise : Cas AOA SPA</u>		
<u>Tableau n°1</u>	Les trois axes des questions d'entretien	64
<u>Tableau n°2</u>	la politique de recrutement au sien d'AOA SPA	65

Liste des Abréviations :

L'abréviation	Intitulé du l'Abréviation
Chapitre 01 : <u>Généralités sur la gestion des compétences</u>	
GRH	Gestion des ressources humaines
CQP	Certificat de Qualification Professionnelle
RH	Ressources humaines
Chapitre 02 : <u>La gestion des compétences et la stratégie : lien de causalité</u>	
RBV	Resource Based View
MSC	Management Stratégique des compétences
Chapitre 03 : <u>L'apport de la gestion des compétences à la stratégie d'entreprise : Cas AOA SPA</u>	
AOA	El SHARIKA EL DJAZARIA EL OMANIA LIL ASMIDA
SPA	Société Par Actions
MHI	Mitsubishi Heavy Industries
DEC	Daewoo Engineering & Construction Company
HSE	Hygiène Sécurité Environnement
RH	Ressources Humaines
APT	Autorisation Provisoire de Travail
ANEM	Agence Nationale de l'Emploi
CV	Curriculum vitae
DRH	Direction ressource humains
CDD	Contrat de Duré Déterminé
PDG	Président Directeur Générale
CDI	Contrat de Duré Déterminé
CNAS	La Caisse Nationale des Assurances Sociales
SS	sécurité sociale
MOG	Moyens Générons
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
IBS	Impôt sur les Bénéfices des Sociétés
PV	Prix de Vente
IT	Information Technology
IEP	Indemnité Expérience Professionnelle

Sommaire :

Introduction générale

Chapitre 01 : Généralités sur la gestion des compétences..... 2

Section 01 : une lecture multidimensionnelle sur la compétence..... 3

1-L'émergence et la définition et conception de compétence..... 3

2-Les catégories et les types des compétences..... 6

Section 02 : la gestion des compétences..... 11

1-La définition de la gestion des compétences..... 11

2-Les grands domaines de la gestion des compétences..... 12

Chapitre 02 : la gestion des compétences et stratégie d'entreprise : lien de causalité..... 29

Section 01 : le processus stratégique liés à la logique « compétence » :
présentation des approches.....30

1-L'approche classique : le modèle déduit ou top-down30

2-L'approche RBV : le modèle émergent..... 31

3-Le modèle mixte (un double processus ?)32

Section 02 : le management stratégique des compétences : tentatives de conceptions.....34

1-Articulation des compétences individuelles, collectives et stratégique 34

2-Relation entre management des compétences et stratégie..... 37

3-La contribution du MSC à la création de valeur..... 40

Chapitre 03 : l'apport de la gestion des compétences à la stratégie d'entreprise : cas AOA SPA..... 46

Section 01 : présentation de l'étude de cas..... 46

Section 02 : démarche générale de la recherche et l'analyse des résultats.....63

1- Nos choix méthodologiques..... 63

2- Le recueil des données..... 63

3- Préparation à l'analyse des données..... 64

4- Suggestion et recommandation..... 74

Conclusion générale..... 79

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Avec l'avènement du nouvel ordre économique et avec l'évolution de l'environnement, la mondialisation et l'accélération de nombreuses innovations technologiques, la survie et le développement des entreprises est l'un des leviers de la compétitivité des entreprises.

De nos jours, la construction d'un avantage concurrentiel s'avère impossible de baser uniquement sur la maîtrise des coûts. La création et l'innovation sont les nouvelles conditions dans lesquelles opèrent les entreprises et dont dépend leur performance. La gestion des hommes assure leur pérennité sur une période pérenne.

La fonction ressources humaines cherche à déterminer une meilleure adaptation entre les fonctions de l'entreprise et les ressources à travers un ensemble de structures, d'objectifs et de procédures. Maintenant ce qui fera la différence se sont les ressources humaines grâce à leurs connaissances, et leurs qualifications, et leurs compétences qui représente une source véritable d'un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

Ce capital humain devient une composante essentielle de la compétitivité d'une entreprise face à une forte concurrence. Selon l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economique), le capital humain recouvre « l'ensemble des connaissances, qualifications, compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique, il constitue un bien immatériel qui peut faire progresser ou soutenir la productivité, l'innovation et l'employabilité¹ ».

L'enjeu pour les entreprises est de pouvoir maintenir un haut niveau de compétences et en leur offrant des conditions attractives de rémunération, de formation et d'organisation du travail.

Les compétences poursuivent des objectifs multiples. Ils sont souvent combinés entre eux, ce qui est aussi divers que la diversité des stratégies pour l'entreprise : développement des compétences, transparence accrue ou développer la motivation des employés.

Il est clair que le moment est venu aux entreprises algériennes pour relever les défis de la mise à niveau des compétences conformément aux standards des pays développés dans ce domaine. Cela passe par l'adoption d'un véritable management des compétences capable de développer compétences disponibles, anticiper les besoins en compétences et assurer aux collaborateurs leur employabilité en les professionnalisant et en proposant des parcours de plus en plus individualisés et sécurisés.

¹ <http://ses.ens-lyon.fr/articles/les-fondements-theoriques-du-concept-de-capital-humain-partie-1--68302>
(consulté le 30/06/2021 à 2h00)

INTRODUCTION GENERALE

Dans ce contexte général, nous avons choisi d'effectuer notre recherche au sein de l'entreprise AOA SPA pour étudier la gestion des compétences comme leviers stratégiques de l'entreprise. À partir de là, une question centrale émerge :

« Comment la gestion des compétences contribue-t-elle à la création de la valeur de la stratégie de l'entreprise ? »

De cette question principale découlent les questions secondaires suivantes :

1^{er} question : Quelle est le système de gestion des compétences mis en place au sein AOA SPA, quelle est la démarche qu'elle utilise à cet effet ?

2^{ème} question : Quel est l'impact du système de gestion des compétences sur la stratégie de l'entreprise au sien d'AOA SPA ?

Afin de mieux cerner les préoccupations suscitées, nous avons formulé deux hypothèses :

1^{er} hypothèse : une gestion des ressources humaines « non pilotée » ne facilite pas l'expression et la mobilisation des compétences.

2^{ème} hypothèse : la gestion des compétences à un faible impact sur la stratégie de l'entreprise

Pour vérifier nos hypothèses de recherche et répondre à notre problématique, nous avons opté pour une démarche documentaire riche qui nous a permis d'asseoir certaines connaissances, concepts et théories concernant notre thème.

Les causes de choix de thème :

Nous avons choisi ce thème pour les raisons suivantes :

-Avoir une bonne connaissance dans le domaine de la gestion des compétences afin d'accroître la prise de conscience de l'importance du capital humain dans les entreprises algériennes.

-Clarifier la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et le management stratégique de la pratique du système des compétences.

-Les entreprises algériennes sont la plupart du temps commerciales nous avons tenu à prouver que la rentabilité financière n'est pas la seule performance d'une entreprise.

Les Objectifs de thème :

Les objectifs de cette étude sont :

- Définir le cadre général, la compétence et surtout sa place au management ;
- Déceler l'aspect à la compétence pour l'invention et la création d'une entreprise en adéquation avec notre spécialité management et entrepreneuriat ;
- Éveiller les étudiants à porter attention au domaine de compétence pour l'innovation.

Plan de travail :

Nous avons organisé notre travail en trois chapitres.

Le premier chapitre est consacré aux aspects théoriques liés à la compétence et la gestion des compétences. Il est ainsi subdivisé en deux sections. La première propose quelques théoriques portant sur l'émergence et la définition de la compétence ainsi ses différents catégories et types. La deuxième section s'intéresse au concept de gestion des compétences et ses différents domaines.

Le deuxième chapitre est consacré à la gestion des compétences et stratégie d'entreprise : lien de causalité. Dans la première section, nous aborderons le processus stratégique liées à la logique « compétence » : présentation des approches. La deuxième section abordera le management stratégique des compétences : tentatives de conceptions.

Le troisième et dernier chapitre est consacré aux résultats de notre enquête auprès de l'entreprise AOA SPA. La première section du chapitre fournit une présentation générale de l'étude de cas AOA SPA. Ainsi, sur la deuxième section nous avons présenté la démarche générale de la recherche et l'analyse des résultats.

CHAPITRE 01 :

Généralités sur la gestion des compétences

Introduction :

Pour s'adapter à un environnement changeant et faire face à un certain nombre de défis, il appartient à toute entreprise de maintenir, adapter et développer son capital de compétences car la pérennité de l'entreprise réside dans la capacité à se démarquer de ses concurrents.

Les compétences naissent, grandissent et disparaissent avec le temps. Les bouleversements du contexte économique obligent les individus et l'entreprise à les transformer, adapter et anticiper.

Le but de ce chapitre est de présenter tous les concepts et développements La théorie avait besoin de comprendre le sujet traité. La première section s'attache à présenter des aspects théoriques sur la compétence. La deuxième section s'appuie, u e généralités sur la gestion des compétences.

Section 01 : les compétences : une lecture multidimensionnelle

1.1. L'émergence de compétence :

À ses origines et dans les premières années de son développement, à la fin des années 1980, la notion de compétence a fait l'objet d'importants débats émanant des disciplines scientifiques dans lesquelles elle s'était largement invitée : sociologie, psychologie, sciences de l'éducation et de la formation, ergonomie ou sciences de gestion, principalement¹.

Le tableau ci-dessus fournie un récapitulatif des différentes approches du concept compétence. (**Tableau 01**)

Ces diverses approches scientifiques n'ont pas facilité pour arriver à une définition simple de la notion pour intégrer toutes les dimensions mises en avant par chaque discipline, Sachant aussi le plus intéressant d'aborder l'utilité de la notion de compétence du point de vue de GRH.

Tableau 01 : récapitulatif sur les approches de compétence

Compétence en...	Concept voisin auquel s'oppose celui de compétence	Contribution du concept de compétence	Intérêt pour la gestion d'entreprise	Limites
...linguistique	Performance	Mieux comprendre l'activité langagière et au-delà, le fonctionnement cognitif de l'être humain	Peut inspirer une réflexion sur des compétences universelles dans d'autres domaines	A la fois trop général et trop limité à une activité (le langage). Faiblement distinctif.
...ergonomie	Activité, comportements	Mieux comprendre le travail	Amélioration de l'efficacité, de la sécurité, des conditions de	Utilisation restreinte à des contextes précis. Faible

¹ DIETRICH (A), GILBERT (P) et PIGEYRE (F) : *Management des compétences Enjeux, modèles et perspectives*, édition DUNOD, collection Management Sup, 2010, p.08.

			travail	transversalité
...sciences de l'éducation	Savoir, poste	Meilleure représentation des capacités Justice sociale	Construction d'actions de développement des compétences + efficaces	Difficulté à trouver la " juste maille" entre transversalité et contingence
...psychologie appliquée	Savoir, aptitude	Prédire la réussite dans l'emploi	Approche fine des comportements, outils préexistants rôlés	Faible avantage concurrentiel, faible lien avec l'activité réelle, risques liés à une utilisation biais
...stratégie	Portefeuille d'activités	Construire un avantage concurrentiel	Portée heuristique : aide à l'explicitation des buts de l'entreprise	Niveau purement conjectural, difficulté d'opérationnalisation
...sociologie	Qualification	Comprendre le travail, et les pratiques d'entreprises	Rendre compte de la diversité des usages de la notion et des enjeux qu'elle peut servir	Approche non prescriptive mais compréhensive

Source : KALRSFELD, (Alain) : « *la compétence, ses définitions, ses enjeux* », Article publié dans la revue *Gestion* 2000, N°2, mars-avril 2000, p.16.

1.2. La définition et conception de compétence :

Selon les auteurs :

Pour P. Perrenoud « Une compétence est une capacité d'action efficace face à une famille de situations, qu'on arrive à maîtriser parce qu'on dispose à la fois des connaissances nécessaires et de la capacité de les mobiliser à bon escient, en temps opportun, pour identifier et résoudre de vrais problèmes ¹».

Et pour P. Gilbert et M. Parlier 1992 les compétences sont : « ensembles de connaissances, de capacités d'action et de comportement structurés en fonction d'un but et dans un type de situations données²» .

D'une autre part G. le Boterf : « la capacité d'un individu à mobiliser ses ressources (savoir, savoir-faire, savoir être) afin de résoudre des problèmes dans un contexte professionnel donne de manière à répondre aux exigences de l'organisation³».

Etymologiquement, le mot compétence vient du latin *competens* qui signifie « *qui va avec* ». La compétence est donc fondamentalement ancrée dans l'action et suppose un processus dynamique d'interaction⁴.

C'est aussi, l'ensemble des bonnes connaissances, des qualifications qui permet de réagir et agir intelligemment dans diverses situations. et elle se compose par des savoirs : savoir-être, savoir-faire. En bref elle se concentre sur la façon de construire un travail et non sur le travail lui-même. Un des intérêts des outils centrés sur les compétences est de tenter d'identifier des caractéristiques (les savoir, savoir-faire et savoir-être) qui permettent à un individu d'atteindre un niveau de performance supérieur. La conception de la compétence en lien direct avec la performance de l'individu est plébiscitée dans l'approche **anglo-saxonne**, qui met en avant deux types de compétences.

- **Les compétences indispensables** correspondent aux caractéristiques fondamentales que tout salarié doit posséder pour atteindre le niveau minimal de performance requis.
- **Les compétences distinctives** représentent les caractéristiques qui permettent de distinguer les salariés les plus performants de ceux qui le sont moins.

Ce que souligne l'approche anglo-saxonne et qui est symbolisé par la métaphore de l'iceberg dans la (**figure01**), est que les savoirs, savoir-faire et savoir-être ne correspondent

¹ https://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_1999/1999_14.html (19/06/2021 à 15h00).

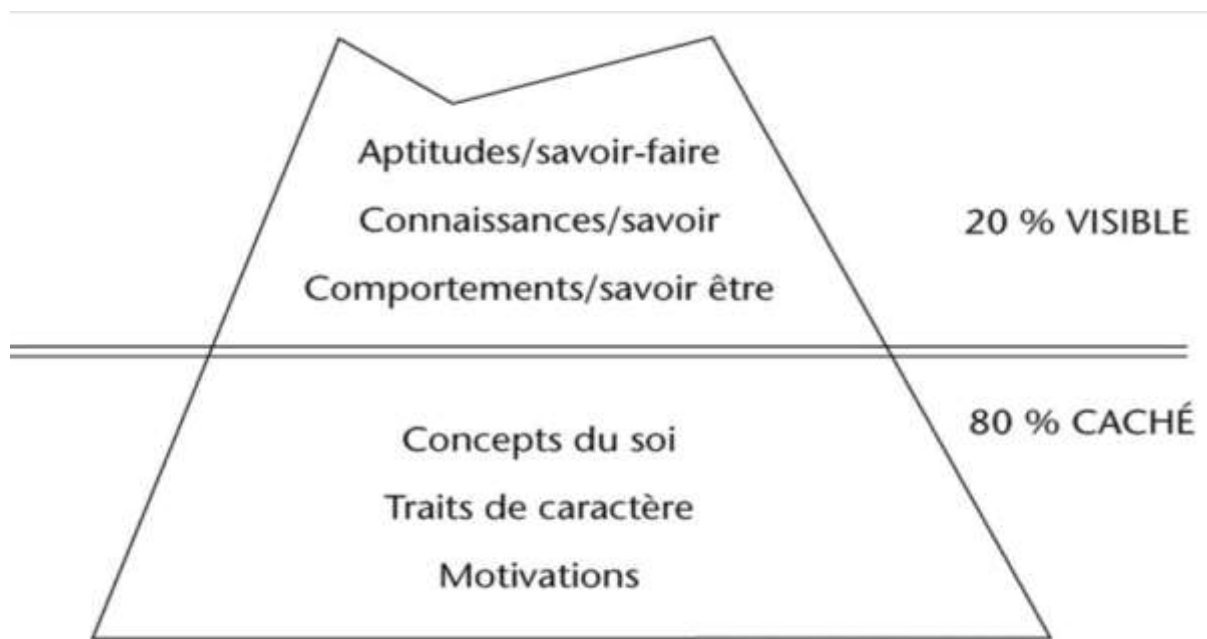
² DEJOUX, (Cécile) : *les compétences au cœur de l'entreprise*, éditions d'organisation, Paris, 2001, p141.

³ LE BOTERF, (Guy) : *De la compétence : Essai sur un attracteur étrange*, éditions d'Organisation, 1994 ; p.18.

⁴ DUPUCH, (Françoise) : « *l'émergence des compétences collectives, vers une gestion durable* », Dans *Gestion* 2000 2011/2 (Volume 28),2011, pp.107-125.

pas au ce qu'il apparue et visible de la compétence. Et les compétences distinctives sont des qualifications difficiles à développer, parce 'elles émanent de la personnalité, la volonté et des sources de motivation de chaque individu, qu'il s'agisse de concepts de soi (estime de soi, confiance en soi), de traits de caractère (personnalité) ou de motivations (moteurs individuels). La métaphore de l'iceberg montre que ces qualités sont les plus important pour l'émergence des compétences¹.

Figure 01 : la métaphore de l'iceberg



Source : ¹ GUERRERO, (Sylvie) : *Les outils des RH*, édition DUNOD, 2019,p.22

1.3. Les catégories de compétences :

1.3.1. Compétences « savoirs » :

Connaissances théoriques, connaissances à posséder, savoirs déclaratifs. Elles sont acquises dans la formation initiale, continue et par appropriation de l'information. Elles comprennent les diplômes, les titres et autres CQP (Certificat de Qualification Professionnelle). Acquises à vie, elles renvoient, la plupart du temps, aux savoirs essentiels.Exemple: connaissance des fonctionnalités d'un logiciel de paie

1.2.2.Compétences « savoir-faire » :

¹ GUERRERO, (Sylvie) : *Les outils des RH*, édition DUNOD, 2019, pp.21-22.

Aptitudes pratiques, capacités à maîtriser quelque chose. Elles permettent de rendre opérationnel les connaissances, de comprendre un processus et de l'enrichir afin d'agir et de créer. Cette catégorie renvoie à des savoir-faire manuels ou expérientiels. Exemple : savoir faire fonctionner un logiciel de paie et sortir des bulletins de salaires.

1.2.3. Compétences « savoir être » :

Aptitudes sociales, comportements innés ou acquis, capacités d'intégration dans des réseaux relationnels. Elles sont nommées également, compétences comportementales ou interpersonnelles. Cette catégorie reste très prisée dans les métiers liés au service, au management et dans la détection des profils des hauts potentiels. Exemple : savoir établir une relation de confiance avec un client et arriver à lui vendre un logiciel paie.

1.2.4. Compétences émotionnelles :

Conscience de soi, maîtrise de soi, conscience sociale, gestion des relations avec les autres. On considère de plus en plus cette catégorie de compétences comme déterminante pour la réussite individuelle. Elles ont été mises en avant, dans les années 1990 avec Salovey et Mayer et médiatisées par Goleman. Elles se définissent comme l'habileté à gérer ses émotions et celles des autres, à les percevoir, à les exprimer et à les intégrer dans un processus de pensée, de compréhension et de raisonnement. Exemple : être à l'écoute de ses collaborateurs pour mieux cerner leurs besoins de formation.

1.2.4. Compétences « savoir-résoudre » :

Capacités cognitives, savoir associer, posséder des capacités à combiner des connaissances et des expériences, être capable de développer des stratégies mentales. Ces compétences sont nécessaires pour résoudre un problème, réagir dans des situations nouvelles et imprévues. Exemple : face à un problème informatique, être capable de diagnostiquer le dysfonctionnement et le résoudre pour sortir en temps voulu le bulletin de salaire¹.

1.3. Les types de compétences :

1.3.1. La Compétence individuelle :

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

¹ DEJOUX, (Cécile) : *Gestion des compétences et GPEC*, édition DUNOD, paris, 2013, p.15.

apprentissages nouveaux, dans des conduites professionnelles valorisées par leur entreprise¹».

Le modèle de compétence individuelle met l'accent précisément sur la personne, ses capacités, ses mérites, ses motivations. Par sa nature et en raison du caractère opératoire des décisions auxquelles elle donne lieu, la mise en œuvre de la compétence dans l'entreprise s'accompagne d'une forte tendance à l'individualisation, affectation dans les emplois, rémunération, évaluation, formation... sur la base de la compétence, constitue autant de décisions qui affectent chaque individu.

1.3.2. La Compétence collective :

Elle est définie par C. Dejours comme « un agrégat entre les compétences que possèdent les individus, augmentées « d'un effet groupe » provenant de la dynamique collective des acteurs² ».

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 possible³, cette définition cache beaucoup de qualifications collectives comme la coopération, le travail collectif, l'expérience et l'apprentissage collectif, la synergie, la communication et le savoir de préparer une offre commune. L'un des enjeux du management des compétences tient précisément à sa capacité à mobiliser les compétences individuelles dans un projet collectif. En effet, les nouvelles organisations du travail ont besoin, pour fonctionner efficacement, de collectif de travail, coopération, échanges d'informations, capacité à travailler en groupe, constituent les exigences nouvelles des situations de travail actuelles dans les quelles priment la réponse à l'évènement. D'après là, la compétence collective se définit par les qualifications ou les composantes suivantes⁴ :

- **La synergie** qualifie les interactions fortes 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, ...

¹ DEJOUX, (Cécile) : *les compétences au cœur de l'entreprise*, Opcit, p.142.

² Ibid, p.267.

³ MEIGNANT, (Alain) : *Les compétences de la fonction ressources humaines diagnostic et action*, Editions liaisons, Paris, 1995, p22.

⁴ DEJOUX, (Cécile) : *les compétences au cœur de l'entreprise*, Op.cit, p177.

- **L'image opérative collective** enfin, désigne l'existence d'une représentation commune de l'activité de travail...
- **Le code et le langage commun**, qui font référence à ses membres : « il n'y a pas de compétences sans connivence ».

1.3.3. La compétence organisationnelle :

Il existe une hiérarchie entre les ressources et les compétences. On considère généralement que plusieurs ressources peuvent se combiner pour constituer une compétence. Ce processus de "combinaison de ressources" est alors souvent décrit comme une forme d'apprentissage organisationnel. Parmi ces compétences, certaines sont perçues par l'entreprise comme fondamentales ("Core competence"), Un seul individu ne peut pas à lui seul posséder une compétence fondamentale, dans la mesure¹.

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 développer².

1.3.4. Les compétences réelles :

Sont les compétences acquises par une personne au cours de son parcours. Elles sont propres à chaque individu. La compétence réelle est difficile à cerner. C'est une notion abstraite et hypothétique qui se manifeste que lorsqu'elle est mise en œuvre dans une activité.

¹ PUTHOD, (Dominique) et THEVENARD, (Catherine) : *LA THÉORIE DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL FONDÉ SUR LES RESSOURCES : UNE ILLUSTRATION AVEC LE GROUPE SALOMON*, p.03. <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1087-la-theorie-de-l'avantage-concurrentiel-fonde-sur-les-ressources-une-illustration-avec-le-groupe-salomon/download> (consulté le 20/06/2021 à 1h30).

² XAVIER MECH, (Pierre) : *LE CONCEPT DE COMPÉTENCE EN STRATÉGIE : PERSPECTIVES ET LIMITES*, p.12. <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1079-le-concept-de-competence-en-strategie-perspectives-et-limites/download#:~:text=C'est%20cette%20synergie%20qui,les%20fonctions%20de%20l'entreprise> (consulté le 20/06/2021 à 1h30).

1.3.5. Les compétences requises :

Sont celles qu'on retrouve dans un référentiel de compétence ou sur une fiche de poste. Il s'agit des compétences nécessaires à avoir pour tenir un poste. Ces outils servent de point de repère pour identifier les compétences à développer au regard des compétences réelles d'une personne¹.

¹ <https://www.pepite-sc.com/gpec-identification-des-competences/?cn-reloaded=1> (consulté le 05/06/2021 à 2h)

Section 02 : la gestion des compétences

2.1. Définition de la gestion des compétences :

Selon les auteurs :

« Gérer les compétences signifie, pour une organisation, chercher à acquérir les compétences individuelles et collectives dont elle a besoin, mais aussi les stimuler et les réguler »

« Quel que soit l’aspect par lequel on commence, la logique compétence conduit à revisiter l’ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines, en venant se substituer au rôle central que jouait jusqu’alors le poste de travail ».

« La notion de compétence permet, par la prépondérance qu’elle accorde à l’individu, de raisonner indépendamment des spécificités des emplois ».

« Elle met en place des outils et des démarches spécifiques : description des compétences (référentiel), renforcement des moyens favorisant les acquisitions de compétences (formation, tutorat, mobilité, organisation du travail), évolution du contenu de l’entretien annuel mais aussi des règles de gestion de la mobilité professionnelle¹. »

Tableau 02 : La gestion des compétences : un contenu idéalisé

intégration	L’ensemble de la GRH est concerné
Logique « individu »	On part de l’individu et non du poste
Formalisation	La démarche suppose le recours à des outils
Compétences génériques dominantes	Les compétences sont transférables et indépendante

Source : ANTOINE, (M) et autres : *Chapitre 1. La démarche compétences dans la littérature en gestion Dans Faut-il brûler la gestion des compétences ?* éditeur Boeck Supérieur, collection Économie,2006, pp.11-53.

¹ ANTOINE, (M) et autres : *Chapitre 1. La démarche compétences dans la littérature en gestion Dans Faut-il brûler la gestion des compétences ?* éditeur Boeck Supérieur, collection Économie,2006, pp.11-53.

A partir de ses définitions on peut dire que la gestion des compétences est comme : un ensemble d'activités visant à optimiser et développer les compétences des individus et des groupes, afin de réaliser la mission de l'entreprise de et d'améliorer les performances des employeurs.

D'une autre part, « S. MICHEL et M. LEDRU considèrent que : la gestion des compétences est en fait un terme générique que l'on pourrait détailler de la façon suivante :

- Décrire les compétences liées aux emplois actuels et futurs ;
- Analyser les compétences détenues par les personnes ;
- Comparer les compétences pour décider ;
- Préparer les compétences nécessaires pour agir ».

Pour que le processus de gestion des compétences fonctionne, on observe qu'il faut

- Que le salarié soit suffisamment motivé pour développer des capacités intellectuelles lui permettant de réaliser des enseignements opératoires à partir des situations rencontrées au cours de sa vie qu'elle soit professionnelle ou extraprofessionnelle...
- une organisation qui procède à une accumulation de capital - compétences (qui apprend d'elle-même, par elle-même)¹.

2.2. Les grands domaines de la gestion des compétences :

Si une entreprise souhaite pouvoir compter sur des prestations humaines, elle doit attirer, former, stimuler et rémunérer des collaborateurs compétents. Dans le domaine des ressources humaines, et à partir de ça on peut désigner les grands domaines de la gestion des compétences dans les points suivants :

- L'élaboration de profils de compétences ;
- L'évaluation des compétences ;
- Le développement des compétences ;
- La rémunération des compétences.

¹ DEJOUX, (Cécile) : *ORGANISATION QUALIFIANTE ET MATURITE EN GESTION DES COMPETENCES*.
<https://www.strategie-aims.com/events/conferences/18-ve-me-conference-de-l-aims/communications/1117-organisation-qualifiante-et-maturite-en-gestion-des-competences/download> (Consulté le 21/06/2021 à 20h).

2.2.1. L'élaboration de profils de compétences :

L'une des premières étapes de la mise en œuvre de la gestion de compétences consiste à définir les compétences souhaitées pour atteindre de bonnes performances pour une fonction, pour un niveau de fonction ou pour une famille de fonctions. C'est ce que nous nommons « l'analyse de compétences ». Au niveau opérationnel, les profils de compétences constituent la pierre angulaire de la gestion de compétences. Ils forment, en fait, le point de référence pour l'évaluation des compétences, leur développement et leur rémunération.

Il existe une multitude de méthodes (méthodes d'analyse de compétences) pour collecter des informations par rapport à une fonction, le contexte de sa mise en œuvre, les tâches et les responsabilités qu'elle implique et les compétences nécessaires : observations sur le terrain, entretiens individuels, panels, questionnaires de compétences, analyse des agendas des responsables de fonctions, consultation des documents de l'entreprise ou des schémas techniques, etc.¹.

Quelle que soit la méthode utilisée, l'analyse de compétences doit donner les résultats suivants :

- Un aperçu des compétences cruciales importantes ;
- Une description des indicateurs de comportement par compétence.

On peut désigner Quelques méthodes d'analyse de compétences dans les points suivants ²:

2.2.1.1. L'interview :

Constitue un bon moyen pour en savoir plus sur tous les éléments caractéristiques d'une fonction et de son contexte, par exemple la position de la fonction, la mission, les objectifs et les incidents critiques typiques de cette fonction.

C'est également une excellente méthode afin d'interroger individuellement une grande variété de personnes sur leur expériences d'une fonction ou d'un groupe de fonctions spécifiques, leurs attentes quant à l'évolution de la fonction, leurs perceptions du comportement futur souhaité, leurs visions personnelles. Notons toutefois que l'entretien individuel est une activité qui prend du temps, car souvent un seul entretien ne suffit pas.

2.2.1.2. Le questionnaire :

¹ BEIRENDONCK, (Lou van) : *tous compétents le management des compétences dans l'entreprise*, édition De Boeck, collection management en pratique, Belgique, 2006, pp.52-55.

² Ibid, p.56.

À partir du dictionnaire de compétences utilisé par une entreprise, on établit un aperçu des compétences, présenté sous la forme d'un questionnaire. On invite les participants à noter les compétences selon leur importance, par exemple par des scores de 1 à 5, et à les classer selon leur fréquence.

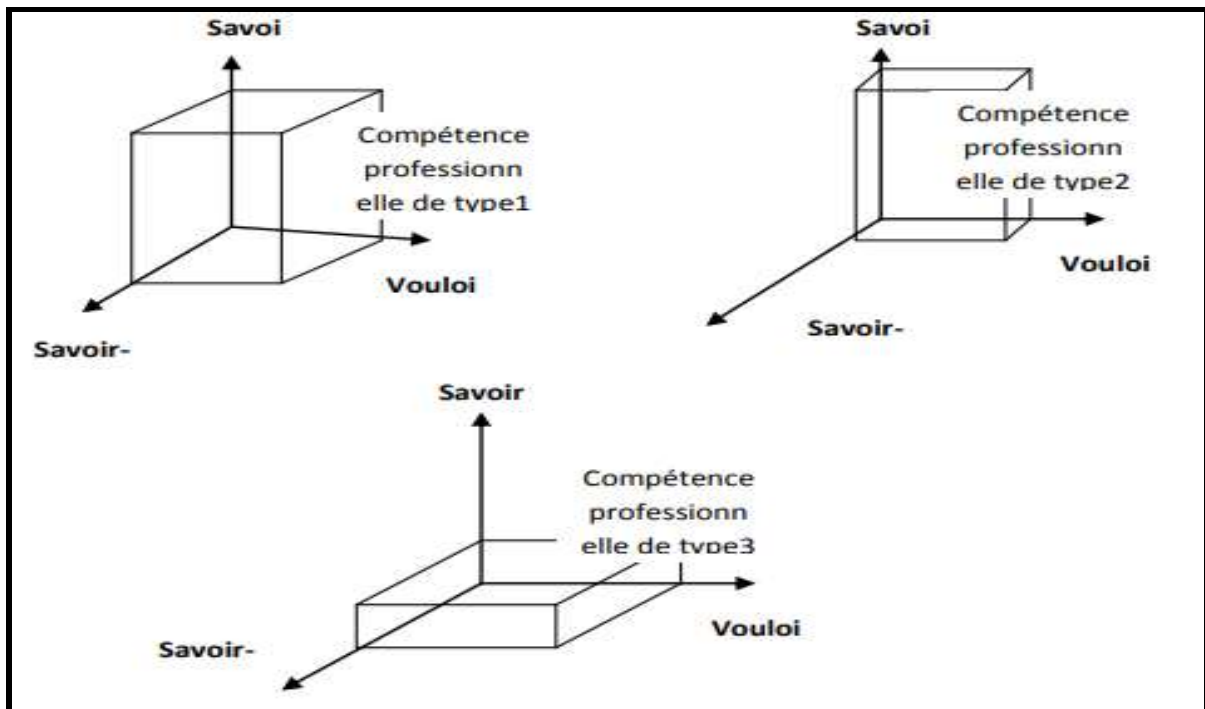
Ces questionnaires permettent de collecter rapidement des informations sur la fonction. Le danger que certains clichés reviennent vite est réel : le sens de l'initiative est toujours important, tout comme la résistance au stress, tout le monde doit être orienté vers le client, etc. les réponses à ces questionnaires exigent donc une confrontation critique et une discussion. La fiabilité du résultat et la pertinence réelle pour la fonction dans la pratique sont limitées.

2.2.1.3. La carte de compétences :

Sur les cartes de compétences se trouvent la définition d'une compétence et le cluster auquel elle appartient. Ces cartes sont un outil utile lors d'une interview : nous proposons un lexique à notre interlocuteur, la sélection et l'élimination des compétences se déroulent facilement et les cartes sélectionnées servent de base pour un entretien plus approfondi.

Cette carte met en lumière le patrimoine des compétences individuelles qui peuvent être mobilisées et coordonnées à tout instant dans l'intérêt de l'entreprise¹. **(Figure 05)**

¹ XAVIER MECH, (Pierre) : Opcit, p.14.

Figure02 : Exemple de carte des compétences professionnelles de l'entreprise

Source : XAVIER MECH, (Pierre) : Opcit, p.14.

2.2.2. L'évaluation des compétences :

L'évaluation est un processus central de la GRH qui traverse la plupart de ses sous-systèmes (recrutement, formation, qualification...). Son enjeu majeur consiste à classer et à hiérarchiser, à « mettre de l'ordre » dans la ressource humaine de l'entreprise afin de donner du sens aux évolutions professionnelles individuelles. Le sens et la valeur accordés à un salarié ou à un collectif de travail sont issus d'un référentiel, porteur d'une idéologie. L'évaluation en effet n'est pas neutre. Elle propose un mode de lecture d'une organisation, et c'est seulement dans le cadre particulier des règles édictées par un système donné que se joue la question de l'objectivité¹.

On peut désigner Les méthodes d'évaluation les plus courantes dans les points suivants :

¹ MARBACH, (Valérie) : *Évaluer et rémunérer les compétences*, éditions d'organisation, collection Livres outils Paris, 2000, p11.

2.2.2.1. Assessment centre :

Lorsque nous avons évoqué pour la première fois les assessment centre au début des années 1980, c'était une nouveauté. Dès le début des années 1990, nombreux étaient ceux qui considéraient les assessment centres comme un phénomène de mode. Pourtant, nous ne pouvons que constater, aujourd'hui, qu'ils font intrinsèquement partie de la gestion professionnelle des ressources humaines dans les principales entreprises mondiales.

Cette méthode trouve son origine dans un contexte militaire, vers la fin des années 1930 et le début des années 1940. Depuis lors, les assessment centres ont connu une forte évolution.

L'expression « assessment centre » remonte à il y a environ soixante ans. Traduit littéralement, ce serait un « centre d'évaluation ». La deuxième partie de l'expression se réfère à l'endroit où auparavant, les candidats étaient invités à passer toutes sortes d'examens et de tests, destinés à juger de leur aptitude à remplir telle ou telle fonction.

L'authentique « centre d'évaluation » a disparu entre-temps, mais l'expression désignant la méthodologie qu'on utilisait a perduré jusqu'à aujourd'hui. Actuellement l'expression « assessment centre » se réfère à une méthode d'évaluation équilibrée grâce à laquelle plusieurs assessseurs évaluent les aptitudes des candidats, entre autre au moyen d'exercices pratiques.

On peut définir l'assessment centre comme un processus d'évaluation au cours duquel un individu ou un groupe sont évalués par plusieurs évaluateurs (assesseurs) qui utilisent pour cela un ensemble intégré de techniques, Formant une part importante des techniques utilisées.

Sur la base des résultats d'un assessment centre, on émet des jugements sur des compétences humaines dans le contexte d'une sélection, d'une promotion, d'un plan de carrière, d'une évaluation de potentiel et d'une détection des besoins en matière de formation.

Lors d'un assessment centre, on offre aux candidats la possibilité de réagir judicieusement à des situations et/ou à des personnes dans un contexte suffisamment représentatif pour la fonction où le niveau de fonction dans le cadre duquel il ou elle est évaluée€. La méthode est développée de sorte que les spécialistes des RH et le management en ligne puissent tous contribuer professionnellement à l'évaluation de compétences humaines, à condition d'être formés.

2.2.2.2. Entretien annuel d'activité :

L'entretien annuel d'activité permet au manager de poser la note annuelle ou semestrielle ; aujourd'hui dans les entreprises avancées au domaine de la gestion des compétences, les managers intègrent l'informatique dans les entretiens annuels d'activité, d'une façon qu'ils permettent de faire un lien important entre la participation à la formation et le développement des compétences.

2.2.2.3. L'accompagnement terrain :

L'accompagnement terrain ou Le coaching permet aux responsables d'évaluer périodiquement les compétences du membre de groupe, donnent les conseils, aident à développer, cette méthode permet de contrôler les développements réalisés par la formation mais elle a des avantages comme la probabilité que le jugement de manager sera beaucoup plus personnelle, en plus le comportement des salariés soit changé au cours de l'accompagnement de responsable d'évaluation.

2.2.2.4. Référentiel de compétences :

Référentiel de compétences représente un outil de gérer et actualiser les compétences, présenter un espace possible de construction des compétences, elle est préparé généralement par les responsables de la mobilité de travail qu'ils ont fait la liste de toutes les professions (commercial, ressources humaines, qualité, production, développement...) après ils précisent les modèles fondamentaux de travail pour chaque domaine d'activité et sélectionner leur compétences nécessaire à faire bien comme il faut.

Ce qu'on peut dire c'est que la gestion des compétences n'a de réalité que si elle est suivie d'effet ; une entreprise ne sera considérée comme faisant de la gestion des compétences que s'il existe un lien entre les résultats de l'évaluation périodique d'un salarié et, sa formation d'une part, sa promotion d'autre part.

2.3.3. Le développement des compétences :

Les changements de plus en plus importants et rapides vécus actuellement (ingénierie simultanée, mondialisation, l'économie de savoir...), le souci de la valeur ajoutée, l'avantage concurrentiel, le service, et un client désormais au centre, conduisent les entreprises à adapter simultanément leurs structures et leur capital humain aux nouvelles exigences à travers le

développement des compétences de l'entreprise pour assurer pérennité et croissance et pour atteindre un avantage concurrentiel durable.¹

2.3.3.1. Coaching axée sur les compétences :

L'accompagnement ou le coaching de développement peut se réaliser de différentes façons. Traditionnellement, nous distinguons entre le style directif et aidant. Le coach directif se profile comme un expert, il formule des recommandations, partage suggestions et conseils, apprend des choses, donne pour ainsi dire des leçons ou des instructions. Le coach aidant est plutôt accompagnant. Il encourage, stimule le collaborateur pour qu'il trouve lui-même des solutions, pose beaucoup de questions et accompagne le collaborateur dans son processus d'apprentissage. Chaque coach présente les deux schémas de comportement, dans une plus ou moins grande mesure, en fonction de son style préféré et de la nécessité d'intervenir de manière directive ou aidante.

2.3.3.2. la formation :

Une action de formation professionnelle doit être réalisée conformément à un programme préétabli qui, en fonction d'objectifs déterminés, précise les moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement mis en œuvre, ainsi que les moyens permettant de suivre son exécution et² d'en apprécier les résultats. Les types d'actions de formation ouvertes aux salariés dans le cadre des dispositifs et des financements prévus par le Code du travail sont les suivants :

- Les actions de préformation et de préparation à la vie professionnelle, qui ont pour objet de permettre à toute personne, sans qualification professionnelle et sans contrat de travail, d'atteindre le niveau nécessaire pour suivre un stage de formation professionnelle proprement dit ou pour entrer directement dans la vie professionnelle.
- Les actions d'adaptation et de développement des compétences des salariés, dont l'objet est de favoriser l'adaptation des salariés à leur poste de travail, à l'évolution des emplois, ainsi que leur maintien dans l'emploi, et de participer au développement des compétences des salariés.
- Les actions de promotion, en vue d'acquérir une qualification plus élevée.
- Les actions de prévention. Elles ont pour objet de réduire les risques d'inadaptation des qualifications en préparant les travailleurs à une mutation d'activité.

¹ BEIRENDONCK, (Lou van) : Opcit, pp.128-132.

² PARMENTIER, (Christophe) : *l'ingénierie de formation : outils et méthodes*, édition Eyrolles, 2012, p.121.

- Les actions d'acquisition, d'entretien ou de perfectionnement des connaissances : elles offrent aux salariés les moyens d'accéder à la culture, de maintenir ou de parfaire leur qualification.

La formation professionnelle est aussi ouverte à d'autres types d'actions :

- Les actions de bilan de compétences. Susceptible de précéder une action de formation proprement dite, l'action de bilan de compétences permet au salarié d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ses aptitudes et motivations en vue de définir un projet professionnel ou de formation.
- Les actions permettant de faire valider les acquis de l'expérience en vue de l'acquisition d'un diplôme, d'un titre à finalité professionnelle ou d'un certificat de qualification professionnelle figurant sur une liste établie par la commission paritaire d'une branche professionnelle, enregistrés dans le répertoire national des certifications professionnelles.

A. Le Processus de la formation :

A.1. Analyse de besoin de formation :

L'analyse des besoins de formation préalable à la construction du plan de formation est donc un processus de consultation des différents acteurs de la formation pour clarifier et définir d'une manière concertée la pertinence d'un projet de formation élaboré à partir de plusieurs stratégies professionnelles. Elle permet de définir les objectifs de la formation et les compétences recherchées. Les besoins de formation concernent diverses dimensions (organisationnelle, collective, individuelle) de la situation professionnelle de départ. Il y a une volonté d'évolution en vue d'atteindre une nouvelle situation¹.

A.2. Collecte et analyse des données :

L'identification des besoins doit être menée par des personnes compétentes qui connaissent bien l'organisation et qui sont sensibles à l'efficacité organisationnelle. Ces personnes doivent être capables d'examiner s'il y a un manque de compétence chez les salariés et de découvrir aussi les défis auxquels l'organisation aura à faire face, grâce au développement à moyen et à long terme des RH. De détecter les multiples changements affectant les environnements externes et internes de l'organisation, comme les progrès

¹PARMENTIER, (Christophe) : OPcit.pp.190-122.

technologiques, les nouvelles lois, les nouvelles tendances sociales et les nouvelles stratégies de l'organisation.

A.3. Recueil des données :

Il s'agit de recueillir les données pour déterminer les vrais besoins de formation. Les moyens utilisés pour déterminer les besoins de formation.

A.4. Définition du plan de formation :

Le plan de formation est l'aboutissement d'un processus managérial visant à établir la meilleure synthèse possible de ce qui doit être fait pour atteindre les objectifs organisationnels en termes de compétences.

Le plan de formation comporte :

Les objectifs, Le contenu, La pédagogie, La durée, le calendrier, Le budget, Les catégories, de bénéficiaires, La manière dont ces actions seront évaluées.

Le plan de formation étant stabilisé, il convient de gérer les différentes actions programmées, d'assurer leur suivi et leur évaluation. Dans cette perspective, le responsable de la formation se charge tout d'abord de diffuser à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie le contenu du plan de formation. En fonction des programmations des actions, il faudra prévoir, avec l'encadrement concerné, les départ en formation d'un certain nombre de collaborateurs et les dispositions conséquentes, afin que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve pas trop perturbé¹.

A.5.L'évaluation des effets de la formation :

L'évaluation permet de vérifier à chaque étape du processus de formation que le message passe bien, et cela avant, pendant et après chaque action. Évaluer, c'est aussi s'entourer des conditions d'une réussite en mettant sous assurance qualité toutes les prestations de services afférentes à la formation. C'est encore se donner les moyens de témoigner et d'éprouver que les objectifs impartis sont atteints. C'est enfin garantir que la coproduction engageant le client et le fournisseur de l'action de formation a explicitement rendu le service attendu. L'évaluation est répartie dans le temps autour des actions de formation.

¹ <file:///E:/a%20formation.pdf> (consulté le 22/06/2021 à 23h).

Evaluer :

Avant la formation : prérequis : représentation, connaissance, compétence, motivation, aptitudes, attentes des participants, solvabilité, sélection de l'organisme de formation, du formateur et des Participants, programmation.

Pendant la formation : satisfaction, conformité au programme annoncé, évaluation des transferts en cours, acquisition des connaissances/rétention (on peut l'évaluer aussi après), évaluation des progressions/évaluation de conformité (par le formateur ou éventuellement par les stagiaires), relations entre les personnes du groupe.

Après la formation : acquisition et transferts, construction des compétences.

Dans cette analyse dynamique des différents moments de l'évaluation, on distingue parfois les processus d'évaluation à chaud, qui sont du ressort direct du prestataire, et des processus d'évaluation à froid, qui sont plutôt du ressort du commanditaire. Dans cette approche, l'évaluation à chaud s'apparente à de la régulation et l'évaluation à froid, à du contrôle. L'évaluation à chaud a lieu juste à la fin de la formation, l'évaluation à froid aura lieu quelque temps après.

La conception et le traitement de l'évaluation en formation professionnelle ont un coût. Habituellement, ces coûts sont répartis. Ceux qu'incombent aux prestataires sont ceux qui ont lieu durant et juste à la fin de l'action de formation. Les outils et documents qui servent à construire ces évaluations sont généralement imputés dans les actions. Les autres évaluations sont principalement menées par les services RH et formation des entreprises¹.

B. L'expérience, comme facteur d'amélioration de la productivité de l'entreprise :

L'expression « formation expérientielle » ou « apprentissage expérientiel »².

La formation expérientielle nécessite un contact direct entre le sujet et l'objet, doit déboucher sur l'action et entraîne parfois des changements de valeurs, de sentiments, de connaissance et d'habiletés : il y a donc un engagement de la personne dans toutes ses dimensions, cognitives, affectives et comportementales.

Toutefois, cette formation ne se limite pas seulement au vécu et à l'expérience, aussi validée soit-elle. Elle suppose également une activité intellectuelle intense afin de confronter

¹ PARMENTIER, (Christophe) : Opcit.pp.230-232.

² Ibid, p.203.

l'expérience, de l'intégrer, de lui donner son sens et de la réinvestir. Dans cette suite, G. Pineau et indiquent un cheminement de l'apprentissage expérientiel vers l'expérience auto formatrice et donnent une définition : la formation expérientielle est une formation par contact direct « avec une situation de vie mais réfléchie avec soi, les autres et l'environnement »

À ce titre, F. Dubet montre que « se former par l'expérience, ce n'est pas seulement acquérir des compétences, des informations voire des savoirs : c'est aussi se construire en tant que personne acteur social et culturel, en inscrivant l'expérience dans l'historicité de celui qui la vit et en faisant émerger le sens à différents niveaux et tenter l'articulation ».

La formation par l'expérience conduit à identifier deux axes de formation majeurs reconnus en complémentarité de la formation en stage : la formation sur le poste de travail, parfois appelée « formation sur le tas » et la formation en alternance¹.

2.2.4. La rémunération des compétences :

La rémunération des compétences est un thème sensible, qui fait l'objet de très nombreuses discussions dans le cadre de la gestion des compétences. Et pour cela il faut être prudent quand il s'agit d'associer les compétences et leur développement à toute forme de rémunération. La gestion de compétences a beaucoup plus de chances de réussir si elle n'est pas associée directement à la rémunération. Ce lien ne peut être établi que lorsque toutes les autres composantes de la gestion des compétences sont déjà en place².

2.2.4.1. Facteurs d'influence sur la rémunération :

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

- La fonction ou le rôle ;
- Les prestations de l'individu ;
- Les compétences de l'individu ;
- Le marché de l'emploi ;
- Les valeurs et la culture de l'organisation.

Ces facteurs doivent être intégrés dans un système équilibré, tant pour l'organisation que pour les collaborateurs. La transparence est un élément essentiel du système de

¹ PARMENTIER, (Christophe) : Opcit.p.204.

² BEIRENDONCK, (Lou van) : Opcit, pp.143-147.

rémunération : toutes les parties concernées doivent savoir clairement de quelle façon les facteurs influencent leur rémunération finale. Un bon équilibre entre ces facteurs attire et fidélise les collaborateurs et permet de rémunérer et de stimuler les comportements qui contribuent au succès de l'entreprise.

2.2.4.1. Avantages et désavantages de la rémunération associée aux compétences :

L'association des compétences et/ou de leur développement à l'une ou l'autre forme de rémunération offre des avantages qui peuvent également servir de condition de mise en œuvre.

A. Les avantages possibles de cette association :

- Elle souligne l'importance des compétences et met donc l'accent sur la manière de fonctionner, c'est-à-dire sur le « comment » et pas seulement sur les prestations, ou le « quoi » :
- Les organisations très performantes ont besoin de hauts niveaux de compétences et doivent donc récompenser la contribution des compétences au succès de l'entreprise ;
- Elle contribue à l'intégration des compétences génériques et individuelles avec les compétences de base de l'organisation ;
- Elle stimule le développement des compétences et promeut une culture de l'amélioration et de l'apprentissage permanents ;
- Les compétences sont considérées comme des indicateurs de succès dans le futur alors que les prestations évoquent les réussites passées : il est logique que la politique salariale tienne compte de ces deux facteurs ;
- Dans certains cas, la compétence individuelle et son développement sont manifestement associés aux résultats de l'organisation (avec un salaire et une prime en fonction des résultats de l'organisation) ;
- Certains systèmes de rémunération liés aux compétences facilitent les évolutions de carrière latérales ou verticales.

• Les désavantages possibles de cette association :

La mise en œuvre d'une rémunération liée aux compétences va également de pair avec certains désavantages ou certaines questions prioritaires, dont les principaux sont :

- Les niveaux supérieurs sont attribués plus facilement, par exemple quand des collaborateurs sont évalués sur base d'un système de niveaux de compétences, la différence entre les niveaux n'étant pas suffisamment discriminatoire ;
- Les collaborateurs ne peuvent pas être augmentés indéfiniment pour le développement des compétences : l'organisation doit prévoir une communication claire à ce sujet, même si celle-ci n'est pas évidente ;
- Danger d'escalade au niveau des coûts, par exemple quand les collaborateurs sont rémunérés sur base de compétences qui ne sont pas toujours nécessaires. La rémunération liée aux compétences implique un engagement, mais aussi une formation de tout le line management.

2.2.4.2. Les facteurs importants pour la mise en place de la rémunération liée aux compétences :

- Les membres de la direction doivent avoir une vision commune et être convaincus de la structure du nouveau système ;
- Une base d'appui suffisante, mais aussi des cadres capables d'appliquer le système de manière aussi professionnelle que possible ;
- Des profils de compétences clairs et bien conçus, adaptés aux compétences de base de l'organisation ;
- Des systèmes adéquats pour l'évaluation des compétences et une politique claire pour l'encadrement du développement des compétences ;
- La possibilité pour les collaborateurs de se développer horizontalement dans leur carrière ou d'explorer diverses voies, et pas seulement dans la carrière hiérarchique ;
- La volonté de l'organisation de mettre en œuvre un tel système de rémunération et ce, sur base d'une concertation avec les collaborateurs et/ou avec les partenaires sociaux ;
- L'existence d'un système professionnel d'évaluation et de gestion des compétences. Une infrastructure salariale élargie offre plus de possibilités pour associer la rémunération de base aux compétences.

2.2.4.3. Compétences et types de rémunération :

Le tableau ci-dessus propose une relation possible entre la gestion de compétences et les modes de rémunération.

Ce tableau est basé sur le principe d'une articulation entre, d'une part les compétences individuelles et la rémunération fixe (salaires), et d'autre part entre la rémunération variable (prime) et les performances individuelles ou collectives.

Il va de soi que d'autres types de relation peuvent être envisagés selon les choix de politique de rémunération d'une entreprise ou d'une organisation¹.

Tableau 03: la relation possible entre la gestion de compétences et les modes de rémunération

<p>Rémunération fixe</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sur la base du positionnement des emplois sur la grille de classification (niveau d'entrée et niveau de sortie). • Sur la base de l'acquisition de nouvelles compétences au sein de l'espace d'évaluation constitué par un emploi 	
	<p>Primes D'entreprise</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sur la base des résultats économiques de l'entreprise
	<p>Primes de Performances collectives</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sur la base des performances collectives (unité, équipe...). • Suppose la référence à des indicateurs de performances collectives. • importante pour inciter à la coopération entre compétences

¹ LE BOTEREF, (Guy) : *Ingénierie et évaluation des compétences*, édition d'organisation, Paris, 2002, p529.

Rémunération variable		individuelles
	Primes individuelles	<ul style="list-style-type: none"> • Sur la base de l’atteinte d’objectifs individualisés. • Suppose la possibilité d’identifier la contribution individuelle à un résultat. • Veiller à ce que les primes individuelles ne viennent pas contrecarrer les objectifs de coopération entre les compétences individuelles.

Source : LE BOTEREF,(Guy): Opcit.

La gestion des compétences selon C.Dejoux n'est pas un processus qui revêt un contenu identique dans toutes les organisations. Dans certains cas, il représentera uniquement les entretiens d'embauche, dans d'autres entreprises il comprendra les étapes d'évaluation annuelle et de formation à de nouvelles compétences. Dans les organisations qualifiantes, la gestion des compétences est une conséquence directe de la définition de ce type d'organisation.

Conclusion :

Dans ce premier chapitre, nous avons mis en lumière la notion de compétence en présentant les différentes tendances managériales qui ont un impact sur la gestion des compétences. La compétence c'est de posséder des bonnes qualifications pour agir de manière adaptée face à une situation donnée.

Nous observons qu'à travers la gestion des compétences, une entreprise peut trouver un guide d'utilisation pour identifier et évaluer des profils de compétences, connaître les possibilités de leur développement, notamment comment les rendre plus satisfaits et plus motivés en contrepartie d'avoir des compétences stratégiques ancrées dans la culture de l'entreprise qui est une source difficile d'avantage concurrentiel.

CHAPITRE 02 :

**Gestion des compétences et
stratégie d'entreprise : lien
de causalité**

Introduction :

L'objectif de la gestion des compétences est d'utiliser et de développer au mieux les compétences existantes ou à recruter. Dans cette perspective, le développement de carrière, la formation, le recrutement et la sélection ou la gestion des performances ne sont donc pas des objectifs en soi, mais plutôt un moyen d'améliorer les performances de l'entreprise en tant qu'unité. La gestion des compétences en GRH, on parle de 'adaptation entre elles des différentes activités de gestion des ressources humaines. Les compétences constituent un véhicule idéal pour cette adaptation. La gestion des compétences en stratégie, on parle de l'adaptation des compétences humaines à la mission, la vision et la stratégie de l'entreprise. Ces compétences doivent donc être sélectionnées, organisées et développées de telle manière qu'elles contribuent à la réalisation de la mission de l'entreprise.

A cet effet, La première suggère d'étudier le processus stratégique liées à la logique « compétence » : présentation des approches. La deuxième s'intéresse, au management stratégique des compétences.

Section 01 : processus stratégique liées à la logique « compétence » : présentation des approches

1.1. L'approche classique : le modèle déduit ou top-down :

Le modèle déduit ou top-down renvoie à l'approche classique du management stratégique développée notamment par Porter (1980). Il s'agit d'un processus d'alignement vertical dans lequel on va dans un premier temps formuler une stratégie concurrentielle pour ensuite déterminer les compétences individuelles nécessaires pour mettre en œuvre cette stratégie.¹

Dans ce cadre, la GRH est appréhendée dans sa conception traditionnelle, à savoir une activité support dont la raison d'être est de faciliter la mise en œuvre d'une stratégie déterminée en amont (Besseyre des Horts, 1988). Le principal défi pour la fonction RH est ainsi d'identifier, de développer et de mobiliser au bon moment les compétences requises pour accompagner les options stratégiques retenues (Réale et Dufour, 2006).²

Considère aussi que la GRH est un élément uniquement de support à la chaîne de valeur de l'entreprise (Porter, 1986) et « dont la raison d'être est de faciliter la mise en œuvre d'une stratégie business décidée ailleurs » (Besseyre des Horts, 2007).³

De façon générique, plusieurs auteurs ont essayé de formaliser cette approche. Ainsi Besseyre des Horts (1987), Schuler et Jackson (1987) ou plus récemment Bamberger & Meshoulan (2000) proposent des grilles d'analyse qui traduisent a priori des choix de mobilisation des compétences et des outils RH selon telle ou telle stratégie concurrentielle. A titre d'illustration, dans le cas d'une stratégie basée sur la recherche d'innovation, Bamberger et Meshoulan recommandent des emplois à large contenu et enrichis, des équipes de travail très autonomes, de nombreuses communications internes, un système de coordination basé essentiellement sur les valeurs partagées de la culture d'entreprise, un système de rémunération ayant comme base les performances individuelles et collectives, etc⁴.

¹ BOOTZ, (J-P), SCHENK, (E) et SONNTAG, (M) : « *Gestion stratégique des compétences en PME (Les enseignements d'une recherche-intervention)* », Dans Revue française de gestion, N°267,2017, pp.25-43.

² Ibid.

³ Ibid.

⁴ LE BOULAIRE, (Martine) et RETOUR, (Didier): Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ?France,PP.5-6 <https://www.agrh.fr/assets/actes/2008leboulaire-retour.pdf> (Consulté le 23/06/2021 à 1h00).

Dans ce premier modèle d'articulation, ce sont donc bien les décisions stratégiques qui influencent la politique RH, en particulier la gestion des compétences individuelles, dans une relation descendante.

1.2. L'approche RBV : le modèle émergent :

Le modèle émergent renvoie, quant à lui, à la théorie par les ressources ou Resource Based View (RBV). Ce courant s'est construit progressivement dans le champ de la stratégie à partir des travaux fondateurs de Penrose qui mettent notamment en avant que le développement de la firme est contingent non seulement à sa position externe mais aussi à ses ressources internes (Teece *et al.*, 1997).¹

Wernerfelt (1984) appelle dès lors à pondérer l'attractivité absolue d'une industrie donnée par les ressources spécifiques de l'entreprise. L'approche par les ressources, largement diffusée suite aux travaux de Prahalad et Hamel (1990), a ainsi acquis une place prépondérante dans le champ du management stratégique. Elle appréhende l'organisation comme une constellation de ressources dont le caractère idiosyncrasique explique l'hétérogénéité des firmes (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Teece *et al.*, 1997). Dans ce cadre, les avantages stratégiques durables reposent sur la capacité de l'entreprise à acquérir et contrôler des ressources « rares, valorisables, imparfaitement imitables et difficilement substituables » (Barney, 1991).²

L'approche RBV si elle met en avant de façon très privilégiée l'analyse des compétences détenues en interne, doit être nécessairement mise en relief ensuite avec les éléments clés de l'environnement comme le rappelle opportunément Collis & Montgomery (1995)³.

Bien qu'étant l'une des approches les plus citées et les plus influentes, la RBV n'est pas exempte de toute critique. Kraaijenbrink *et al.* (2010) soulignent notamment l'indétermination qui plane sur la nature des ressources pourtant au centre de ces approches. Dans son article fondateur, Barney (1991) considère ainsi que les ressources renvoient indifféremment aux actifs, capacités, processus organisationnels, informations et connaissances. Plus globalement, l'approche RBV n'aborde pas, ou de manière très marginale, la compétence dans une perspective individuelle mais comme une capacité stratégique, à travers la notion de

¹ BOOTZ, (J-P), SCHENK, (E) et SONNTAG, (M), Opcit, pp.25-43.

² Ibid.

³ LE BOULAIRE, (Martine) et RETOUR, (Didier) : Opcit, p.06.

compétence-clé (Prahalad et Hamel, 1990) ou de compétence organisationnelle (Retour *et al.*, 2009)¹.

1.3. Le modèle mixte (un double processus ?) :

Le modèle mixte vise l'intégration des deux modèles précédents en réconciliant les dimensions internes et externes du management stratégique (Amit et Schoemaker, 1993). Cette intégration est loin d'être insurmontable dans la mesure où l'approche RBV n'a pas vocation au départ à se substituer aux approches classiques. Wernerfelt (1984) allant même jusqu'à les considérer « comme les deux faces d'une même pièce » (Loufrani-Fedida et Aldebert, 2013). Pour Amin et Schoemaker (1993), les actifs stratégiques reposent ainsi sur une analyse conjointe des ressources internes et des facteurs stratégiques de l'environnement. Guérin et Wils (2006) vont pousser plus loin cette perspective conciliatrice en proposant d'appréhender stratégie et gestion des compétences à travers un modèle mixte reposant sur un double processus d'alignement et d'investissement.²

Le premier processus aligne les besoins en compétences individuelles sur la stratégie dans une perspective de stratégie déduite (*top-down*). Dans le second processus, ce sont les compétences détenues qui influencent les stratégies futures de l'entreprise (modèle émergent ou *bottom-up*). La perspective stratégique est alors proactive. La stratégie est dans ce cadre globalement abordée comme ayant la capacité à combiner des décisions de court terme visant l'alignement aux grandes orientations stratégiques et de décisions de long terme reposant sur l'investissement en compétences de l'entreprise (Loufrani-Fedida et Aldebert, 2013).³

Des auteurs comme Guérin et Wils (2006) pensent que la relation entre stratégie et compétences s'établit en réalité par un double processus (modèle mixte) d'alignement et d'investissement⁴ (**Figure 01**).

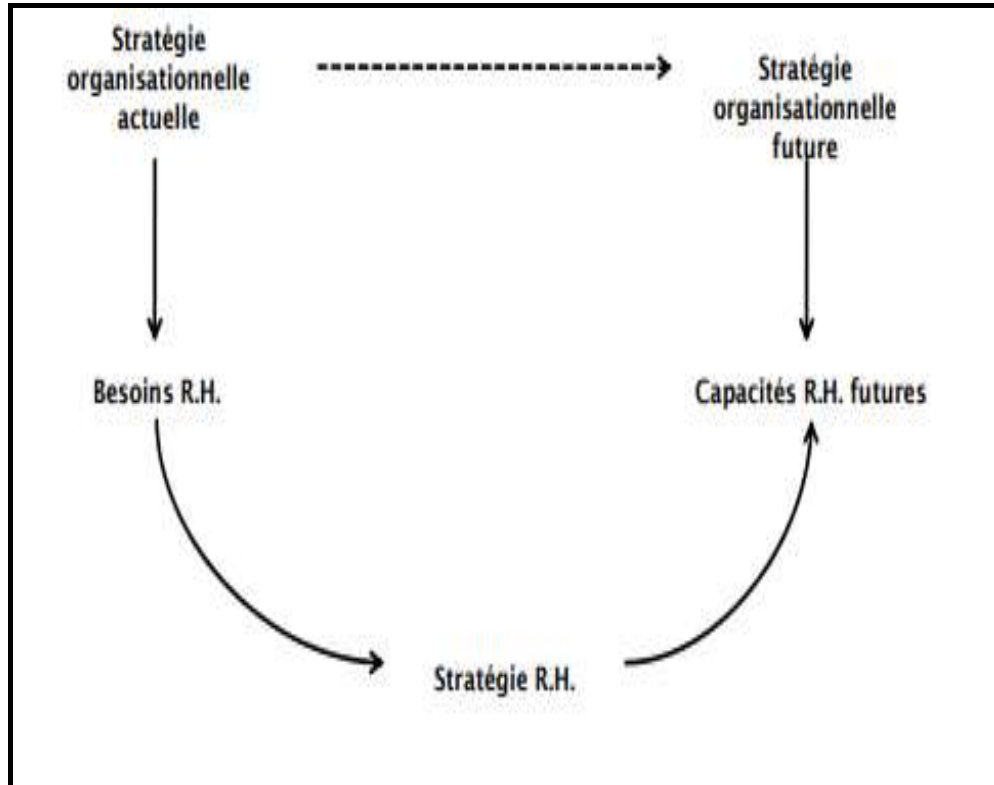
¹ BOOTZ, (J-P), SCHENK, (E) et SONNTAG, (M), Opcit., pp.25-43.

² Ibid

³ Ibid.

⁴ LE BOULAIRE, (Martine) et RETOUR, (Didier): Opcit,p.06.

Figure 01 : Le double processus d'alignement et d'investissement à la base de la formulation de la stratégie



Source : LE BOULAIRE, (Martine) et RETOUR, (Didier) : Opcit, p.07.

Section 02 : Management stratégique des compétences : tentatives et conceptions

2.1. Articulation des compétences individuelles, collectives et stratégiques :

La représentation des compétences individuelles et stratégiques selon un même modèle des compétences permet de faciliter leur valorisation, déploiement et renouvellement dans une perspective intégrée et non plus segmentée. Le lieu privilégié de leur articulation se situe à un niveau intermédiaire, celui des compétences collectives¹.

En effet, comme le soulignent Retour et Krohmer (2006)², celles-ci jouent un rôle fondamental car elles sont les ingrédients constitutifs des compétences stratégiques, ces dernières résultant de la combinaison de compétences collectives détenues par plusieurs services au sein de plusieurs départements de l'entreprise.

La compétence collective fait clairement référence à un savoir-faire opérationnel propre à un groupe et lui permettant de réaliser une performance hors de portée d'un individu seul ou supérieure à la seule addition des compétences individuelles. Par définition, elle se comprend donc comme le fruit d'une combinaison de compétences plus élémentaires, en l'occurrence individuelles et suppose une coopération parmi les membres de l'équipe opérationnelle qui en sont les dépositaires.³

Pour Zarifian (1995)⁴ qui parle plus volontiers d'une version « riche » de la coordination que de coopération, il s'agit bien pour les acteurs aux niveaux opérationnels, de travailler ensemble, de développer tout un espace d'intersubjectivité, mais également de développer une compréhension réciproque et des accords solides sur la nature des problèmes à traiter, l'identité des objectifs, le sens donné aux actions et la convergence des mobiles pour un agir ensemble. Dans cette perspective, si le registre collectif est conceptuellement un point de passage obligé entre les registres stratégique et individuel de la compétence, il est également, d'un point de vue plus pragmatique, le point d'entrée par excellence de la mise en œuvre de l'articulation entre ces deux niveaux de la compétence⁵.

¹ ROUBY. (E) et THOMAS, (C) : « *L'articulation compétences individuelles / compétences stratégiques : vers une solution de gestion intégrée des compétences* », Revue Interventions économiques 40 | 2009, 2009, <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/134> (consulté le 11/06/2021 à 20h).

² RETOUR, (D) et Krohmer, (C) : *La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences* », in Vuibert (éd.) Nouveaux regards sur la gestion des compétences, AGRH GRACCO CNRS, p. 149-183.

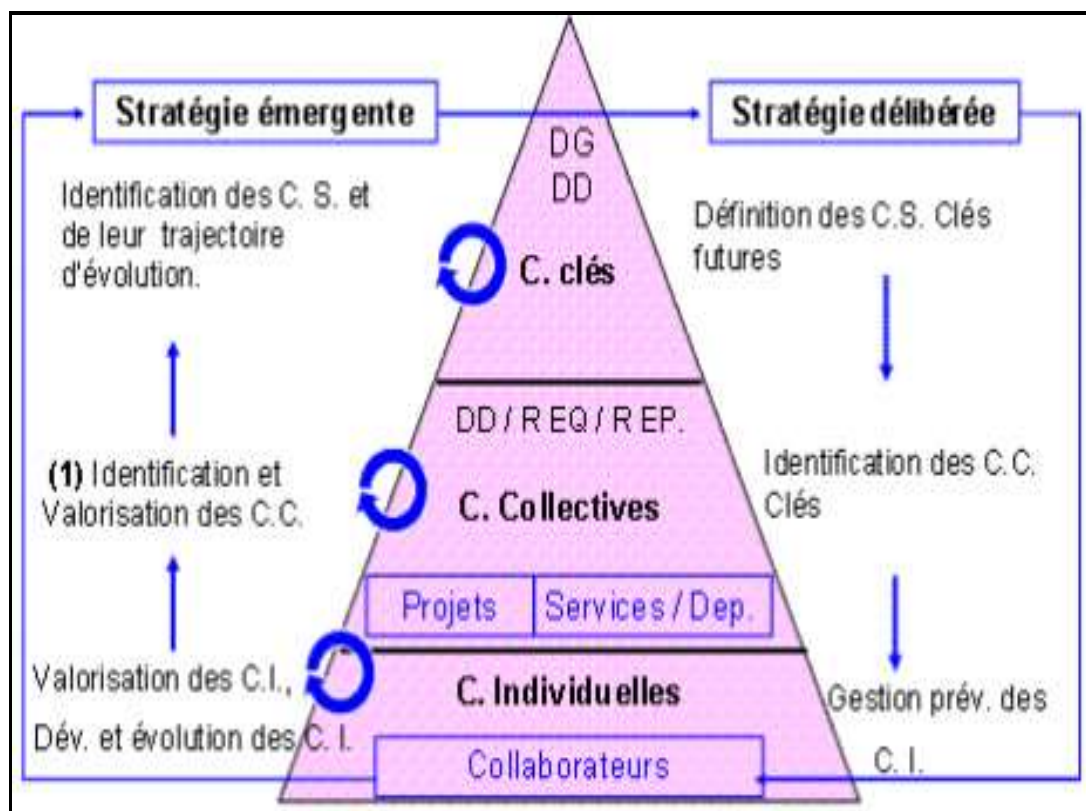
³ ROUBY. (E) et THOMAS, (C), Opcit.

⁴ Ibid.

⁵ Ibid.

Comme indiqué dans le schéma présenté ci-après (**Figure 02**), le passage des compétences stratégiques aux compétences individuelles ou vice et versa, s'effectue donc via un niveau intermédiaire aussi qualifié de meso niveau d'analyse des compétences : les compétences collectives, repérables au niveau des équipes ou unités de travail (projets, services, départements)¹

Figure 02: articulation des compétences individuelle, collective, stratégique



Source : ROUBY. (E) et THOMAS, (C) : Opcit.

2.2. Les étapes d'articulation individuelles/collectives/stratégiques :²

L'articulation des compétences individuelles / collectives / stratégiques s'organise alors en six étapes complémentaires.

Étape 1 : Identification et valorisation des Compétences Collectives : il s'agit pour chaque chef d'équipe d'identifier les compétences collectives de son équipe selon le modèle retenu : action, ressources, livrable et système d'offres. Une fois identifiées, ces compétences seront validées par le niveau n+1 qui aura en charge de les valoriser : redéploiement, réorganisation, restructuration...etc.

¹ ROUBY. (E) et THOMAS, (C), Opcit.

² Ibid

Étape 2 : Identification des Compétences Stratégiques : grâce à l'identification des compétences collectives selon les 4 items retenus, le système pourra faire apparaître : les compétences stratégiques détenues par l'entreprise (principales agrégations des compétences collectives), les trajectoires d'évolution de ces compétences stratégiques (représentation des évolutions majeures dans le temps), les compétences émergentes (nouvelles compétences stratégiques en voie de formation). Ces principaux résultats vont alimenter la réflexion sur les stratégies futures de l'entreprise, c'est-à-dire ses compétences stratégiques clés à développer.

Étape 3 : Définition des Compétences Stratégiques Clés futures : l'analyse du portefeuille de compétences détenues et de ses dynamiques confrontés aux évolutions et aux anticipations du marché, permettra à l'équipe de direction d'élaborer la stratégie de l'entreprise en identifiant les compétences stratégiques clés futures. A l'inverse de l'étape 2, cette étape repose prioritairement sur l'intentionnalité managériale qui identifie les stratégies émergentes.

Étape 4 : Identification des Compétences collectives Clés : grâce à l'identification des Compétences Stratégiques Clés futures le système pourra faire apparaître le degré stratégique des compétences collectives identifiées dans l'étape 1. Cette information va orienter les politiques de développement des compétences collectives (au niveau du management de l'équipe) et par effet de ricochet, celles des compétences individuelles (étape 5). A cette étape, il sera alors possible d'identifier les compétences collectives critiques à développer, par exemple par la mise en place de réseaux d'experts, de communautés de pratiques, de plan de formation et/ou de recrutement. Dans une optique similaire, des compétences évaluées comme moins stratégiques pourront être développées à l'occasion de coopérations.

Étape 5 : Gestion Prévisionnelle des Compétences Individuelles : le système attribue à chaque collaborateur les compétences collectives de son équipe. Au cours de l'entretien individuel annuel, les compétences individuelles sont déclinées avec plus de précision (niveau plus fin dans l'ontologie sur chaque item) et évaluées. Le système pourra également conserver en mémoire (période de 2 à 5 ans selon les domaines) les compétences acquises par le collaborateur au sein d'autres équipes. Compte tenu de l'information sur le degré stratégique des compétences collectives, des actions de formation des collaborateurs de chaque équipe pourront être envisagées. Cette étape sera aussi l'occasion de réorienter les collaborateurs vers les compétences collectives stratégiques et/ou critiques qui sont les plus proches de celles qu'ils

détiennent et/ou de recruter des collaborateurs sur des champs de compétences collectives stratégiques et non suffisamment alimentés (critiques).

Étape 6 : Valorisation des Compétences Individuelles : prenant appui sur l'identification des compétences individuelles (étape 5) et de leur évaluation au regard des compétences collectives et stratégiques, il s'agit ici : 1) d'exploiter au mieux les compétences individuelles au sein des processus collectifs créateurs de valeur ; 2) d'assurer à chaque collaborateur le développement de son parcours professionnel en relation étroite avec les évolutions de la stratégie de l'entreprise¹. (Comme cela a été dit (cf. 2.3.), cette solution a partiellement été expérimentée par une firme mul (...).

L'articulation des compétences individuelles, collectives, stratégique concept, il se considéré un concept central de management stratégiques des compétences mais aussi comme une source de performance. Comme le souligne Tarondeau (1998) « depuis quelques années, la conception dominante de la stratégie concerne l'acquisition et la maîtrise des ressources et compétences permettant à la firme de se différencier de ses concurrents, de déployer ses activités, d'innover ou de disposer d'une flexibilité suffisante pour s'adapter aux évolutions de l'environnement ou aux stratégies des concurrents »

2.2. Relations entre management des compétences et stratégie :

Parmi les différents domaines du management des compétences, la stratégie occupe une place à part en raison de la manière dont la notion de compétence a pu y être conçue et utilisée. Par ailleurs, les relations entre stratégie et GRH ne sont pas toujours simples, la GRH éprouvant souvent la nécessité de justifier son caractère stratégique

La notion compétence constitue en effet un élément important du modèle théorique appelé « approche ressource », modèle dominant dans la littérature stratégique au moment où se sont massivement développées les approches compétences en GRH².

En stratégie, même s'il semble acquis que les notions de compétence et d'avantage concurrentiel possèdent de solides racines économiques remontant jusqu'aux travaux de J.-B. Say, il n'existe pas de définition précise de la compétence. Certains auteurs dénoncent même un discours tautologique à son propos : « les ressources sont définies comme les atouts de l'entreprise et les atouts de l'entreprise comme des ressources stratégiques ; les capacités sont

¹ ROUBY. (E) et THOMAS, (C), Opcit.

² DIETRICH (A), GILBERT (P) et PIGEYRE (F) : Opcit, p.77.

définies en termes de compétences et les compétences sont ensuite définies en termes de capacités¹.».

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

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 explicitée².
- 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.

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

- 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.

Ainsi, il est possible de représenter ces conceptions opposées de la notion de compétence, comme indiqué dans le tableau suivant³. (**Tableau 05**)

¹ DIETRICH (A), GILBERT (P) et PIGEYRE (F) : Opcit, p.85.

² Ibid, p.86.

³ Ibid p.86.

Tableau 01 : Les oppositions conceptuelles de la compétence en stratégie et en GRH

DIMENSION	GRH	STRATÉGIE
Niveau de référence	individuel	collectif
Degré de formulation	explicite	tacite
Conception de la compétence	stock	processus

Source : DIETRICH (A), GILBERT (P) et PIGEYRE (F) : Op.cit., P.87.

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 emplois¹.

On aurait donc pu penser que la notion de compétence favoriserait le dialogue au sein des directions des entreprises entre les directeurs de la stratégie qui en fixent les objectifs et les DRH chargés de trouver les personnes pour les réaliser².

L'enjeu majeur du management stratégique des compétences réside ainsi dans sa capacité à améliorer la performance de l'entreprise. Pourtant, comme la compétence, il semble que la performance ne soit pas toujours bien définie. De nombreux éléments peuvent en effet entrer en jeu dans sa définition et sa mesure comme, par exemple, le taux de marge, la rentabilité du capital ou la performance de marché, qui peuvent en outre parfaitement se combiner.

En GRH, la question de la performance se pose aussi mais d'une double façon :

- D'un côté, la GRH a en charge l'évaluation de la contribution de chaque individu à la marche de l'entreprise ;
- D'un autre côté, il s'agit de savoir si les activités de la GRH contribuent à développer la performance économique de l'entreprise. Cette donnée étant par définition

¹ DIETRICH (A), GILBERT (P) et PIGEYRE (F) : Op.cit., 87.

² Ibid, p.87.

multifactorielle (commerciale, financière, productive, etc.), sa mesure s'avère difficile. Néanmoins, elle est devenue un enjeu actuel majeur pour la fonction RH qui est amenée à s'interroger sur sa rentabilité et sur son efficacité pour justifier son existence¹.

La compétence, comme nous l'avons déjà précisé, n'a de sens que par rapport à une situation de travail donnée. Évaluer la compétence, c'est vérifier qu'une personne possède les savoirs et qualités exigés dans une activité particulière. Mesurer la performance consiste, à partir d'indicateurs et d'objectifs définis au préalable, à vérifier si ces objectifs ont été atteints. La compétence est donc un élément constitutif de la performance, mais elle n'est pas *la* performance. Cette dernière dépend de plusieurs facteurs : des facteurs externes stables (l'organisation du travail) ou instables (la chance par exemple), et des facteurs internes, également instables (par exemple, la motivation) ou stables (la compétence, précisément)².

Il est possible d'envisager une relation double entre stratégie et gestion des compétences faite d'un processus d'alignement et d'investissement. Dans un premier temps, on observe un alignement des ressources humaines sur les besoins identifiés par la stratégie. Autrement dit, la GRH s'efforce de traduire la stratégie en compétences requises et de fournir à l'organisation les compétences dont elle a besoin. Dans un second temps, les capacités RH vont à leur tour influencer la stratégie : l'élaboration des compétences requises pour le futur s'établit sur la base des ressources humaines disponibles et des compétences détenues. Ainsi, G. Guérin et T. Wils expliquent que la stratégie est composée simultanément de décisions à court terme (alignement sur les grandes décisions stratégiques) et à long terme (investissement dans les capacités RH). Les liens entre stratégie et gestion des compétences évoluent également dans les pratiques des entreprises³.

2.3. La contribution des MSC à la création des valeurs ;

2.3.1. Contribution de la GRH à la création de la valeur en termes d'avantage concurrentiel :

Il y a un consensus pour considérer les ressources humaines comme la source d'avantage concurrentiel durable et les compétences des salariés sont l'une des ressources fondamentales de l'entreprise : elles sont incluses dans les ressources humaines pour Barney

¹ DIETRICH (A), GILBERT (P) et PIGEYRE (F) : Opcit, p.88.

² Ibid, p.89.

³ Ibid, p.92.

(1991), elles font implicitement partie des ressources organisationnelles pour Grant (1991), et elles sont un des éléments constitutifs de la compétence de l'entreprise pour Azoulay et Weinstein (2000). Cependant, les RH ne sont source d'avantage concurrentiel que si des pratiques de GRH sont mise en place dans les entreprises (Wright et al., 1994). Les systèmes de GRH sont uniques à une entreprise particulière et créent une valeur humaine spécifique pouvant affecter l'avantage concurrentiel. De bonnes pratiques RH bien enracinées dans l'entreprise permettent de créer, de maintenir et de développer les compétences des salariés : le développement des pratiques telles que les systèmes de sélection, d'appréciation, de formation et de rémunération destinés à attirer, identifier et retenir le personnel de grande qualité, visent cet objectif. Il est important de distinguer deux approches pour préciser le poids que possède la fonction RH dans la création de la valeur. Nous examinerons successivement l'approche relative au positionnement stratégique et l'approche processus¹.

2.3.2. L'approche relative au positionnement stratégique de la fonction RH :

Mbengue et Petit (2001) expliquent que les relations entre la stratégie et la GRH ont été examinées dans la littérature sous deux angles. Certains chercheurs ont essayé de savoir quand et comment la GRH devait intervenir dans le processus stratégique. Ce courant contient deux approches : une approche réactive qui considère que les responsables de GRH ne participent pas à l'élaboration de la stratégie mais qui se contentent de formuler et de mettre en place les politiques RH nécessaires et adaptées ; et une autre approche proactive qui signifie que la participation des DRH au processus stratégique doit commencer dès la phase de formulation de la stratégie.

D'autres chercheurs sont centrés sur l'étude des correspondances entre types de stratégie et types de politique RH. L'hypothèse est que les attitudes et les comportements qui sont requis de la part du personnel pour les différents types de stratégies adoptés par l'organisation, ne sont pas les mêmes et que, par conséquent, les politiques RH qui sont censées conduire à ces attitudes et comportements spécifiques au type de stratégie varieront également en fonction de ladite stratégie. La relation entre stratégie et GRH est contingente à la stratégie en question. Dans cette optique, des chercheurs ont développé des modèles d'adéquation entre les pratiques de GRH et la stratégie des organisations².

¹ NEKKA, (Hadj) : « *Le DRH de demain et la création de valeur* », Dans Management & Avenir, N°4, 2005, pp. 139 -156

² Ibid

Plusieurs recherches s'inscrivent actuellement dans le courant proactif, mais tant que la relation entre GRH et création de valeur n'est pas encore clairement établie la question du positionnement par rapport à la stratégie demeure. Ceci est d'autant plus vrai car la thèse selon laquelle certaines politiques et pratiques RH prises isolément ou en groupes sont susceptibles de créer un avantage concurrentiel durable est critiquée par plusieurs auteurs. Parmi, les tenants de cette thèse on peut citer Sparrow et al. (1994), Pfeffer (1998) ou encore O'Reilly et Pfeffer (2000). Dans l'état actuel des choses, on ne peut valider une relation positive ou négative entre GRH et création de valeur. En effet, les positions des chercheurs sur ce sujet, notamment celles de Becker et Gerhart (1996), restent clairement contradictoires. Les travaux de McMahan et Coll (1997) tentent de mesurer la valeur créée par la GRH en s'appuyant sur plusieurs indicateurs tels que le moral, la loyauté, la qualité de service client, les compétences, le travail en équipe, accidents du travail, qualité du produit ou encore la performance économique. Le problème est que ces indicateurs sont d'une diversité telle que l'on ne sait pas de quelle valeur il s'agit. En plus, les résultats obtenus sont peu significatifs dans la mesure où l'approche utilisée est limitée aux pratiques RH. Dans ce contexte, il faut faire appel aux approches en termes de processus¹.

2.3.2.1. L'approche en termes de processus :

On estime que les pratiques RH ne créent pas, par elles-mêmes, d'avantage concurrentiel car elles sont connues et imitables (d'Arcimoles, 2001). Pour répondre à cette difficulté, une nouvelle approche a été développée par Amit et Belcourt (1999). En partant de la théorie des ressources et la théorie institutionnelle, ces derniers donnent une définition des processus RH en insistant notamment sur leur ancrage dans la culture et les normes sociales de l'entreprise tout en s'inscrivant dans des mécanismes dynamiques et spécifiques pour attirer, socialiser, motiver, évaluer et récompenser le personnel. Le caractère dynamique des processus RH intègre l'idée de leur évolution et de leur modification permanente pour influencer et s'adapter à la stratégie. Dans la lignée de la théorie des ressources, il est de plus en plus admis qu'un avantage concurrentiel par les ressources humaines ne se laisse pas facilement comprendre ni imiter (d'Arcimoles, 2001). Il tient plus à la nature du capital humain qu'aux pratiques RH plus facilement connues et imitables. En ce sens, cette théorie a incité beaucoup de chercheurs en GRH à s'interroger sur les dimensions RH susceptibles de procurer à la firme un avantage concurrentiel durable dans des travaux théoriques ou empiriques. Ainsi, Besseyres des Horts (2002) défend la thèse selon laquelle il n'y a pas de

¹ NEKKA, (Hadj) : Opcit, pp.139 à 156.

relation directe entre les processus RH et la création de valeur mais plutôt une relation médiatisée par le développement préalable d'un avantage concurrentiel construit sur des processus RH qui ont les caractéristiques de ressources valorisantes, spécifiques, non imitables, et non substituables. Ces développements accordent une place importante à une conception élargie de la notion de la valeur¹.

On peut dire aussi que la création des valeurs Pour le gestionnaire, est déterminée à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, et les deux sont fortement liés. L'extérieur se traduit par le recours au marché. Cela signifie que l'environnement en tant que contrainte et en tant qu'opportunité, impose à l'entreprise de connaître le marché et les comportements des acteurs et, surtout, d'innover et de chercher des réponses originales par rapport à ses concurrents. Anticiper, apprécier les besoins de la clientèle et trouver les ressources et les compétences pour y répondre, tel est le rôle du gestionnaire. Ce sont les pratiques managériales développées au sein de l'entreprise qui permettent d'influencer son environnement, en cherchant des solutions et en modifiant ainsi les règles du jeu².

¹ NEKKA, (Hadj) : Opcit., pp.139 à 156.

²BENSAHEL, (Wassila) : *UNE CREATION SUBSTANTIELLE DE LA VALEUR ADAPTEE AUX ENTREPRISES INTENSIVES EN IMMATERIEL*, Crises et nouvelles problématiques de la Valeur, May 2010, Nice, France.PP.CD-ROM. ffhal-00479541f, France,2010, p 4.

Conclusion :

Dans le cadre de ce chapitre, nous avons mis l'accent sur la manière par laquelle les compétences contribuent à la création de valeur pour l'entreprise. Les compétences constituent le capital humain, un actif immatériel hautement stratégique pour la performance de l'entreprise. En effet les savoirs, savoir-faire et savoir-être sont source de véritables avantages compétitifs.

CHAPITRE 03 :

**L'apport de la gestion des
compétences à la stratégie
d'entreprise : Cas AOA SPA**

Introduction :

Après avoir montré la relation entre la gestion des compétences et la stratégie d'entreprise d'un point de vue théorique, le dernier chapitre du présent travail tente d'étudier cette relation dans le cas d'une entreprise AOA SPA. A cet effet, ce chapitre est divisé en deux sections. La première propose une présentation de l'entreprise. La seconde section suggère, quant à elle, à la démarche générale de la recherche et l'analyse des résultats obtenus.

Section 1 : présentation de l'étude de cas

1.1. Présentation de la société A.O.A :

1.1.1. Définition du complexe A.O.A :

Le complexe **AOA** fait partie des trois complexes de production d'ammoniac et d'urée. C'est un partenariat entre **SONATRACH** et le Groupe Omanais **SUHAIL BAHWAN GROUP HOLDING (SBGH)** loi 51/49.

Il est situé dans la partie côtière Nord-Ouest de la commune de **MERS-EL-HADJADJ**, entre le bord de la mer Méditerranée au Nord, l'ancienne route nationale n°11 qui mène à la zone industrielle au Sud, à l'ouest l'actuelle limite de la zone industrielle d'Arzew (centrale électrique **SONELGAZ**) et à l'Est l'agglomération de **MERS- EL-HADJADJ**. Sa superficie est de l'ordre 75 ha, hors zone d'exclusion.

1.1.1.1. Fiche technique :

- Capital Social : 50.000.000.000 DA
- Date de signature de contrat d'association : 09 mars 2008
- Superficie du complexe : 75 hectares ;
- Constructeurs : Contrat EPC (Ingénierie, approvisionnement et construction) avec un consortium de Mitsubishi Heavy Industries Ltd (MHI) et Daewoo Engineering & Construction Company (DEC).
- Production :
 - ✓ 4000 Tonnes d'ammoniaque liquide
 - ✓ 7000 Tonnes d'urée granulés
- Nombre de train : 02
- Capacité de stockage d'ammoniaque liquide : 02 bacs de 15 000 Tonnes métriques chacun
- Capacité de stockage d'urée granulés : 02 hangars de stockage de 75 000 Tonnes chacun

1.1.1.2. Le choix de site : est justifié par :

- Etant localisé dans une zone industrielle, le site bénéficie de l'accès aux infrastructures et dispositifs organisationnels existants nécessaires et communs à la zone industrielle d'Arzew (notamment les unités d'intervention en cas d'incident ou d'urgence).

- Situation géographique du site est près de la mer permettant un accès facile à l'eau de mer qui est nécessaire au refroidissement des installations, sans avoir besoin d'utiliser de l'eau souterraine ni de longues canalisations d'approvisionnement.
- Le projet est très orienté vers l'exportation : compte tenu de la présence de jetée qui facilite l'accès au poste de mouillage pour les bateaux.
- Il est en proximité (moins de 4,5 km) d'une canalisation de gaz naturel qui est à la fois la matière première et la principale source d'énergie du projet.
- Par la présence d'une station d'alimentation électrique haute tension (centrale électrique SONALGAZ).
- Le site bénéficie des infrastructures locales et régionales : tels que quatre (04) ports importants à moins de 40 km du site (Arzew, Béthioua, Oran, Mostaganem), l'aéroport international d'Oran et la voie express RN11 reliant Oran à Mostaganem.

1.1.1.3. Situation géographique du complexe AOA

L'usine AOA est située dans la zone industrielle d'Arzew à l'est de Béthioua, à 1 Km de la commune de Mersa El Hadjadj, 60 Km à l'est Oran, il couvre une superficie de 75 hectares et se compose notamment de plusieurs unités.

1.1.1.4. Mission du complexe AOA :

AOA a été conçu pour atteindre trois objectifs essentiels :

- Valoriser les hydrocarbures par un traitement local.
- Dégager un surplus pour l'exportation des engrais et de l'ammoniac.
- Satisfaire la demande nationale et internationale en matière d'engrais azoté.

1.1.1.5. Les Principales installations du complexe

- Deux unités identiques de production d'Ammoniac, de capacité unitaire de 2000 tonnes par jour.
- Deux unités identiques de production d'Urée granulée, de capacité unitaire de 3500 tonnes par jour.
- Une unité de production d'énergie électrique, incluant deux turbines à gaz et deux générateurs d'électricité d'urgence. Le réseau électrique sera connecté au réseau national.
- Un système de génération de vapeur haute pression et moyenne pression.

- Un système de prise et de rejet d'eau de mer.
- Des systèmes de refroidissement à l'eau de mer et à l'eau douce.
- Une unité de dessalement d'eau de mer (production autonome) et ses utilités associées.
- Une unité de déminéralisation.
- Une unité d'air d'instrumentation et de gaz de service.
- Un système double de lutte contre l'incendie.
- Des installations de livraison et d'expédition, y compris une jetée en mer (pour l'export de l'Urée granulée vrac et de l'Ammoniac liquide).
- Une station d'épuration industrielle pour le traitement des effluents liquides, incluant un bassin de protection et un bassin d'évaporation.
- Deux cuves de stockage d'ammoniac liquide (réfrigéré à pression atmosphérique), de capacité unitaire de stockage de 15 000 tonnes.
- Deux silos de stockage d'urée granulée, de capacité unitaire de 75000 tonnes.
- Divers stockages, tels que le stockage d'azote liquide, d'eau dessalée et d'eau d'extinction en cas d'incendie, d'eau traitée, etc...

1.1.2. Description de différentes structures :

La société AOA regroupe d'employés on compte environ 615 employés, dont 180 expatriés sous la direction de président –directeur général, Mr BAHUAN SAAD et le reste sont des Algériens vers 400 employés sont divisés en direction et chaque direction ses propres département :

1.1.2.1. Direction Technique :

Cette direction regroupe les différents directeurs des différentes unités de production, ainsi que le directeur maintenance, planning et méthodes et engineering.

Le rôle de cette tutelle est d'assurer la bonne marche du produit grâce à une stratégie adoptée en coordination avec tous les managers de l'entreprise. Les départements de cette direction sont les suivants :

- Département Amoniac ;
- Département Uree ;
- Département Laboratoire ;
- Département Mécanique ;
- Département Génie civile ;

Département Electrique.

1.1.2.2. Direction générale :

- Département Juridique ;
- Département Shipping ;
- Direction HSE ;
- Direction Supply Chain ;
- Direction RHU.

A. Département juridique :

Pour avoir aidé l'entreprise à prendre la meilleure décision dans le domaine juridique, le juriste doit avoir une bonne maîtrise de plusieurs branches du droit : le droit commercial, droit social, droit fiscal, droit de propriété intellectuelle et droit de l'immobilier. En effet, ce professionnel collabore étroitement avec divers services ou professionnels de l'entreprise (expert-comptable, service Ressources Humaines, etc..). Les rôles de juriste sont très diversifiés. Il peut par exemple, défendre l'entreprise lors d'un procès, conseiller l'entreprise dans ses prises de décision et informer l'entreprise des lois en vigueur.

B. Département shipping :

Une fois le contrat conclut entre le commercial et le client, le département shipping fait ces tâches :

- La demande de la facture pro-forma qui va être établie par les finances.
- La déclaration de la vente au service des douanes (11.06)
- L'envoi de mise à quai (la demande au port pour faire le programme sachant qu'il y a 3 port : port d'ARZEW, BATHIOUA, MARSSA AL HADJ.
- Le chargement du navire à quai (charge avec des convoyeurs).

C. Direction HSE (Hygiène Sécurité Environnement) :

Conformément aux exigences de réglementation algérienne pour les installations classées, AOA a mis en place une organisation structurée visant à la prévention des risques d'accidents majeurs.

Cette organisation se traduira par **un Plan de Management de la santé, un Système de gestion de la sécurité et un Plan de Gestion Environnementale** qui s'inscrit dans le système de gestion générale de l'établissement.

D. Direction Supply Chain :

D. 1. Service Procurment :

Ce service concerne l'approvisionnement pour répondre aux besoins de l'entreprise en termes de produits ou de services nécessaires à son exploitation.

D.2. Gestion des Stocks(warehouse) :

Avant de parler de gestion des stocks, il faut commencer par définir le stock. Dans une entreprise, les stocks sont composés :

Des **biens** :

- Achetés ;
- Fabriqués, ou en cours de fabrication ;
- Destinés à la vente ;
- Défectueux, destinés à être réparés ;

-Des **éléments de biens** ;

-Des **matières premières**.

Stockage

Le stockage est **le placement intelligent des stocks** afin de pouvoir retrouver facilement un ou des produits précis. Le stockage, aussi appelé entreposage, répond à des règles afin de :

- Garantir le maintien de la marchandise en bon état ;
- Optimiser l'espace ;
- Assurer la sécurité des biens.

Un bon stockage permet de connaître à tout moment la quantité de marchandise disponible et mis à la vente

Utilité de la gestion des stocks : La gestion des stocks est importante à différent point de vue

Répondre à la demande :

La gestion des stocks est l'ensemble des procédures appliquées par une entreprise pour déterminer :

- Quand s'approvisionner ;
- Les qualités à acheter.

La gestion des stocks est indispensable pour répondre au mieux aux demande des clients. Un stock doit contenir les articles demandés en quantité adaptée.

Les responsables des stocks doivent donc connaitre :

- Les tendances du marché ;
- Les demandes
- Les distributeurs ;
- Les délais de livraison.

Faire des économies

Dans une entreprise, avoir du stocka un coût :

- D'acquisition ;
- De conservation ;
- De dévalorisation.

S'assurer une bonne gestion des stocks revient à :

- Eviter :
 - La rupture de stock ;
 - Le sur-stockage ;
- Minimiser les coûts liés au stockage.

On passe à la présentation détaillée de la Direction des Ressources Humaines, où je me suis spécialisé dans mon sujet

E. Direction Ressources Humaines :

Cette direction se déroule aux principes suivants :

- ✓ La convention collective ;
- ✓ Le règlement intérieur (Voir l'Annexe 02) ;
- ✓ Les procédures de gestion ;
- ✓ Registre réglementaire.

E.1. Département Expatrié :

C'est un service qui répond au département de l'administration. Il s'occupe uniquement des travailleurs étrangers établis en Algérie.

Le service des expatriés prend en charge tous documents légal (**la direction d'emploi**) qui a un rapport avec la gestion de la main d'œuvre recrutées par AOA SPA, et ceci dès leurs recrutements jusqu'à leurs départs définitifs ou renouvellement de leurs recrutements de leurs contacts. (Voir l'Annexe 01).

Étape 1 :

La sélection, Dès qu'il y a besoin de recrutement pour un travailleur étranger, AOA SPA émet le besoin aux services de la direction de l'emploi de wilaya territorialement.

Étape 2 :

La lettre d'engagement, Elle contient l'identification de l'entreprise et celle du futur employé, mais ne constitue un contrat de travail. L'employé entre temps doit préparer ses papiers tel que : son diplôme traduit en arabes ou en français et approuvé par les autorités Algériennes. Et ceci pour demander une Autorisation provisoire de Travail (APT) qui est la prochaine étape.

Étape 3 :

Une fois le dossier pour (APT) est prêt, le service expatrié l'envoie à la direction de l'emploi d'Oran. Cette dernière étudie le dossier et délivre (APT) qui est à son tour envoyé au pays d'origine afin de faire une demande de visa de travail.

Étape 4 :

Une fois le visa obtenu, une fiche de mobilisation est établie et envoyée au service RELEX qui s'occupe de la billetterie. Dès que l'employé arrive sur site, il commence à travailler pendant que le service expatrié continue à gérer la procédure de son installation.

Les prochaines étapes de ce procédé d'installation sont comme ceci :

- Le permis de travail délivré par la direction de l'emploi.
- La carte de séjour après enquêtes de la police.
- L'immatriculation consulaire qui est devenue obligatoire afin que les pays puissent protéger leurs concitoyens.

Ceci étant fait tout autre besoin émis par l'expatrié est étudié et fourni par le service expatrié. Comme par exemple le logement, commodités, le rapatriement de la famille ou bien le retour définitif au pays.

D.2. Département Gestion Carrière :

D.2. 1. Service sélection et recrutement :

Ce service est lié au recrutement des Algériens. Le recrutement passe par différentes étapes : de l'offre d'emploi à la sélection finale et à l'installation.

Étape 01 : la présélection

Pour qu'il y ait un recrutement, il faudrait que le responsable d'une structure donne contacte le responsable de ce service qu'il y a une vacance au niveau de son service. De là, le responsable établit un appel d'offre au niveau de l'ANEM de Bethioua. Ce dernier fait une recherche dans sa base de données afin de voir s'il y a un candidat potentiel selon la fiche déposée par AOA SPA. Si le candidat est disponible et apte pour le poste, il contacte l'ANEM et il se présente au niveau de AOA SPA, avec son CV et le bulletin de l'ANEM.

Ensuite, les CV seront triés en fonction des besoins et des compétences nécessaires déterminés par le responsable de la structure concernée. Par exemple, sur dix CV déposés, seuls cinq, voire trois candidats peuvent être retenus pour un entretien. Ces candidats sont ensuite appelés à se présenter à un entretien.

Sachant que, Les candidats retenus à l'issue de l'étape présélection, doivent subir un test (01) écrit pour évaluer leurs connaissances techniques dans leurs spécialités

Étape 02 : la sélection

Ces entretiens sont organisés par le service recrutement et sélection et se déroulent comme suit :

Tout d'abord, un comité est formé, composé de deux membres permanents et d'un membre qui change au besoin.

- Direction ressources humaines (DRH).
- Responsable du service recrutement et sélection.
- Le troisième est le responsable de la structure concernée.

Les candidats sont prévenus de la date des recrutements et ils se présentent le jour fixé. Ce jour-là : le candidat se présente au comité, il est interviewé par les trois membres, qui lui font passer un test (02) psychotechniques.

Étape 03 : le recrutement

Si le candidat est retenu, il se présente au service recrutement pour négocier son contrat et si les deux parties se mettent d'accord :

Un contrat CDD (contrat de durée déterminée) est établi pour une période d'essai, le candidat doit ramener un dossier et passer une visite médicale au centre médicale, ainsi il sera introduit dans le système au service de l'administration.

La période d'essai :

La période d'essai est obligatoire et déterminante selon le Code du travail (Loi 90/11) et dépend des niveaux du personnel :

- **Cadre :** Il s'agit par exemple des personnes qui ont : (une licence, ou un Master). La période d'essai est de 06 mois.
- **Maitrise :** c'est pour les personnes ayant par exemple un TS (technicien supérieur), ou un bac+3, secrétariat). La période d'essai est de 04 mois.
- **Exécution :** L'exécutif est en exécution uniquement (agent de sécurité, chauffeur). La période d'essai est de deux mois.

Sinon, une période d'essai pas plus 09 mois à tous les niveaux

Durant cette période, l'établissement de service recrutement et sélection prend la charge pour établir une fiche d'approbation ou d'évaluation de la période d'essai.

Concernant la période de transmission de (support d'évaluation de la période d'essai) au département utilisateur (les structures concernés) seulement, ils doivent respectent les délais suivants : un délai de 15 jours pour **exécution**, et un délai de 1 mois pour **maitrise**, et un délai de 45 jours pour **cadre**.

Cette transmission s'effectue en différentes étapes :

Étape 1 : Le Service Sélection et Recrutement met en place un support d'évaluation

Étape 2 : Envoie à la structure concerné pour renseigner et donne son avis (recommandation).

Étape 3 : Renvoyez-le au service sélection et recrutement pour rectifier.

Étape 4 : Décision du DRH (le directeur de la direction ressources humains) puis décision finale du PDG (directeur de l'usine).

Trois options après ces étapes : Que ce soit,

- ✓ La maintient, période d'essai concluante ;
- ✓ Prolongation de la période d'essai ;
- ✓ Fin de contrat pour période d'essai non concluante.

Dans le cas où le candidat est terminé sa période d'essai et évalué, Et il sera jugé compétant, et son contrat sera renouvelé pour un CDI (contrat de duré indéterminé).

Pour le renouvellement du contrat en (CDI) c'est les mêmes étapes de la période d'essai sauf que les délais de CDD (contrat de duré déterminé) et les délais de la transmission de support d'évaluation sont différents.

D.2.2. Service Formation :

Ce département est responsable à la fois des apprentissages, des stagiaires de l'université, et de la formation des salariés.

Dans le cadre de la formation, le responsable cherche à réaliser des services professionnels pour les employés afin d'optimiser leurs fonctionnements et la performance de l'entreprise. Au cours de ces étapes :

Étape 1 : Besoin

Pour qu'il y est une formation, il faudrait que le responsable d'une structure donné contacte le responsable de ce service qu'il y a un besoin de formation de son service.

Étape 2 : Traitement de Besoin

Ensuite, le responsable traite le besoin de la structure concernée.

Étape 3 : Fiche de besoin ou technique

Après le traitement, il prépare une fiche de besoins ou fiche technique, contenant les informations d'une seule personne ou des personnes (regroupées) impliquées dans la formation :

- Le thème ;
- Le nom de famille, et le prénom ;
- Les qualifications.

Étape 4 : L'analyse de la fiche technique

Ensuite le responsable analyse la fiche technique selon plusieurs critères (par exemple, cette personne a-t-elle vraiment besoin de formation ou pas ? etc...) puis, il fixe des objectifs pour toutes les actions de formation, par exemple les organismes qui dispensent une formation professionnelle devraient trouver une formation sur la base de (qualité / prix).

Les employeurs peuvent également assister à des conférences professionnelles ou à des formations gratuites.

Étape 5 : la réalisation de la formation

Il s'agit de la mise en œuvre de la formation du personnel.

Étape 6 : la fiche de synthèse

Selon le processus de la structure de formation, le responsable fait une ou des fiches de synthèse(s) et l'envoie au personnel formé de la structure. Ce document contient des informations sur la formation qui a été menée. Donc les salariés sont censés de préparer un rapport sur leurs avis puis renvoie les fiches au responsable du service formation, ce dernier devrait analyser ses notes de synthèse et évaluer les employés en fonction de Comparer ses compétences avant et après la formation avec la prise en compte des objectifs de l'entreprise.

E. Département Administration :

E.1. Service Paie :

- **Gestion de congés :** il y'a deux types de congés : payé (annuel, spécial récupération), et sans solde (maximum 03 mois). En plus, il y a des mises comme la mise en disponibilité et mise en position pour service national.
- **Gestion de pointage :** il existe un pointage électronique et manuel.
- **Gestion de paie :** ce service passe par 05 étape afin d'établir la fiche de paie :
 - Traitement du pointage ;
 - Calcul ;
 - Vérification ;
 - Impression ;
 - Fiche de paie.
- **Gestion des décisions :** elle comprend l'affectation, la mise en disponibilité et en position pour service national, décision de cessation de la relation de travail (démission, licenciement, fin de contrat, retraite, etc...), décision de nomination.

E.2. Service Sociale (assurance) :

- Tout nouveau recruté doit être déclaré à la CNAS dans un délai de 10 jours.
- Prestation de sécurité sociale(SS) : la carte CHIFA qui peut inclure les ascendants et descendants.
- Remboursement arrêt de travail (maladie, accident, maternité, etc...)
- Allocation familiale.

Le chef de service et ses adjoints sont en contact direct avec les salariés, qu'ils soient locaux ou expatriés, et ils peuvent être contactés par e-mail ou se rendre directement au bureau pour tout (problème ou renseignement).

Les paies sont calculées selon différents chefs de services des différents sections et récolté par l'administration et le service paie.

F. CENTRE MEDICAL : c'est une unité de soins locale et elle comporte :

- Un bureau médical et deux bureaux pour l'assistante et la secrétaire.
- Des plusieurs lits pour l'hospitalisation de jours.
- Une salle de soins.

- Une petite pharmacie.
- Une salle d'attente.
- Une salle d'archive
- D'une ambulance en cas de nécessité d'évacuation.

Ce centre médicale :

- Il fournit Des consultations médicales sont disponibles pour tous les employés, sur site ou hors site
- Il s'occupe de la tenue des dossiers médicaux pour tout le monde. Dès leur arrivée, que ce soit à titre préventif ou pour des visites de médecine du travail.
- Il travaille en étroite collaboration avec le Service Expatriés. Les expatriés, une fois installés dans leurs postes, doivent passer des examens médicaux de base tels qu'avis tel thorax, un avis pneumologie, en fonction du poste qu'occupera cette personne, de ses accidents médicaux, et des demandes du médecin du travail, ou du médecin responsable centre.

AOA SPA a un accord avec la Clinique Al-Rahman pour toutes les consultations (générales ou spécialisées) pour tous les employés (locaux ou expatriés) même si leurs familles (parents, conjoints, enfants).

G. Département MOG (Moyens Générons) :

L'un des objectifs d'AOA SPA est de satisfaire et d'assurer les besoins des différentes structures de ses collaborateurs. C'était pourquoi ce service gère les moyens transports (bus, véhicule), le matériel de bureau et immobilier et le matériel d'hygiène, etc...

Ce service travaille avec le stock pour effectuer l'inventaire (pour voir quelles marchandises entrent et sortent des articles d'hygiène ou des fournitures de bureau) pour répondre aux besoins du personnel.

G.1. Section Relex :

Ce service fait partie de département (MOG) mais par objectif de fournir des services à AOA et à ses salariés : hôtels, billets d'avion, etc.

Ce service s'occupe sur la prestation de services : hôtels, billets d'avion, etc.

Par exemple, si la société AOA SPA organise une formation à l'hôtel Sheraton Oran, ce service doit négocier à la fois avec les coaches et l'hôtel pour le cycle journée de formation et tenir compte des prix/qualité des hôtels, etc...

Egalement dans le cas de l'affectation du salarié d'une mission en dehors d'Oran, ce service doit lui fournir un billet d'avion, auberge. Pour que l'employé puisse garantir la mission.

H. Direction finance et comptabilité :

H.1. Comptabilité :

Étape 1 : l'enregistrement sur le logiciel FOLLOW par (trois assistants)

Étape 2 : contrôle niveau (1) de dossier

Étape 3 : contrôle fiscale (TVA, IBS)

Étape 4 : contrôle niveau (2) de dossier

Étape 5 : contrôle générale pour envoi au service fait ou projet ou le rejet

Étape 6 : l'enregistrement comptable des pièces (Facteurs)

Étape 7 : contrôle de la pièce comptable :

- ✓ Bon à payer
- ✓ Validation comptable
- ✓ Validation définitive

H.2. Trésorerie :

- **Fiche d'enregistrement**
- **Fiche d'approbation :** cette fiche passe par 4 étapes essentielles (contrôle, vérification, liquidation, ordonnancement).
- **Etablissement d'un bon de commande**
- **La réception :** (un PV de réception pour un service, un bon de réception pour achat de fourniture).

- **Paiement :**

1/partie DZD : (national) : -chèque

-virement

2/partie devise : (international)

- ✓ **Transfert libre :** c'est un virement ordinaire se fait après la réception de la marchandise ou la prestation de service.
 - ✓ **Credoc :** c'est une lettre de crédit documentaire bancaire (à vue ou à terme) entre le fournisseur et le client.
 - ✓ **Remdoc :** c'est une remise documentaire, elle oblige l'exportateur à remettre à sa banque des documents prévus au contrat commercial en même temps que l'expédition.
- **Brouillard de banque :** toutes les opérations réalisées sont enregistrées dans le brouillard.

H.3. Direction IT (Information Technology) :

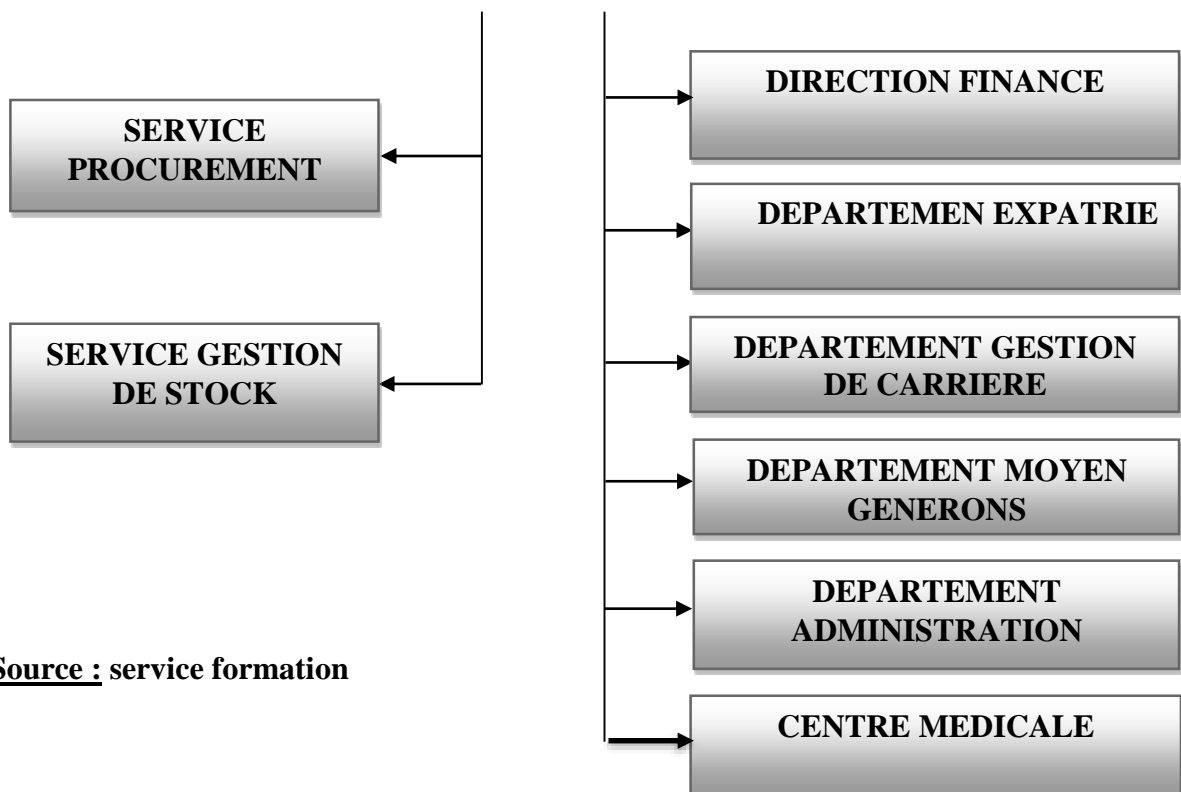
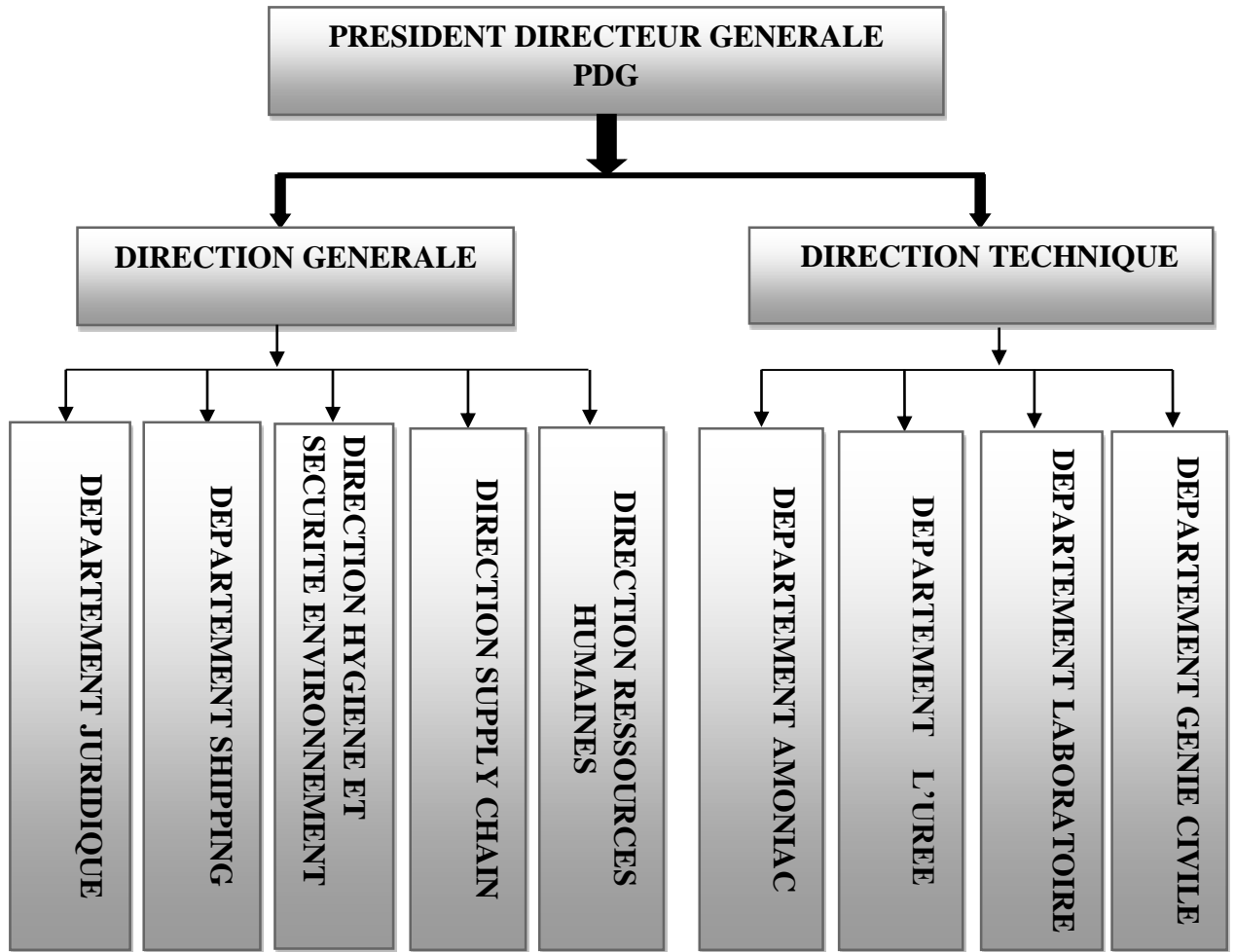
Ce département comprend 3 services :

H.3.1. Base de données : c'est l'ensemble d'informations structurées accessible au moyen d'un logiciel.

H.3.2. Système et infrastructure : c'est l'ensemble d'informations qui sont gérées par un administrateur et d'équipements qui sont reliés.

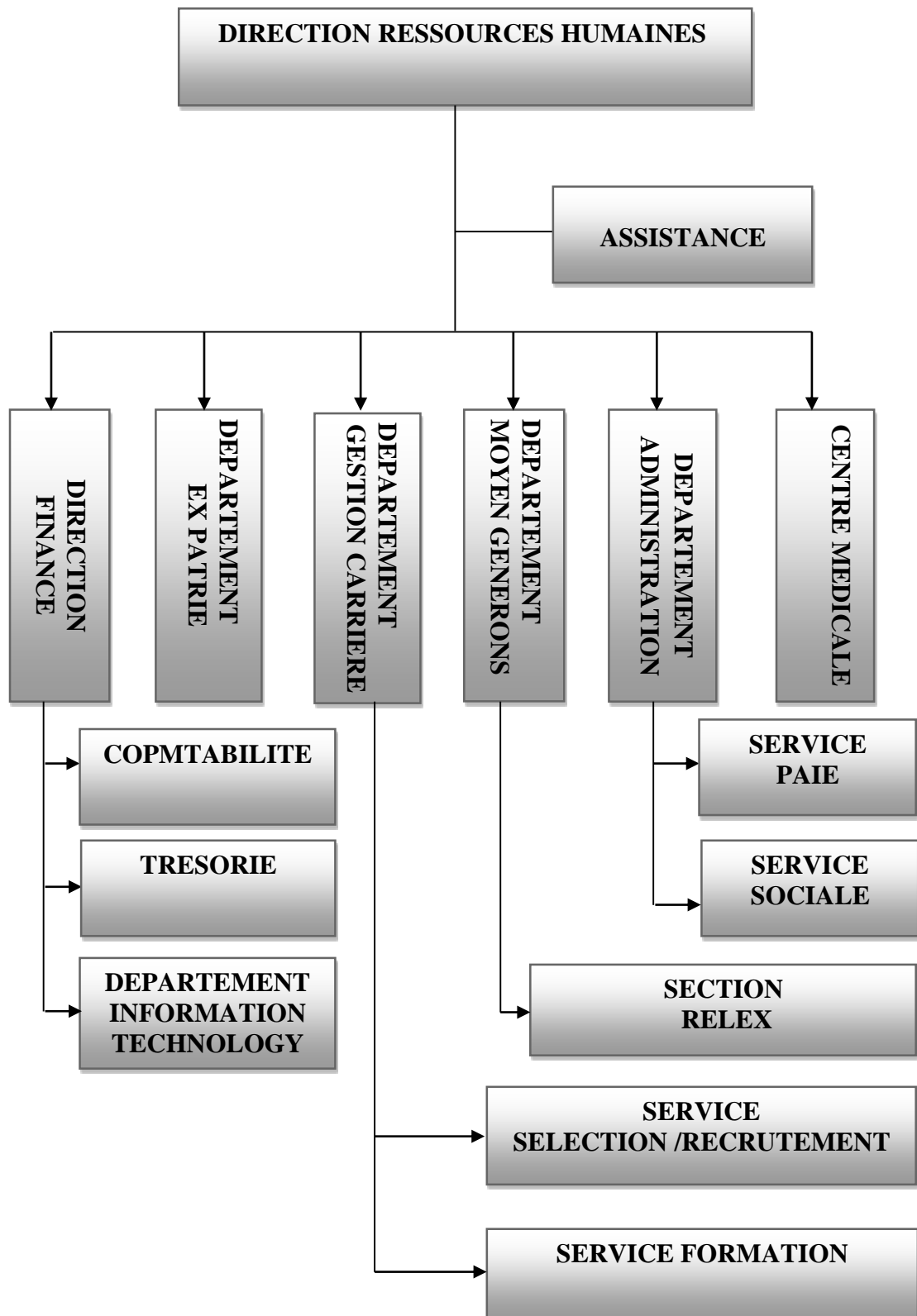
H.3.1. Réseau et sécurité : c'est l'ensemble des moyens humains matériels et organisationnels qui permettent l'acheminement en toute sécurité des informations ou supports protégés à un niveau maximum déterminé, entre un ensemble de correspondants habilités.

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE D'AOA



Source : service formation

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE (DRH)



Source : service formation

Section 02 : démarche générale de la recherche et l'analyse des résultats

2.1. Nos choix méthodologiques :

Pour mener nos recherches et de vérifier les hypothèses. Auparavant, nous avons choisi une méthode qui combine une approche qualitative et quantitative. Nous avons pensé que c'était le meilleur moyen de montrer l'importance accordée à la gestion des compétences des salariés comme levier stratégique pour la société AOA SPA. Sachant que l'échantillon que nous avons prélevé de 50 personnes sur un total de 615 salariés, avec un pourcentage de : 12,5 %. Alors que 5 personnes ont répondu à cette enquête.

Par contre, nous avons effectué que 15 jours comme durée de stage car en raison de la pandémie de Corona, cette entreprise a fixé une durée maximale de 15 jours pour tous les stagiaires. Il ne me suffisait donc pas de parcourir toutes les sections et de continuer à distribuer mon sondage.

Nous avons donc changé la méthode de recherche au méthode adéquate qui est : l'approche qualitative.

A la part de l'entretien ou nous avons réussi à le faire avec le directeur des ressources humaines. Il nous a permis de recueillir plus d'informations à propos de l'importance de la gestion des compétences dans la politique de ressources humaines.

2.2. Le recueil des données :

Le recueil des propres données auprès de l'entreprise AOA SPA. Nous avons fait des entretiens individuels avec un style directif et semi-directif et non directif dont, nous avons interviewé les salariés de différentes structures. Ces derniers ont répondu à des questions, soit avec des réponses précises en termes clairs, soit avec des réponses plus précises et libre, soit en laisse le salarié développe la réponse et en formulant des explications détaillées. Les questions se compose à des axes portant chacun sur un thème différent et regroupant un certain nombre de questions. Voici un tableau qui le résume.

Tableau 01 : Les trois axes des questions d'entretien

N° d'axe	Thème et utilité des données collectées
1er axe	Afin de déterminer la politique générale de l'entreprise, des questions sur le climat de travail, la vie professionnelle, etc.
2ème axe	Des interrogations sur le poste de travail : les tâches, les compétences, les outils pour accomplir les tâches, des problèmes d'âge, ct.
3ème axe	Les questions portent spécifiquement sur le système de gestion des compétences et ses différents domaines de développement professionnel, de formation, d'évaluation et de carrière afin de recueillir l'avis des différents salariés.

Source : nous-même.

Le guide d'entretien est constitué d'une liste de 10 questions formulées en fonction des objectifs de l'enquête et ses questions sont liées selon trois axes : la démarche de la gestion des compétences, le système de gestion de compétences, le développement professionnel. (Voir l'Annexe 03)

L'interview des salariés et l'entretien de responsable visent à montrer l'importance accordée à la gestion des compétences au sein de l'AOA SPA, et la relation entre la gestion des compétences en tant que pratique managériale à part entière et les décisions prises dans les différents domaines de la GRH.

Afin d'analyser les informations recueillies et de faciliter le traitement des données, nous avons traité les questions à l'aide la retranscription des données récoltées. Puis, une mise en comparaison pour faire remonter des régularités.

2.3. Préparation à l'analyse des données :

2.3.1. Résultats des entretiens avec le responsable RH

Après avoir présenté notre sujet et les motivations de notre recherche, nous avons interviewé le directeur des ressources humaines d'AOA en plusieurs phases. Une des questions abordées lors de l'entretien, était la durée d'engagement dans la démarche de gestion

des compétences, c'était depuis le lancement du projet, et ils ont partis à la recherche de compétences sur des techniques pointues sur l'International et sur le plan national recrutant de nouveaux diplômés fraîchement sorti de l'Université.

Tableau 02 : la politique de recrutement au sien d'AOA SPA

Les candidats	Les critères de recrutement
international	<ul style="list-style-type: none">-Les compétences (les savoirs, savoir-faire, savoir-être)-L'expertise-L'expérience
national	<ul style="list-style-type: none">-Les connaissances théoriques (diplôme, titre, certificat...)-Comportement, attitude, et adaptabilité-L'expérience

Source : nous-même

A partir du tableau ci-dessus, il devient clair qu'en matière de critères de recrutement, les critères des candidats internationaux :(les compétences, l'expertise, l'expérience) sont exagérant, sachant que ses étrangères représentent vers 150 personnes sur un total de 600 effectifs.

Sachant aussi, que les candidats internationaux viennent de pays (Indienne, Pakistan) en raison que selon AOA SPA, ces pays-là a une technicité sur la pétrochimie. En d'autre raison, ces derniers n'exige pas un salaire important. Par rapport aux autres pays l'Europe par exemple.

En effet, les critères des candidats nationales :(les connaissances théoriques, (comportement, attitude, adaptabilité), l'expérience) sont limité. AOA SPA ne tient pas compte les candidats nationaux, malgré que la société algérienne, elle possède des candidats sur cette spécialité de pétrochimie, vrai qu'ils sont pas des experts mais elle peut les former que de partir d'embaucher des étrangères. L'entreprise rémunère les expatries avec un double ou un triple salaire que les employés algériens.

Donc, l'entreprise se focalise sur les compétences d'un candidat international que national.

Le responsable affirme que, l'objectif de cette démarche c'est parce que leur société est active dans un domaine sensible de la pétrochimie requiert une technologie très pointue dans le domaine de la production des fertilisants nécessitant une expertise et un savoir-faire très poussé c'est pour cela qu'elle a e recours à la prestation auprès de grandes sociétés renommées dans le monde pour, intervention, assistance technique et transfert technologique.

On peut dire que c'est une bonne stratégie de gestion des compétences, l'entreprise étant active dans un domaine fragile pour ne pas prendre de risque, elle est obligée d'avoir une expertise (savoir-faire très poussée) dans son domaine en même temps au profit des grandes sociétés dans le monde. Mais en peux pas garantir que ces grandes sociétés offrent un grand avantage à l'entreprise.

En ce qui concerne la place de la gestion des compétences dans la politique de gestion des Ressources Humaines, le responsable souligne qu'elle est présente sur trois niveaux :

1-Au niveau de la politique de recrutement (comme déjà cité)

2-Au niveau du marché du travail interne :

Au niveau des agences de compétences (agences de recrutement agréées) pour trouver un travailleur qui répond aux besoins de l'employeur. L'entreprise a fait appel à des agences au début du projet car elles n'avaient pas assez d'expérience en politique de recrutement

3 - Au niveau du système de rémunération des salariés :

Au niveau de rémunération, les salariés bénéficient d'un système de rémunération motivant et négociable, par exemple :(véhicule de service, bons essence, primes).

En voie que la gestion des compétences n'est pas intégrée à tous les pratiques de gestion des ressources humaines. Surtout par rapport à la gestion des carrières, une formation qualifiante. L'entreprise ne cherche pas de développer ou motiver le salarié par rapport à leur parcours ou carrières. Vrai qu'il existe un département gestion des carrières mais ce n'est pas lier car, ce dernier, il se compose à deux service (service. Sélection et recrutement et service. Formation) . Le salarié bénéficie seulement de promotion, et c'est par rapport à l'ancienneté dans le poste et le profil.

Dans le cadre de la nomination d'un directeur, les directeurs et dirigeants de l'AOA organisent une réunion uniquement entre eux. Les employés ne sont pas affectés par l'embauche d'un poste plus élevé.

Concernant l'évaluation des compétences, le responsable confirme que la principale mesure est la quantification des prévisions qui l'on établit avant la fin de chaque exercice pour le $n+1$. La quantité et la qualité surtout du travail fourni et chaque trimestre, évalue le rendement selon des items préétablis, liées au savoir, au savoir-faire et savoir-être.

Un exemple : s'ils ont dû lancer 10 actions de perfectionnement dans des domaines où ils constatent des écarts c'est-à-dire peu maîtrisé par les agents, alors à la fin de l'actions de formations on évalue la formation et quelle est son apport dans l'amélioration dans le travail.

Donc, il est clair que l'évaluation se concentre sur la quantification des prévisions, de préexercice de $(n + 1)$. Mais ils accordent aussi de l'importance à la qualité du travail fourni en fonction d'éléments de compétence :(savoirs, savoir-faire, savoir-être).

Et quand il y a des lacunes alors que les agents sont peu compétents, Puis à la fin de la procédure de formation, évaluez cette dernière pour voir dans quelle mesure la formation a contribué à l'amélioration du travail.

Cette évaluation se base sur l'exécution de son travail. et non sur les compétences liées aux employés. L'entreprise s'appuie sur la cartographie de métiers et le responsable propose de lier cette évaluation à la formation.

S'agissant de priorités stratégiques pour l'amélioration du système gestion des compétences, le responsable affirme, l'entreprise vise au transfert technologique qui doit être fait entre les agents expatriés (étrangers) en activité dans le Complexe et le personnel local désigné pour les remplacer. La mise en coaching (double) pendant une année et surtout la nomination des agents sur des postes de responsabilités.

Alors, l'entreprise a pour objectif de développer les compétences à travers coaching de personnel locaux à la transformation technologique pendant un an grâce à des expatriés (étrangers) pour les remplacer. Bonne initiative tant que ses expatriés possède une expertise dans la technologie. Les employés locaux, ne sont pas négligeable et bénéficieraient d'une qualification. L'entreprise cherche donc de développer les compétences de ses propres salariées au future.

Ensuite, il a insisté pour nommer les salariés à des postes supérieurs. Une bonne démarche pour motiver les employés et aussi à l'entreprise, afin de ne pas regarder ailleurs et risquer d'autres personnes. Elle emploie ses employés dans une telle position hiérarchique.

C'est une bonne stratégie, si sera bien pilotée.

Puis il a ajouté que la réussite du système de gestion des compétences s'accorde absolument à la formation et le perfectionnement continu pour acquérir les nouvelles technologies ainsi que le management et ses techniques qu'il soit stratégique ou opérationnel. Il accorde l'importance à l'amélioration et l'acquisition des nouvelles compétences. Alors que :

En peut pas considérer strictement le développement des compétences (la formation) comme un levier de réussite de système de gestion des compétences.

Le succès de ce système est atteint lorsqu'il y a une intégration complète des pratiques de gestion des ressources humaines : recrutement, formation, la gestion de carrière (rémunération) :

- **Le recrutement** : lié à l'analyse des compétences.
- **La formation** : former les employés en cas de besoin ou pour la mobilité.
- **L'évaluation** : L'employé est évalué après et avant la formation.
- **La rémunération** : une rémunération encourageante pour motiver les salariés.

Sans une bonne analyse des compétences, vous aurez beaucoup de formation d'adaptation, sans une bonne formation, vous aurez plus d'évaluation pour un mauvais ajustement, et aussi sans rémunération motivante, donc l'insatisfaction des employés peut être épanoui à suivre la formation ou peut-être quitté l'entreprise.

Chacun a donc son propre rôle et ils sont étroitement liés.

Pour les principales sources de difficultés pour le développement du système gestion des compétences, le responsable accorde L'instabilité des équipes dirigeantes, la subjectivité dans la nomination et la marginalisation des compétences.

On peut considérer la subjectivité comme l'une des principales sources de difficultés dans le développement des compétences et qui contribue à de nombreux résultats : intérêt individuelle, mauvaise gestion, injustice, etc...

Pour l'encouragement les salariés aux développement ses réelles compétences et une carrière à long terme (par le biais d'une procédure d'évaluation des performances, d'un plan de formation par exemple). Le responsable affirme que le développement ses réelles compétences allier à un plan de formation et surtout une politique de rémunération encourageante En tous les cas comme :(les œuvres sociales, la prise en charge médicale, vacances familiaux, les prêts pour achat véhicule ou logements et autres formation à l'étranger raffermissent les liens d'appartenance à la Société).

L'entreprise s'intéresse donc à la formation et à la rémunération. Vrai qu'en peut les considérez comme des bases pour le développement des réelles compétences des salariés (la formation permettant d'acquérir de nouvelles compétences, et la rémunération pour surtout pour inspirer et motiver l'employé à travailler et aussi pour améliorer les performances au travail. (La rémunération est une influence importante pour influencer les employés)). Mais il ne doit pas marginaliser la gestion de carrière et la promotion de salarié car, ces dernières contribuer à la mobilité, de non l'épanouissement du travail (quand, il existe une routine de travail), de satisfaction au travail, etc.

D'après le responsable, l'entreprise consulte en partie les salariés car, d'après lui est nécessaire de le faire Et le travailleur est valorisé et se considère comme partie prenante dans la prise de décision finale.

Mais bien sûr, les employés doivent être consultés et intégrés dans la stratégie de l'entreprise, car ils sont considérés comme des collaborateurs, il coopère pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Et lorsque les employés sont valorisés, ils seront plus productifs et créatifs à l'avenir.

Finalement, pour l'impact de leur gestion des compétences sur la productivité de ses salariés, le responsable considère comme encourageante mais si elle est juste, équitable et transparente.

Vrai, quand en met en place un système de gestion des compétences équitable, y'aura pas une place pour les intérêts individuels mais une place pour l'intérêt collectif (l'ensemble du personnel de l'entreprise) afin d'atteindre les objectifs de manière très efficace.

2.3.2. Présentation des résultats des entretiens individuels :

Les entretiens individuels ont duré de trois jours, certains membres du personnel étaient sympathiques et accueillants et d'autres étaient antipathiques et n'essayaient pas de répondre et d'expliquer. C'est pourquoi nous nous concentrons sur le fait d'aller voir des gens sympas pour des interviews. Ainsi vous auriez remarqué que chaque axe à ses questions, les interviewés ne sont pas toujours les mêmes personnages car cela dépend des occasions et du temps puisque, parfois ils n'ont pas assez de temps pour faire ces entretiens. (Pour plus de détail voir l'Annexe 04).

Axe 01 : la politique générale de l'entreprise

Question N°01 : Existe-t-il une procédure qui permette de garantir que les mesures adéquates sont prises contre toutes les formes de discrimination, que ce soit sur le lieu de travail ou au moment de recrutement ?

Selon 01 interviewé de service sélection/recrutement, l'entreprise n'applique pas de mesures discriminatoires, par exemple dans le cas de l'emploi, l'entreprise est intéressée par le profil de candidature. Sachant que l'entreprise a été déjà recruter une personne handicapée auparavant. Les employés sont des collègues et travaillent ensemble sans aucun problème, mais aussi les femmes travaillent sans aucune discrimination avant ou après l'emploi.

Selon 02 interviewé de service sélection/recrutement, De l'avis du premier interviewé lui-même, il n'y a pas de mesures discriminatoires dans son entreprise. Sauf qu'il a été ajouté que selon le code de travail, le recrutement des personnes handicapées, y a un barème (un quotas) que tous les entreprises algériennes doivent le respecter. Ses personnes-là doivent s'occuper à un poste qui n'implique pas d'effort physique, par exemple (standardise, réceptionniste, etc...).

Sachant qu'ils sont tous les deux du même département (sélection et nomination) : interviewé 02, est un responsable et l'autre salarié, les collègues travaillent ensemble sans aucun problème de cette position hiérarchique.

Selon 01 interviewé de service gestion des stocks, n'existe pas des mesures discriminatoires.

Ses entretiens montrent qu'en AOA SPA, la présence des mesures discriminatoires n'existe pas.

Question N°02 : votre entreprise applique-t-elle des mesures appropriées en matière de santé, de sécurité et de bien-être qui assurent une protection suffisante à vos salariés ?

Selon 01 interviewé de service sélection/recrutement, les mesures appropriées en matière de santé, sécurité et le bien-être sont en partie applicables, il explique vrai que l'entreprise dispose d'un centre médical qui dispense des services médicaux accessibles à tous, il existe aussi la direction HSE (Hygiène Sécurité Environnement) assure la sécurité des salariés puisque l'entreprise active dans un domaine sensible de la pétrochimie. Mais pour le bien-être n'est pas applicable,

Pour 02 interviewé de service sélection/recrutement, La santé et la sécurité sont l'obligation de l'entreprise. Il existe une commission d'hygiène et de sécurité qui contrôle et vérifie le respect de ses procédures, et l'entreprise respecte ce système un exemple : il est impossible de fumer à l'intérieur de l'entreprise mais il existe des sites fumeurs désignés.

Et puisque L'entreprise respecte les mesures de sécurité et d'hygiène, il existe le confort et le bien-être.

Selon 01 interviewé de service expatrié, l'entreprise respecte les procédures de sécurité et d'hygiène, preuve que l'entreprise dispose d'un centre médical qui comprend un médecin généraliste et 12 médecins spécialisés en accord avec la Clinique Al-Hikma. Il en est de même du service Sécurité, Hygiène, Sécurité et Environnement qui en assure l'exploitation. Une fois, faites des exercices dans ce sens en cas de dommage.

Ceci montre que l'application des mesures appropriées en matière de santé, sécurité et de bien-être assurent une protection suffisante au salariés de AOA SPA.

Question N°03 : votre entreprise offre-t-elle activement à ses salariés un bon équilibre entre la vie professionnelle et la vie privé ?

Selon 01 interviewé de service sélection/recrutement, l'entreprise n'offre pas un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privé. Par exemple n'existe pas un temps flexible ou une autorisation les salariés à travailler à domicile. Sauf dans le cas de la pandémie de COVID-19 l'année dernière. L'entreprise a été obligé à autoriser les employés à travailler à distance.

Selon 01 interviewé de service expatrié, l'entreprise ne peut pas offrir un équilibre suffisant entre vie professionnelle et vie privée car le comportement algérien n'encourage pas

cet équilibre, il serait possible que si par exemple l'entreprise autorise le travail à domicile, les salariés n'y viendront pas. Ils ne font peut-être pas leur travail.

AOA SPA, n'offre pas un équilibre un bon équilibre entre la vie professionnelle et privé.

AXE 02 : le poste de travail

Question N°01 : votre entreprise offre-t-il des outils pour accomplir les tâches ?

Selon 01 interviewé de service sélection/recrutement, l'entreprise fournit les outils nécessaires pour accomplir les tâches et dispose d'un département des moyens générons, qui s'occupe de tout ce qui concerne : le matériel de bureau, l'immobilier et le matériel de nettoyage, etc.

L'entreprise AOA SPA fourni des outils pour que les salariés accomplir leurs taches.

Question N°02 : Vos compétences sont-elles équivalentes à vos exigences professionnelles sinon, comment gérez-vous vos tâches ?

Selon 01 interviewé de service sélection/recrutement, comparé à lui par exemple : Il était licencié en finance mais embauché en ressources humaines, il est vrai que son profil ne correspond pas aux exigences professionnelles mais il y avait une raison pour laquelle l'entreprise l'embaucherait il dispose une expérience considérable au domaine administration

A la part de 02 interviewé de service sélection/recrutement, Il a obtenu une licence en management (sciences de gestion) et embaucher en ressources humaines. Donc ne dispose pas un problème les compétences sont équivalent aux exigences professionnelles.

Les compétences répondent aux besoins de l'entreprise AOA SPA et sont la plupart du temps équivalentes à des exigences professionnelles.

Question N°03 : L'âge est-il un problème pour travailler dans votre entreprise ?

Selon 01 interviewé de service sélection/recrutement, il n'y a pas de problème d'âge pour travailler. C'est en contraire car l'entreprise s'intéresse au gens qui possède une expérience et il est logique que ses employés soient plus âgés, par rapport aux personnes qui n'ont aucune expérience.

On peut donc considérer l'expérience est comme un bilan de compétence au sien d'AOA.

Axe 03 : le système de gestion des compétences

Question N°01 : un plan de formation, de rémunération ou de promotion est-il réalisé chaque année au sien de votre entreprise ?

Selon 01 interviewé de service sélection/recrutement, L'entreprise consacre un budget de formation de la masse salariale. Mais mal exploité. Et pour la rémunération, vrai que l'entreprise offre une rémunération et des motivations négocié et autres : (véhicule de service, bons essence, formation et primes diverses liés la productivité et à l'atteinte des objectifs et autres) mais comparons avec le bénéfice de chiffre d'affaire et la masse salariale, il existe une grande différence. Donc les salariés sont un peu négligeables. Et pour la promotion mal organiser et récemment installé, il s'agit d'ancienneté dans le poste et le profil.

Pour 02 interviewé de service sélection/recrutement, le plan de formation dépend à la direction des ressources humaines. Et pour la rémunération, l'entreprise ajoute(IEP) Indemnité Expérience Professionnelle (3 % de salaire de base) chaque année. Et pour La promotion, sa existe et selon les échelons (niveau 1, niveau 2, ...).

Pour 01 interviewé de service comptabilité, il existe un plan de formation, de rémunération et de promotion mais en partie

Un programme de formation aux métiers essentiels, avec une rémunération encourageante mais non satisfaits, et aussi avec un système de promotion instable. (Recours par l'entreprise à la formation recyclage visant l'adaptation du personnel à de nouvelles situations professionnelles ou d'emplois).

Question N°02 : Est-ce qu'un dispositif d'évaluation des compétences a été mis en place pour les salariés ?

Selon 01 interviewé de service sélection/recrutement, L'ensemble du personnel sont évalués pour les travaux fourni avant la fin de chaque exercice pour (n+1) de leurs managers à travers une fiche d'évaluation élaborée au sein de la Direction des Ressources Humaines (DRH).

Évaluation basée sur la rémunération, alors qu'il peut s'agir d'une autre évaluation du développement personnel.

Question N°03 : les salariés sont-ils informés sur les opportunités de carrière ?

Selon 01 interviewé de service sélection/recrutement, la gestion des carrières n'existe pas parce que, l'entreprise est nouvellement créée et elle est en phase de développement et extension et cherche d'abord à rembourser les coûts d'investissement de ce projet.

Selon lui, la gestion de carrières est un plus plutôt qu'une obligation. et vise à coordonner entre les employés.

Le partenaire étranger est intéressé beaucoup plus à la rentabilité. Mais il n'est pas contre pour le développement personnel en fait, il ne connaît pas les lois algériennes pour dispenser une formation par exemple. Et si les salariés algériens démontrent la nécessité d'un système de développement des salariés, ce partenaire pourra peut-être s'en rendre compte

Donc il faut d'abord avoir une volonté pour l'évolution.

Enfin, selon 01 interviewé de service sélection/recrutement, les ressources humaines ont un rôle direct entre la direction générale et travailleur. Et c'est vrai que notre entreprise ne met pas en place un bon système de gestion des compétences mais aussi, elle ne valorise pas le travailleur mais, pour le moment il y a un espoir de changement à plus tard temps à travers une bonne stratégie et de nouvelles procédures pour la mettre en œuvre

Selon 02 interviewé de service sélection/recrutement, qui représente un responsable de service(sélection/recrutement) le poste de gestion carrière est vacant chez AOA SPA et puisqu'il existe un lien entre la gestion de carrière, le recrutement et la formation, il y aura une possibilité qu'il occupe le poste de gestion carrière avec le responsable de service formation. Et lors du recrutement de nouveaux candidats diplômés, il peut également être possible de les former mais en fonction de leurs compétences et des besoins de l'entreprise.

Enfin, pour 02 interviewé de service sélection/recrutement, la gestion des ressources humaines, c'est le développement personnel qui aide à motiver les salariés et vice versa pour l'entreprise

Système de gestion des compétences mal géré et non valorisation des salariés, mais il y a un espoir d'amélioration dans le futur notamment pour créer un poste de gestion de carrière.

Enfin aussi Selon 01 interviewé de service expatrié, l'entreprise ne valorise pas les salariés lorsqu'il y a des décisions stratégiques les syndicats d'employés seront consultés et les employés sont rarement consultés.

Dans l'entreprise AOA, Pour qu'il y'aura un succès du système de gestion des compétences, il est essentiel y'aura d'avoir une volonté et un bon comportement des salariés pour le développement professionnel .et également une volonté de direction des ressources humaines pour le changement

2.4. Suggestion et recommandation :

Selon l'analyse des données des entretiens que ce soit avec le responsable de RH et les salariés, Il est vrai que l'entreprise offre une ambiance intérieure acceptable, et il est vrai qu'elle respecte certaines réglementations de sécurité par exemple, mais si, avec ce que dit le responsable et ce disent les salariés nous avons déduit qu'il existe des interprétations contradictoires :

- Pour la valorisation des salariés
- Et pour le développement professionnel
- Et pour le système de gestion des compétences comme idée générale. Pour ce fait, quelques suggestion et recommandations à proposer :

Une gestion moderne des compétences qui s'adapte à un environnement évolue vous aidera à assurer la pérennité et la compétitivité de votre entreprise. Pour ce faire, quelques conseils de base à donner :

- Mise à disposition des connaissances détaillé pour le capital humain à travers une cartographie des emplois et compétences. Pour que la fixation des objectifs et des missions en terme compétence.
- Avoir une vision ce qu'il sera passée demain, d'une part l'anticipation les besoins des compétences et d'autre part évaluer les besoins pour de nouveaux métiers qui vont intégrer l'entreprise.
- Mettre en place des outils pour une bonne gestion des compétences
- La planification générale de la politique ressources humains pour assurer les objectifs de la gestion des compétences : Définir les actions à mettre en œuvre : interactions sur les plans de formations ou sur les opérations de recrutement par exemple. A court et moyen terme.

Conclusion :

Dans le cadre de ce dernier chapitre, nous avons essayé de comprendre empiriquement la question de l'importance de la gestion des compétences au stratégie de l'entreprise au sien de l'entreprise AOA SPA. L'analyse des résultats obtenus à travers les entretiens individuels avec les salariés et e l'entretien effectué avec le responsable RH nous a permis d'obtenir des réponses à nos questions.

Nos recherches empiriques auprès AOA SPA révèlent l'intérêt porté par l'entreprise à la démarche de gestion des compétences à travers les différentes politiques mises en œuvre : (le recrutement, la formation, la rémunération). En effet la formation est l'un des les plus important de procédure d'ajustement en terme de compétence car elle est considérée comme base de développement professionnel. Ceci aura certainement une motivation personnelle pour le développement professionnel même pour la performance de l'entreprise.

Cependant, ces politiques ne semblent pas convaincre l'ensemble du personnel d'AOA SPA. D'ailleurs, la gestion des compétences n'mobiliser qu'une certaine catégorie de salarie de l'entreprise. Ce système de gestion des compétences ne leviers pas la stratégie ne fait pas l'unanimité puisque le niveau de satisfaction du personnel et Plutôt moyen.

À la fin de ce chapitre, nous pensons avoir une vision plus claire sur le système de gestion des compétences et son impact en terme de stratégie de l'entreprise. Cette problématique impose pour toute entreprise constamment aligner les besoins des employés qui souhaitent s'améliorer professionnellement avec les stratégies de l'entreprise.

CONCLUSION GENERALE

L'objet du présent travail a été d'étudier l'apport de système de la gestion des compétences à la stratégie au sein de l'entreprise AOA SPA. En effet le système de gestion des compétences est utilisé pour l'amélioration et le développement des compétences des salariés. Cette amélioration peut porter sur les choix en matière de recrutement de formation et de mobilité afin que l'entreprise puisse assurer sa compétitivité.

Dans cette conclusion générale, nous présenterons notre synthèse générale Des résultats de recherche pour tirer des leçons, dégager les difficultés du travail.

1. Synthèse générale des résultats de recherche :

L'enquête menée avec AOA SPA semble révéler une prise de conscience de l'importance d'une démarche de gestion des compétences, et ce, à travers les différentes politiques mises en œuvre (recrutement, formation, rémunération) En effet la formation est l'un des plus important de procédure d'ajustement en terme de compétence car elle est considérée comme base de développement professionnel Ceci aura certainement une motivation personnelle pour le développement professionnel et pour la performance de l'entreprise. Cependant, nous avons constaté que ces politiques ne peuvent pas convaincre tous les personnel d'AOA SPA. Ces éléments nous permettent de confirmer notre première hypothèse de recherche.

Les personnes interrogées non favorable à l'impact du système de gestion des compétences sur la stratégie d'entreprise car, selon eux l'entreprise ne valorise pas les salariés surtout en comparaison avec les Algériens et les étrangères. Cela ne permet pas à l'entreprise de garantir une performance et un avantage concurrentiel. AOA SPA est une société commerciale et elle s'intéresse à la rentabilité commerciale que aux compétences des salariés. Ceci nous permet de confirmer notre deuxième hypothèse de recherche.

2. les difficultés et perspectives de la recherche :

Au terme de cette recherche, nous avons essayez de faire la lumière sur la question de l'importance de gestion des compétences au stratégie d'entreprise au sien d'AOA, Des difficultés ont été identifiées.

Principalement, nous n'avons pas facilement trouver une entreprise pour un stage de fin d'étude.

Au plan théorique, nous nous sommes heurtés à l'inclusion de concept de gestion des compétences aux plusieurs domaines (responsabilité sociales des entreprises (le capital humain), la GEPEC, le management des compétences).

Au plan empirique,

- Nous admettons que notre recherche a été change de l'approche quantitative et qualitative à une approche qualitative avec le problème de durée limité de stage dû à la pandémie covid-19.
- AOA est une société par actions où nous avons rencontré des difficultés à définir le système de gestion des compétences pour les étrangers et les Algériens, sinon nous reviendrons sur la question de la politique algérienne et des investissements étrangers en Algérie.
- De plus, nous avons eu un temps limité pour la rédaction de notre mémoire, mais nous avons fait tout notre possible pour le rendre bon.

BIBLIOGRAPHIE

La bibliographie :

Pour les ouvrages :

ANTOINE, (M) et autres : *Chapitre 1. La démarche compétences dans la littérature en gestion Dans Faut-il brûler la gestion des compétences ?* éditeur Boeck Supérieur, collection Économie, Société, Région, 2006.

BEIRENDONCK, (Lou van) : *tous compétents le management des compétences dans l'entreprise*, édition De Boeck, collection management en pratique, Belgique, 2006.

DEJOUX, (Cécile) : *Gestion des compétences et GPEC*, édition DUNOD, Paris, 2013.

DEJOUX, (Cécile) : *les compétences au cœur de l'entreprise*, éditions d'organisation, Paris, 2001.

DIETRICH (A), GILBERT (P) et PIGEYRE (F) : *Management des compétences Enjeux, modèles et perspectives*, édition DUNOD, collection Management Sup, 2010.

DUPUCH, (Françoise) : « *l'émergence des compétences collectives, vers une gestion durable* », Dans *Gestion 2000* 2011/2 (Volume 28), 2011.

GUERRERO, (Sylvie) : *Les outils des RH*, édition DUNOD, 2019.

LE BOTEREF, (Guy) : *Ingénierie et évaluation des compétences*, édition d'organisation, Paris, 2002, p529

LE BOTEREF, (Guy) : *De la compétence : Essai sur un attracteur étrange*, éditions d'Organisation, 1994.

MARBACH, (Valérie) : *Évaluer et rémunérer les compétences*, éditions d'organisation, collection Livres outils Paris, 2000.

MEIGNANT, (Alain) : *Les compétences de la fonction ressources humaines diagnostic et action*, Editions liaisons, Paris, 1995.

PARMENTIER, (Christophe) : *l'ingénierie de formation : outils et méthodes*, édition Eyrolles, 2012.

Pour un article/revue périodique :

BOOTZ, (J-P), SCHENK, (E) et SONNTAG, (M) : « *Gestion stratégique des compétences en PME (Les enseignements d'une recherche-intervention)* », Dans *Revue française de gestion*, N°267, 2017.

BOOTZ, (J-P), SCHENK, (E) et SONNTAG, (M) : « *Gestion stratégique des compétences en PME (Les enseignements d'une recherche-intervention)* », Dans *Revue française de gestion*, N°267, 2017.

KALRSFELD, (Alain) : « *la compétence, ses définitions, ses enjeux* », Article publié dans la revue *Gestion 2000*, N°2, mars-avril 2000.

RETOUR, (D) et Krohmer, (C) : *La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences*, in Vuibert (éd.) Nouveaux regards sur la gestion des compétences, AGRH GRACCO CNRS.

ROUBY. (E) et THOMAS, (C) : « *L'articulation compétences individuelles / compétences stratégiques : vers une solution de gestion intégrée des compétences* », Revue Interventions économiques 40 | 2009, 2009

Pour les travaux universitaires :

BENSAHEL, (Wassila) : *UNE CREATION SUBSTANTIELLE DE LA VALEUR ADAPTEE AUX ENTREPRISES INTENSIVES EN IMMATERIEL*, Crises et nouvelles problématiques de la Valeur, May 2010, Nice, France.PP.CD-ROM. fihal-00479541f, France,2010.

DEJOUX, (Cécile) : *ORGANISATION QUALIFIANTE ET MATURITE EN GESTION DES COMPETENCES*.

LE BOULAIRE, (Martine) et RETOUR, (Didier) : *Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ?* France.

PUTHOD, (Dominique) et THEVENARD, (Catherine) : *LA THÉORIE DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL FONDÉ SUR LES RESSOURCES : UNE ILLUSTRATION AVEC LE GROUPE SALOMON*.

XAVIER MECH, (Pierre) : *LE CONCEPT DE COMPÉTENCE EN STRATÉGIE : PERSPECTIVES ET LIMITES*.

Pour les sites d'internet :

<file:///E:/la%20formation.pdf>

<http://ses.ens-lyon.fr/articles/les-fondements-theoriques-du-concept-de-capital-humain-partie-1--68302>

<https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/134>

<https://www.agrh.fr/assets/actes/2008leboulaire-retour.pdf>

<https://www.pepite-sc.com/gpec-identification-des-competences/?cn-reloaded=1>

<https://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1087-la-theorie-de-lavantage-concurrentiel-fonde-sur-les-ressources-une-illustration-avec-le-groupe-salomon/download>

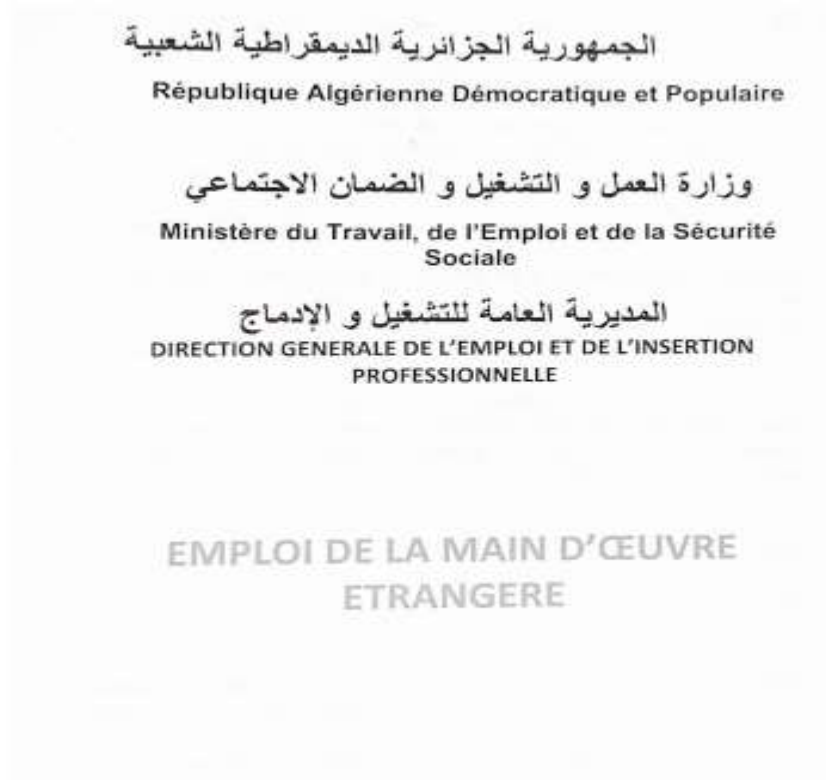
<https://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1079-le-concept-de-competence-en-strategie-perspectives-et-limites/download#:~:text=C'est%20cette%20synergie%20qui,les%20fonctions%20de%20l'entreprise>

<https://www.strategie-aims.com/events/conferences/18-veme-conference-de-l-aims/communications/1117-organisation-qualifiante-et-maturite-en-gestion-des-competences/download>

https://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_1999/1999_14.html

ANNEXES

Annexe 01 : document légal de la direction d'emploi



Annexe 02 : règlement intérieur de l'entreprise AOA SPA



Annexe 03 : Le guide d'entretien

ENTRETIEN

La date : 11/04/2021

Lieu : marsa hadjadj Oran

Duré : 30 minutes

Etude réalisé : Ben Abderahmane Yasmina

Entretien avec : responsable au ressources humaines : Mr.Toufik-Lakhal

D'abord nous vous remercier pour l'accueil et le temps consacré, Cet entretien a pour but d'une analyse dans un cadre académique. Ainsi nous vous assurons la confidentialité totale, seuls les chercheurs auront accès aux réponses. À cette effet nous vous demandons de bien vouloir de répondre aux questions suivantes :

Question 1 : Depuis quand, l'entreprise est-elle engagée dans une démarche compétences ?

.....

Question 2 : Dans quels objectifs (missions) l'organisation a décidé d'introduire le système de développement des compétences ? où, Quel a été l'élément ou les éléments déclencheurs pour engager cette démarche ?

.....

Question 3 : Quelle est la place de la gestion des compétences dans la politique de gestion des Ressources Humaines dans l'entreprise ?

Au niveau de la politique de recrutement ? ou Au niveau du marché du travail interne ? ou, Au niveau du système de rémunération des salariés ?

.....

Question 4 : L'organisation s'assure-t-elle que ses objectifs se traduisent dans ses activités courantes ? Si oui, a-t-on recours pour cela à des mesures d'évaluation ?

.....

Annexe 04 : détails des entretiens

Tableau : détails des entretiens individuels

Poste Interviewé	N° Entretien	Sexe	Date Entretien	Durée Entretien
Direction ressources Humaines (service sélection/recrutement, service expatrié, service comptabilité)	02 interviewés Service sélection/ Recrutement	Homme	Le 06/04/2021	2 heures total et chacun est de 1 heure
	01 interviewé Service Expatrie	Homme	Le 07/06/2021	1 heures
	01 interviewé Service comptabilité	Femme	Le 07/06/2021	10 minutes
Direction supply chain (service gestion des stocks)	01 interviewé Service gestion des stocks	Homme	Le 08/06/2021	5 minutes

Tables de matières :

Dédicaces

Remerciements

Résumé en Français et en Arabe et en Anglais

Listes des schémas et des figures

Listes des tableaux

Listes des Abréviations

Sommaire

Introduction générale

<u>Chapitre 01</u> : Généralités sur la gestion des compétences	02
Introduction	02
<u>Section 01</u> : les compétences : une lecture multidimensionnelle.....	03
1.1. L'émergence de compétence.....	03
1.2. La définition et conception de compétence.....	04
1.3. Les catégories de compétences.....	06
1.3.1. Compétences « savoirs »	06
1.2.2.Compétences « savoir-faire ».....	06
1.2.3.Compétences « savoir être ».....	07
1.2.4.Compétences émotionnelles	07
1.2.4.Compétences « savoir-résoudre ».....	07
1.3. Les types de compétences	07
1.3.1. La Compétence individuelle	07
1.3.2. La Compétence collective	08
1.3.3. La compétence organisationnelle	09
1.3.4. Les compétences réelles	09
1.3.5. Les compétences requises	10
<u>Section 02</u> : la gestion des compétences.....	11
2.1. Définition de la gestion des compétences	11
2.2. Les grands domaines de la gestion des compétences.....	12
2.2.1. L'élaboration de profils de compétences.....	13

2.2.1.1. L'interview	13
2.2.1.2. Le questionnaire.....	13
2.2.1.3. La carte de compétences.....	14
2.2.2. L'évaluation des compétences.....	15
2.2.2.1. Assessment centre	16
2.2.2.2. Entretien annuel d'activité	17
2.2.2.3. L'accompagnement terrain.....	17
2.2.2.4. Référentiel de compétences.....	17
2.3.3. Le développement des compétences.....	17
2.3.3.1. Coaching axée sur les compétences.....	18
2.3.3.2. la formation	18
A. Le Processus de la formation	19
A.1. Analyse de besoin de formation	19
A.2. Collecte et analyse des données	19
A.3. Recueil des données.....	20
A.4. Définition du plan de formation.....	20
A.5. L'évaluation des effets de la formation.....	20
B. L'expérience, comme facteur d'amélioration de la productivité de l'entreprise	21
2.2.4. La rémunération des compétences	22
2.2.4.1. Facteurs d'influence sur la rémunération	22
2.2.4.1. Avantages et désavantages de la rémunération associée aux compétences.....	23
A. Les avantages possibles de cette association.....	23
Les désavantages possibles de cette association.....	23
2.2.4.2. Les facteurs importants pour la mise en place de la rémunération liée aux compétences.....	24
2.2.4.3. Compétences et types de rémunération.....	24
Conclusion.....	27
Chapitre 02 : Gestion des compétences et stratégie d'entreprise : lien de causalité	29
Introduction.....	29

<u>Section 01</u> : processus stratégique liées à la logique « compétence » : présentation des approches.....	30
<u>1.1.</u> L'approche classique : le modèle déduit ou top-down.....	30
1.2. L'approche RBV : le modèle émergent.....	31
1.3. Le modèle mixte (un double processus ?).....	32
<u>Section 02</u> : Management stratégique des compétences : tentatives et conceptions.....	34
2.1. Articulation des compétences individuelles, collectives et stratégiques.....	34
2.2. Les étapes d'articulation individuelles/collectives/stratégiques.....	35
2.2. Relations entre management des compétences et stratégie.....	37
2.3. La contribution des MSC à la création des valeurs	40
2.3.1. Contribution de la GRH à la création de la valeur en termes d'avantage concurrentiel.....	40
2.3.2. L'approche relative au positionnement stratégique de la fonction RH.....	41
2.3.2.1. L'approche en termes de processus.....	42
Conclusion.....	44
Chapitre 03 : L'apport de la gestion des compétences à la stratégie d'entreprise : Cas AOA SPA.....	46
Introduction.....	46
<u>Section 1</u> : présentation de l'étude de cas	47
1.1. Présentation de la société A.O.A	47
1.1.1. Définition du complexe A.O.A.....	47
1.1.1.1. Fiche technique.....	47
1.1.1.2. Le choix de site.....	47
1.1.1.3. Situation géographique du complexe AOA.....	48
1.1.1.4. Mission du complexe AOA.....	48
1.1.1.5. Les Principaux installations du complexe.....	48
1.1.2. Description de différentes structures.....	49
1.1.2.1. Direction Technique.....	49
1.1.2.2. Direction générale.....	50
A. Département juridique.....	50

B. Département shipping.....	50
Direction HSE (Hygiène SécuritéEnvironnement).....	50
D. Direction Supply Chain.....	51
D. 1. Service Procurment.....	51
D.2. Gestion des Stocks(warehouse).....	51
E. Direction Ressources Humaines.....	54
E.1. Département Expatrie.....	54
D.2. Département Gestion Carrière :	55
D.2. 1. Service sélection et recrutement	55
D.2.2. Service Formation.....	56
E. Département Administration	58
E.1. Service Paie.....	58
E.2. Service Sociale (assurance).....	58
F. CENTRE MEDICAL.....	58
G. Département MOG (Moyens Générans).....	59
G.1. Section Relax.....	59
H. Direction finance et comptabilité :.....	60
H.1. Comptabilité.....	60
H.2. Trésorerie :.....	60
H.3. Direction IT (Information Technology).....	61
H.3.1. Base de données.....	61
H.3.2. Système et infrastructure.....	61
H.3.1. Réseau et sécurité.....	61
<u>Section 02</u> : démarche générale de la recherche et l’analyse des résultats.....	64
2.1. Nos choix méthodologiques.....	64
2.2. Le recueil des données.....	64
2.3. Préparation à l’analyse des données	65
2.3.1. Résultats des entretiens avec le responsable RH.....	65
2.3.2. Présentation des résultats des entretiens individuels.....	71
2.4. Suggestion et recommandation.....	76

Conclusion.....	77
Conclusion Générale.....	79
La bibliographie	
Annexes	