

Le rôle du management des compétences dans la mise en évidence de l'employabilité
-Etude de cas de l'entreprise Ooredoo Algérie-
The role of competencies management in highlighting employability
-Case study of the firm Ooredoo Algérie-

HAIOUANI Narimane^{1,*}

¹Faculté des Sciences Economiques, Sciences Commerciales et des sciences de gestion (Université d'Alger 3)

Date de réception : 03/11/2019; **Date d'acceptation:** 19/05/2020; **Date de publicatin:** 25/06/2020

Résumé: Dans un contexte d'évolution de la notion de l'emploi, la question du management des compétences devient un enjeu clé aussi bien pour les entreprises que pour leurs ressources humaines. Cela coïncide avec l'émergence de l'employabilité, qui permet l'adaptation au marché du travail, et qui rend les ressources humaines responsables de leurs trajectoires professionnelles. L'objectif de ce travail est de démontrer d'une part la contribution de la notion de compétence dans l'évolution de la relation d'emploi, et d'une autre part le rôle du management des compétences et du management des ressources humaines dans la mise en évidence de l'employabilité. Notre recherche s'appuie sur un volet théorique et un autre empirique centré sur une étude de cas conduite au sein de l'entreprise « Ooredoo Algérie » qui place le développement des compétences de ses ressources humaines comme mission fondamentale de ses managers.

Mots-clés : Compétence ; Management des compétences ; Employabilité ; Entreprise Ooredoo Algérie.

Codes de classification Jel: O15; J24

Abstract: In changing context of the notion of employment, the question of competencies management becoming a key issue for firms and their human resources. This coincides with the emergence of employability, which allows adaptation to the labor market, and makes human resources responsible for their career paths. We will attempt in this paper to demonstrate on the one hand the contribution of the notion of competence in the evolution of the employment relationship, and on the other hand the role of competencies management and human resources management in highlighting employability. This paper is based on a theoretical and empirical aspects centered on a case study conducted within the firm "Ooredoo Algérie" which places the development of the competencies of its human resources as a fundamental mission of its managers.

Keywords: Competence; Competencies management; Employability; Ooredoo Algérie firm.

Jel Classification Codes: O15; J24

* Auteur correspondant, e-mail : narimane.haiouani@univ-alger3.dz

I-Introduction:

Les dernières années, caractérisées par l'évolution des professions, l'incapacité de l'entreprise à garantir un emploi à vie, l'évolution de l'emploi de la stabilité au dynamisme, ont fait de la compétence l'un des concepts fondamentaux du domaine du management des ressources humaines. Pour de nombreux auteurs, la compétence est perçue comme une nouvelle logique du management des ressources humaines, et même comme un pivot¹. Ce qui a permis de passer d'une approche basée sur le poste à une nouvelle approche basée sur la compétence. C'est le management des compétences qui constitue une nouvelle tendance du management des ressources humaines.

Le management des compétences occupe le devant de la scène du management des ressources humaines depuis de longues années². Il a permis d'introduire des changements dans la relation d'emploi et de mettre en évidence l'employabilité comme un concept nouveau et complexe dans la gestion de cette relation. Ainsi il a permis son intégration au management des ressources humaines. Cette employabilité considère qu'être employable ne réside pas seulement dans l'obtention d'un emploi, mais il faut savoir aussi le conserver³, et trouver un autre emploi le cas échéant. Ainsi l'employabilité ne fait pas seulement référence aux besoins de l'entreprise, mais également au marché du travail. Cela suppose de la part du salarié le développement continu de son portefeuille de compétences, ce qu'il le rend responsable de sa carrière professionnelle.

Nombreuses sont les études qui ont traité le sujet du management des compétences d'une part et de l'employabilité d'autre part, mais peu d'entre elles ont intégré les deux concepts dans leur analyse. C'est pourquoi nous allons à travers ce travail, et à travers les plus importantes études précédentes, clarifier la complexité du rapport entre ces deux concepts :

Etude de Loufrani-Fedida, S., Saint-Germes, E. (2013)⁴. Elle vise à clarifier les liens entre deux concepts clés en management des ressources humaines : le management des compétences et l'employabilité.

L'étude a été conceptuelle et théorique sans étude de cas, néanmoins elle a contribué à enrichir l'aspect théorique sur le sujet. L'analyse a conduit les auteurs à conclure que l'articulation entre ces deux concepts est essentielle et complexe, et que la relation entre eux est une relation de complémentarité. Cette étude a pu aussi proposer une représentation rendant compréhensible cette complexité.

Etude de Loufrani-Fedida, S., Oiry, E., Saint-Germes, E. (2014)⁵. Elle vise à clarifier le lien employabilité-compétences individuelles, en proposant un rapprochement à partir des conventions d'évaluation de l'employabilité. Ces auteurs ont proposé une grille de lecture théorique qui intègre les quatre conventions d'évaluation de l'employabilité (biographique, différentielle, moyenne, projective) et les quatre figures de la compétence individuelle (détenue, reconnue, mobilisée, potentielle) qui sont derrière chaque manière d'évaluer l'employabilité. Cette grille de lecture a été illustrée par quatre études de cas, menées dans deux entreprises françaises (l'EHPAD « Voltaire » et Air Littoral) et deux entreprises anglo-saxonnes (Pédro et IBM).

La première étude se rapproche ainsi de notre étude du côté des leviers modernes du management des ressources humaines. L'étude a donné un nouveau souffle à la recherche dans le domaine du management des ressources humaines, notamment l'approche renouvelée de ce management.

La deuxième étude se rapproche de la nôtre du côté des variables de recherche, et diffère du côté de l'analyse, car elle traite l'évaluation de l'employabilité et son rapprochement des compétences individuelles. Néanmoins elle constitue une source théorique solide dans le domaine du management moderne des ressources humaines.

Dans le cadre de notre étude, nous traiterons le sujet du rôle du management des compétences dans la mise en évidence de l'employabilité en s'appuyant sur une étude de cas menée au sein de l'entreprise Ooredoo Algérie.

Ce travail constitue un apport grâce à notre volonté d'analyser le rôle du management des compétences et du management des ressources humaines dans la mise en évidence de l'employabilité à travers les points suivants :

- L'évolution de la relation d'emploi liée à l'apparition de la compétence et son utilisation dans le management des ressources humaines qui a permis de mettre en exergue l'employabilité.
- Les leviers modernes de management des ressources humaines qui s'apparente dans la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), et les pratiques de management des ressources humaines modernes et fondées sur la compétence que sont la formation, la mobilité, l'évaluation des compétences individuelles, la gestion des carrières.

Nous cherchons dans ce travail à apporter des éléments de réponse à la question suivante : **Comment le management des compétences, en tant que nouvelle tendance du management des ressources humaines a-t-il permis de mettre en évidence l'employabilité comme un nouveau concept dans ce dernier ?**

Pour répondre à cette question nous nous appuyons sur l'hypothèse suivante : le management des compétences joue un rôle fondamental dans la mise en valeur de l'employabilité à travers une GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) individualisée, et des pratiques de management des ressources humaines modernes et fondées sur la compétence.

Dans cette première partie nous abordons les différentes approches du management des compétences et de l'employabilité, le rôle de la compétence dans l'évolution de la relation d'emploi et donc le passage à l'employabilité, les leviers de management des ressources humaines au service de l'employabilité que sont la GPEC et les pratiques RH (formation, la mobilité, l'évaluation des compétences individuelles, la gestion de carrières).

I. 1. Les approches du management des compétences et de l'employabilité :

Les années 1990 ont marqué le début de la prolifération du management des compétences dans les entreprises. Ce mouvement s'est ensuite développé au début des années 2000, malgré les contributions soulignées par certains auteurs (renforcement de la cohérence du management des ressources humaines, renouvellement de ses outils,...), cette approche vise à améliorer les décisions dans le domaine du management des ressources humaines⁶.

Dans le cadre de notre recherche, de nombreux auteurs ont abordé le concept de compétence, parmi eux Le Boterf, qui le définit comme « la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte donnés »⁷. Il distingue comme types de compétences : connaissances théoriques, savoirs procéduraux, savoir-faire procéduraux, savoir-faire expérientiels, savoir-faire sociaux, savoir-faire cognitifs⁸. La compétence est donc une capacité à agir. Ce qui distingue les salariés au travail, ce n'est pas la simple dotation de connaissances, mais plutôt la capacité à les utiliser de façon appropriée dans des situations de travail⁹.

En outre, les auteurs Aubret, Gilbert, Pigeyre, (2002) considèrent que le management des compétences est :

« L'ensemble des actions managériales engagées par une entreprise afin de gérer et de développer les compétences. Ainsi, le management des compétences combine à la fois la gestion des compétences dans sa fonction « élaboration et application des règles de gestion », et le développement des compétences qui résulte de deux modes d'apprentissage : l'exploitation et l'exploration »¹⁰.

Selon March, l'apprentissage par exploitation consiste, à apprendre par la pratique réitérée, tandis que l'apprentissage par exploration consiste en la recherche de nouvelles occasions de développement pour les compétences¹¹.

Quant à l'employabilité, est un concept qui a connu une lente évolution depuis son apparition au début du 20^{ème} siècle en Angleterre¹². Il s'est ensuite développé aux États-Unis d'Amérique, où il a induit un grand intérêt après le développement de l'environnement socio-économique des entreprises et l'évolution de la relation d'emploi. Son apparition était liée à un contexte de chômage accru. Il était ainsi conçu pour différencier entre les ressources humaines selon leur aptitude à occuper un poste. Une distinction est faite entre les employables qui peuvent bénéficier d'un emploi stable et les inemployables qui peuvent bénéficier de l'assistance sociale¹³. A cet égard, on peut utiliser le terme d'employabilité dichotomique¹⁴. Ainsi, l'employabilité s'est développée jusqu'à ce jour. Désormais il ne suffit pas d'avoir un emploi pour être employable, mais il faut être employable pour avoir un emploi et le conserver¹⁵. Donc c'est un processus continu est dynamique.

Les définitions de l'employabilité sont multiples selon le contexte temporel et économique, pour notre part nous retenons une définition large de l'employabilité « comme une capacité générale et dynamique à l'emploi des ressources humaines, actuelle et potentielle, sur les marchés internes et le marché externe du travail »¹⁶.

I. 2. La relation d'emploi : De la compétence à l'employabilité

La relation d'emploi n'est pas un concept statique mais plutôt dynamique, car elle commence à se former avant l'entrée dans l'entreprise, lorsque les ressources humaines perçoivent les traits organisationnels comme des indicateurs du type de la relation d'emploi qu'ils peuvent espérer développer avec l'entreprise. Avec le temps cette relation évolue et se développe¹⁷.

Selon¹⁸ la relation d'emploi désigne la relation d'échange entre l'entreprise et ses ressources humaines, et porte sur l'échange « travail/salaire » ou sur le rapport entre la contribution et la rétribution. Cet échange porte non seulement sur la rémunération, mais intègre également ce que les économistes appellent les conditions d'usage et de reproduction de la force de travail : conditions de travail, méthodes d'adaptation des ressources humaines aux évolutions de l'entreprises, processus du management des ressources humaines qui inscrivent cette relation d'emploi sur le long terme. Ces conditions de travail sont encadrées par une réglementation régissant la vie professionnelle des ressources humaines, et équilibrant compromis social et modèle productif.

L'émergence de la compétence a permis de faire évoluer cette relation d'emploi, et de modifier les méthodes du management des ressources humaines, et le vocabulaire managérial utilisé. Car la logique de poste a été remplacée par la logique de compétence qui est considérée selon¹⁹ comme l'invention managériale qui va permettre aux entreprises d'adapter leurs ressources humaines afin d'affronter un environnement en pleine transformation, et ce en renouvelant les stratégies, et en redéfinissant les propos de l'échange salarial.

La logique compétence n'est pas compatible avec la logique de poste et la spécialisation taylorienne, car elle encourage et favorise le principe de pluralité et de flexibilité et donc l'élargissement du domaine d'activités du salarié, ce qui se traduit par une qualification plus élevée et un accroissement de ses compétences et une augmentation de ses responsabilités envers son travail. Et par conséquent il sera moins susceptible de perdre son travail, et aura plus de chance d'en trouver un autre ou changer d'unité ou d'entreprise.

L'évolution du concept de compétence et son utilisation en management des ressources humaines a permis une transition d'une finalisation sur l'emploi à une finalisation sur l'employabilité, ou le salarié-acteur doit dépasser les simples tâches de travail. Le savoir-agir remplace le savoir-faire, car il faut choisir les comportements et réagir aux événements²⁰.

Les ressources humaines impliquées dans l'entreprise doivent ainsi favoriser leurs projets professionnels²¹. Donc c'est un nouveau deal entre les ressources humaines et l'entreprise que préconise le management des compétences. Et du point de vue de la relation d'emploi il a tendance à remplacer l'obligation de moyens énoncés dans le contrat de travail par l'obligation de résultats. Dans le management des compétences la question du travail constitue le centre de cette proposition afin de développer cet échange social²². Les conditions de cet échange ne se basent plus sur une productivité contre un salaire mais plutôt sur une performance contre une employabilité²³.

L'entreprise n'étant plus en mesure de garantir l'emploi, elle s'engage à développer l'employabilité de ses ressources humaines en contrepartie de leur performance. C'est-à-dire que les ressources humaines en s'engageant à participer au développement de l'entreprise, celles-ci développeront le portefeuille de leurs compétences et leurs capacités à rester au travail. Afin d'assurer cette performance, l'entreprise s'engage à son tour à développer leurs compétences. Ainsi la mise en place des conditions favorables au développement de l'employabilité dote les ressources humaines d'une flexibilité cognitive et socio-relationnelle, et les rend plus réactives afin de saisir les opportunités proposées par l'entreprise²⁴.

Lorsqu'on parle de performance contre employabilité, il s'agit du nouveau contrat psychologique, qui comporte un accord entre les deux parties (ressources humaines, entreprise) les engageant dans des actions futures. C'est une responsabilité partagée pour développer l'employabilité. Cela contraste l'ancien contrat psychologique caractérisé par l'emploi à vie²⁵.

L'emploi comme un terme qui renvoie à un marché et à une relation d'échange²⁶ nécessite l'existence d'une activité contre un salaire et le bénéfice d'un statut donné²⁷. En outre l'emploi a beaucoup changé en termes de formes, avant la forme dominante et répandue était le contrat à durée indéterminée (CDI) qui généralement dure tout au long de la vie professionnelle, et se déroule souvent au sein d'une même entreprise. Néanmoins la flexibilité accrue requise par les entreprises a donné naissance à d'autres formes : contrat à durée déterminée (CDD), l'intérim, les stages, freelance, et d'autres formes qui se déroulent dans plusieurs entreprises. Ainsi l'emploi à vie et la sécurité professionnelle garantis par l'entreprise, ont été remplacés par d'autres formes.

La sécurité de la relation d'emploi doit être dès lors perçue par rapport à la position du salarié sur le marché de l'emploi et à sa capacité d'adaptation, et c'est ce qui constitue des éléments cruciaux de l'employabilité. De ce fait, il y a eu un passage d'une conception statique de l'emploi et de sa qualité, considéré comme un état, à une conception dynamique basée sur la mobilité²⁸. Ainsi si la réflexion s'articule autour des carrières professionnelles plutôt qu'autour du poste, il est logique qu'aujourd'hui la sécurité de l'employabilité se substitue à la sécurité professionnelle²⁹. Donc cette transition dans la relation d'emploi dans laquelle la compétence était la raison principale, coïncide avec l'apparition de l'employabilité, comme une nouvelle dimension de cette relation³⁰.

I. 3. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : levier fondamental au service de l'employabilité

Le management des ressources humaines cherche à optimiser les ressources humaines afin de sécuriser leurs carrières au vu de l'incertitude et de l'évolution des emplois. Pour ce faire, il mobilise des leviers modernes basés sur la compétence comme la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) qui est apparue afin de prévoir les besoins futurs en emplois et en compétences, et d'accompagner les ressources humaines dans leur employabilité.

La GPEC s'est graduellement imposée comme un modèle de référence dans la boîte à outils managériaux voués au management des compétences³¹. Elle est considérée pour l'entreprise comme une approche de l'ingénierie des ressources humaines. La GPEC consiste « à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler les politiques et les pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, tant sur un plan quantitatif (en termes d'effectifs) que qualitatif (en termes de compétences) » Parlier, Gilbert, (1999)³².

Les accords et les travaux sur la GPEC, accordent une grande importance à la question de l'employabilité en la considérant comme une priorité qu'il faut maintenir, car selon³³ l'introduction de l'employabilité dans les objectifs de la GPEC peut amener à masquer sa dimension anticipatrice. Dès lors que l'entreprise arrive à développer l'employabilité du salarié, elle peut détendre ses efforts de prévision. C'est pourquoi, la pratique de prévention en matière d'employabilité réduit le besoin de sécuriser dans l'emploi. Puisque les ressources humaines employables maîtriseront l'adaptation voire même susciteront des changements. En outre, l'employabilité requiert une approche de GPEC de nouvelle génération plus qualitative et plus individualisée.

En France les grandes entreprises de plus de 300 salariés, sont dans l'obligation de négocier sur une GPEC tous les trois ans avec en priorité les délégués syndicaux, conformément à la loi de programmation pour la cohésion sociale de janvier 2005³⁴, connue sous le nom de loi Borloo³⁵. Cela peut donner lieu à un accord de GPEC consistant à accompagner le salarié dans son projet professionnel et son employabilité, et fournir les outils permettant une meilleure gestion des transitions professionnelles³⁶, tels que les outils de formation classiques : CPF (Compte Personnel de Formation), VAE (Validation des Acquis de l'Expérience), bilan des compétences, ou les outils de management des ressources humaines tels que l'entretien professionnel, et des outils pour l'entreprise aussi.

La nature du risque aujourd'hui n'est plus liée à la perte d'emploi, mais plutôt à la perte d'employabilité³⁷. Et c'est ce que la GPEC cherche à éviter, en tenant compte de ses deux dimensions individuelle et collective. Cette GPEC représente une approche préventive et anticipatrice de l'employabilité « une GPEC à froid » (déconnecté des licenciements économiques), en vue d'adapter les compétences aux évolutions escomptées en mettant à leur

disposition les moyens comme cité plus haut (CPF, VAE,...). Quant à l'approche corrective « une GPEC à chaud », elle intervient dans le cadre de conjonctures économiques difficiles, et détermine les dispositions d'une procédure applicable en cas de PSE³⁸. Le PSE (Plan de Sauvegarde de l'Emploi), prévoit les actions destinées à éviter et à limiter au maximum les licenciements, ou à faciliter le reclassement des salariés licenciés³⁹.

Selon⁴⁰, la mise en œuvre d'un accord de GPEC permet d'assurer un environnement capacitant qui passe par l'établissement selon une double logique interne relative à l'entreprise et à ses besoins en compétences, et externe relative au marché de l'emploi et au projet professionnel du salarié, les conditions propices au développement du pouvoir-agir des ressources humaines. En effet, l'environnement capacitant permet de les aider à utiliser les moyens dont elles disposent. De ce fait, l'intégration de l'employabilité à la GPEC et sa cohérence avec le management des compétences, passe par la promotion d'une culture de l'employabilité et des valeurs d'apprentissage auprès des concernés par les questions de l'emploi et de l'employabilité.

L'introduction de la logique de compétence dans le champ du management des ressources humaines a modifié ses règles et ses méthodes de travail, et a fait de l'employabilité une variable stratégique au cœur d'un management moderne des ressources humaines, car elle tient à faciliter l'intégration professionnelle des ressources humaines, et ce, que ce soit à l'intérieur ou en dehors de l'entreprise⁴¹. Selon⁴² la mise en place d'une politique de développement de l'employabilité requiert une adaptation du management des ressources humaines et donc un renouvellement de ses pratiques. Ses dernières couvrent tous les aspects de la façon de gérer les ressources humaines au sein des entreprises⁴³. Elles doivent être cohérentes et orientées vers les compétences en termes de leur développement et de leur gestion. Finot a cité les pratiques de mobilité, de formation, des évaluations comme des pratiques fondamentales contribuant au développement de l'employabilité⁴⁴. Et comme le soulignent⁴⁵, la formation et la mobilité sont des pratiques essentielles du management des ressources humaines au service de l'employabilité.

Nous ne devons pas oublier non plus que le développement de l'employabilité et des carrières des ressources humaines est lié au transfert des compétences notamment celles qui sont cruciales et essentielles pour l'entreprise, car ce qui appuie l'évolution dans la carrière d'un salarié est le transfert des compétences des seniors.

La formation apparaît comme un moyen de développement de l'employabilité des ressources humaines visant à sécuriser les carrières et les transitions professionnelles⁴⁶. De ce fait, il doit y avoir un passage, d'une optique traditionnelle de formation d'adaptation (en référence au poste de travail), à une optique renouvelée fondée sur des formations d'employabilité, qui forment une transition qualitative dans le portefeuille de compétences d'un salarié⁴⁷.

La mobilité est également une pratique essentielle, car elle représente une dimension de l'employabilité qui est un processus dynamique, et ce selon la définition qui considère l'employabilité comme une capacité dynamique à l'emploi du salarié, c'est-à-dire la capacité de ce dernier à conserver son emploi, et à saisir les opportunités d'évolution professionnel⁴⁸.

L'évaluation des compétences individuelles revêt une grande importance. Et la logique compétence a contribué à développer de nombreuses méthodes d'évaluation (entretiens annuels d'évaluation, centre d'évaluation...etc). En outre, cette pratique permet de renforcer la capacité du salarié à prendre des initiatives en matière de sa carrière professionnelle, notamment à travers l'entretien annuel d'évaluation qui constitue un moment privilégié d'élaboration de son projet professionnel. Ainsi sur la base du degré de réalisation des objectifs fixés auparavant, une décision est prise sur les actions à mener (formation, mobilité), et ce dans le cadre de consultation entre le salarié et son supérieur hiérarchique⁴⁹.

Outre ces pratiques, nous mentionnons la gestion de carrières comme pratique de grande importance pour les ressources humaines dans leur développement professionnel. Cependant l'introduction de l'employabilité dans le champ du management des ressources humaines a donné naissance à une nouvelle approche de carrières fondée sur l'employabilité. Il y a eu un passage des carrières classiques aux carrières nomades, dans lesquelles le salarié joue un rôle fondamental dans la construction et la conduite de sa carrière⁵⁰. Ainsi il devient le responsable de son employabilité.

II-Méthodes et Matériels :

Notre recherche empirique repose sur une démarche qualitative, centrée sur une étude de cas conduite au sein de l'entreprise « Ooredoo Algérie » qui évolue dans le secteur des télécommunications.

Afin d'analyser le rôle du management des compétences dans la mise en évidence de l'employabilité, nous aborderons le cas de Ooredoo Algérie, vu son importance comme le premier opérateur multimédia de téléphonie mobile en Algérie. Ooredoo Algérie a pu faire face à la concurrence grâce à ses offres et ses services novateurs tout en s'appuyant sur sa direction des ressources humaines qui s'articule autour de la compétence comme variable fondamentale dans l'élaboration de ses politiques.

Ooredoo est une entreprise internationale leader des télécommunications qui fournit les services de téléphonie mobile, fixe et internet haut débit et les services Entreprise. Présente en Algérie depuis le 23 décembre 2003, afin d'offrir aux algériens, qu'ils soient clients particuliers ou entreprises, une gamme d'offres et de services novateurs, tout en respectant les standards internationaux⁵¹.

Afin d'accomplir notre analyse nous avons eu recours à l'entretien individuel comme principale source de données. Au total, 13 entretiens semi-directifs, d'une durée moyenne de 1H 30, ont été menés auprès d'acteurs RH (RH : ressources humaines) aux fonctions et postes différents vis-à-vis des pratiques de management des ressources humaines, du management des compétences, et d'employabilité. Ainsi ces acteurs RH rencontrés sont globalement les équipes de la direction des ressources humaines tels que : les chargées de formation, chef de service (manager) formation, chef de service talent management, chargées de développement RH, coordinatrice de recrutement, chef de service manpower planning, chef de service rémunération et avantages, chef de service expatriés, chargé des relations sociales, coordinatrice dans le service social, chef de service des projets RH (manager PMO office (PMO : Project Management Officer)). Ces entretiens ont été complétés par :

- L'analyse des documents externes (le site internet de Ooredoo Algérie et du Group Ooredoo, le rapport annuel de l'année 2018, les conférences de presse) et internes (documents internes relevant de l'organisation tels que les organigrammes; des documents liés au management des compétences tels que le guideline du management et du développement des ressources humaines, le référentiel de compétences comportementales; documents liés aux pratiques RH tels que les procédures du management des ressources humaines du recrutement à la promotion),
- L'observation effectuée au cours de ma présence dans l'entreprise et le déplacement entre les différents bureaux, ce qui a permis d'assister à des débats entre plusieurs responsables. Ces débats non référencés dans les documents internes et externes constituent des dialogues informels.

III-Résultats et Discussion:

La direction des ressources humaines au sein de Ooredoo Algérie a pour mission d'offrir à ses salariés un cadre de travail motivant et permettant de développer les compétences de chacun. Afin de couvrir tous les aspects liés au management des ressources humaines, l'équipe de cette direction compte plus de soixante personnes, son rôle consiste à⁵²:

- ✓ Elaborer la politique de management des ressources humaines,
- ✓ Etablir les stratégies de recrutement, définir les priorités de formation, et développer les programmes de motivation,
- ✓ Planifier le développement des ressources humaines sur le moyen et le long terme,
- ✓ Responsable de la bonne application des règles du droit du travail au sein de l'entreprise,
- ✓ Doter la direction générale des informations nécessaires sur les ressources humaines.

Afin d'accomplir son rôle de manière efficiente et efficace, la direction des ressources humaines au sein de Ooredoo Algérie a mis en place une politique des ressources humaines qui vise les objectifs suivants⁵³ :

- ✓ Le management de la performance : placer les ressources humaines dans une dynamique d'amélioration continue de leurs performances opérationnelles,
- ✓ Gestion prévisionnelle : maîtriser les effectifs et piloter les compétences et les métiers clés de l'entreprise,
- ✓ Recrutement : se doter des moyens qui permettent d'attirer les meilleurs profils,
- ✓ Rémunération : récompenser les contributions individuelles et collectives au développement de l'entreprise,
- ✓ Développement des compétences : développer les compétences et assurer leur transfert.

Afin d'analyser le management des compétences comme démarche fondamentale au sein de Ooredoo Algérie destinée à accompagner l'employabilité des ressources humaines on peut s'appuyer sur ce qui suit :

III.1. Le management des compétences : une démarche fondamentale au sein de Ooredoo Algérie afin d'accompagner l'employabilité des ressources humaines

Ooredoo Algérie considère les compétences comme variables stratégiques, pour cela elle encourage le développement : dans l'action avec des missions ou des projets spécifiques, par l'apprentissage mutuel appelé « tandem learning », par l'institution des pratiques de tutorat et de coaching, par l'évolution au sein des postes managériaux ou d'expertises, et aussi par la formation collective. Elle a créé un département spécifique chargé du management et du développement des compétences nommé « Talent management and development department », qui joue un rôle stratégique, ses principales orientations sont⁵⁴ :

- Mettre en place un centre d'évaluation.
- Développer et veiller sur les plans de développement individuel pour d'éventuelles successions.
- Identifier les hauts potentiels et les talents, et développer un plan de succession.

L'entreprise a mis aussi en place une politique de management des compétences des ressources humaines « HR talent management policy » qui vise à mettre chaque salarié dans le poste adéquat qui lui permet de mettre en œuvre et d'améliorer ses compétences, et contribuer à la performance de l'entreprise. Pour ce faire, elle a promu une diversité des pratiques de développement à tous les niveaux de l'entreprise. Parmi lesquelles nous rappelons le plan de développement individualisé.

Afin de mettre en place le processus de développement et de management des compétences l'entreprise a adopté des méthodes de grande importance, qui sont les suivantes :

- **People Review** : ou revue de personnel, c'est une occasion exceptionnelle de décision collective,

car elle permet de s'appuyer sur des scénarii à moyen et à long terme relatifs à l'évolution des ressources humaines et à la couverture des postes, et aussi à la feuille de route qui concrétise ces décisions⁵⁵. Cet exercice permet de s'assurer qu'il y ait une cohérence entre compétences et aspirations des ressources humaines, objectifs et besoins futurs de l'entreprise.

La people review au sein de Ooredoo Algérie est généralement effectuée annuellement en aval de l'évaluation annuel de performance. La collecte d'informations sur les ambitions, les performances des ressources humaines permet à la direction des ressources humaines de disposer d'une cartographie globale des compétences de l'entreprise, qui lui permet à son tour d'identifier les ressources humaines ayant un haut potentiel et d'assurer leur développement par des axes de développement, tels que⁵⁶ :

- ✓ Le plan d'ajustement collectif des ressources humaines : par l'organisation de la structure, des métiers et des niveaux de responsabilité, ou par l'engagement dans une stratégie de développement des compétences.
- ✓ Les plans d'actions individuels : comme les réorientations, la mobilité, le recrutement, les formations qualifiantes, la promotion, augmentations des salaires, gestion et suivi des compétences dans le cadre de la succession.
- **Talent Reviews** : ou la revue des talents, cette composante essentielle de la stratégie du management des compétences, renforce la connaissance et l'expertise afin d'améliorer la qualité des décisions en matière des ressources humaines⁵⁷. Elle a été implémentée au sein de Ooredoo

afin de supporter sa stratégie visant à soutenir une culture de performance. Et pour permettre l'identification et le développement des ressources humaines à haut potentiel « high potentials » pour couvrir les besoins futurs par les promotions ou le transfert interne. Le cycle de la talent review est effectué une fois par an. Elle fournit une compréhension profonde de l'état actuel du pipeline de compétences de l'entreprise⁵⁸.

▪ **Succession Plan** : ou plan de succession, c'est un processus continu d'identification systématique, d'évaluation et de développement des compétences et de la capacité d'assurer la continuité des postes critiques dans l'entreprise Ooredoo Algérie. Il est construit pour assurer que l'entreprise identifie et développe le bassin des compétences par la formation, le mentorat, et la rotation des postes pour remplacer les dirigeants (leaders) occupants des postes critiques⁵⁹. Les étapes de ce plan sont détaillées dans le tableau suivant :

Tableau (1) : Les étapes du plan de succession au sein de Ooredoo Algérie

Etapes	Contenu
Etape 1 : L'identification des postes critiques	Ces postes seraient normalement à la haute direction et à un niveau supérieur.
Etape 2 : L'identification des compétences requises	Les RH doivent s'assurer que les descriptions des postes et les listes de compétences pour les postes sont à jour.
Etape 3 : L'identification des candidats (successeurs) potentiels par poste critique	Les RH vont identifier les candidats comme remplaçants pour chaque poste critique.
Etape 4 : Evaluer les besoins de formation et de développement pour les candidats	Les responsables directs et les RH vont déterminer les lacunes dans les capacités et créer des plans de développement pour les ressources humaines qui sont identifiées comme ayant le potentiel de combler les postes critiques.
Etape 5 : Mettre en œuvre la feuille de route de la formation et du développement à travers les plans de développement	Les responsables directs et les RH vont surveiller l'achèvement des objectifs du plan de développement pour les candidats et les évaluer périodiquement.
Etape 6 : L'achèvement du plan de succession	Sous réserve de disponibilité, le candidat sera pris en compte pour le poste visé ou sera soumis au processus de promotion.

Source : HR talent management and development guideline, la DRH, 2018, p8

Afin de se tenir sur le rôle des pratiques du management des ressources humaines et du management des compétences dans le maintien de l'employabilité au sein de Ooredoo Algérie, notre travail s'est appuyé sur un guide d'entretien comportant deux axes, qui sont les suivants :

III.1.1. Les conditions de la mise en place de la démarche du management des compétences au sein de Ooredoo Algérie

Pour prendre conscience de l'application effective du management des compétences, il faut s'assurer de l'existence des conditions de la mise en place de cette démarche. Pour ce faire, nous avons posé un ensemble de questions dans le but de retracer les étapes suivies dans l'introduction et l'adoption de cette démarche dans les pratiques des ressources humaines. En se basant sur les réponses obtenues, on peut fournir les éléments suivants :

- Pour tous les acteurs RH interrogés la relation d'emploi représente une relation de confiance et un engagement entre le salarié et l'entreprise. Ooredoo Algérie s'engage à répondre aux besoins de ses ressources humaines sur le plan de carrières et de développement de leurs

compétences, en échange de leur contribution dans sa performance. Cela leur permet de développer un sentiment d'appartenance à une famille,

- Tous les acteurs RH interrogés s'accordent à définir la compétence comme un ensemble de savoir-faire et d'expériences acquises dans le travail, en plus du savoir-être et des attitudes dans l'emploi.
- Le principe d'organisation du travail au sein de Ooredoo Algérie dépend du domaine des compétences et ainsi du métier. Dans le domaine technique on trouve une spécialisation comme pour les ingénieurs informatiques, par contre il y a une polyvalence au sein du même département, prenons pour exemple un département qui regroupe trois services (service recrutement, formation, talent management) pouvant exercer le même métier, à titre d'exemple le service talent management peut faire du recrutement dans le cadre de ses besoins en compétences.
- Les formes d'emplois existantes au sein de Ooredoo Algérie sont : le CDI (Contrat à Durée Indéterminée), le CDD (Contrat à Durée Déterminée), le contrat d'apprentissage. La forme dominante est le CDI, car l'entreprise vise à assurer pour ses ressources humaines un emploi durable.
- Le discours de la direction générale au sein de Ooredoo Algérie s'appuie sur le concept de compétence, puisque l'entreprise est en recherche continue des compétences qui répondent à ses exigences, et déploie d'importants budgets dans leur développement, car le domaine des télécommunications est en constante évolution.
- Le système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences « GPEC » n'est pas implanté de manière formelle au sein de Ooredoo Algérie, car en Algérie il n'y a pas une loi qui oblige les entreprises à négocier une GPEC. De ce fait, la GPEC existe informellement, dans le but de mobiliser et de développer les compétences considérées comme fondamentales dans le succès de Ooredoo Algérie qui s'exerce dans un environnement changeant et imprévisible.
- Il existe deux services complémentaires chargés du bon déroulement du management des compétences qui sont le « service talent management » responsable de la gestion des compétences, et le « service manpower planning » responsable de la gestion de la main d'œuvre, il s'occupe de tout ce qui est prévisionnel et budgétaire.
- Cette démarche « GPEC » bien qu'elle soit informelle, elle contribue de manière efficace à développer les compétences à travers les promotions, l'évaluation des compétences qui fournit d'importants éléments sur les potentiels humains, mais aussi les perspectives d'évolution au sein de Ooredoo Algérie.
- Les outils utilisés afin d'accompagner cette démarche GPEC sont principalement : référentiel de compétences comportementales, et référentiel de compétences techniques qui est en cours d'élaboration (ses deux référentiels s'utilisent lors de l'évaluation annuelle), fiches de postes, plan de succession, people review.
- Dans le cadre du développement, Ooredoo Algérie dispose d'un système d'information des ressources humaines « SIRH » sous le nom « Oracle », il contient le module « talent management », qui à son tour comprend plusieurs aspects : gestion des évaluations des compétences, description des postes, parcours des salariés. Ce SIRH fournit toute une panoplie d'outils, et il contribue à 50% dans le management des ressources humaines. Voilà pourquoi Ooredoo Algérie est en cours de négociation pour l'acquisition d'un module d'Oracle afin de gérer le plan de carrières qui jusque-là n'est pas géré par le SIRH, et dans ce cadre-là, les responsables RH ont commencé à implémenter le projet « Talent Review » (la talent review est déjà implémentée au niveau du group).

Ooredoo Algérie a bien assimilé le rôle majeur des compétences qui constituent la clé de son succès, pour cela elle met à disposition et fournit tous les outils nécessaires à leur développement.

Elle a aussi mis en place un management moderne et stratégique des ressources humaines centré sur la compétence.

III.1.2. Le rôle de la démarche du management des compétences et du management des ressources humaines dans le maintien de l'employabilité

L'adoption du management des compétences et d'un management moderne des ressources humaines centré sur la compétence doit conduire inévitablement à offrir aux ressources humaines un environnement de travail et un cadre socioprofessionnel motivant qui permet de développer leurs compétences, et leur employabilité, ainsi que l'accompagnement dans leur évolution de carrières. Pour ce faire nous avons posé un ensemble de questions dans le but de cerner le rôle de ce management dans le maintien de l'employabilité. En se basant sur les réponses obtenues, on peut fournir les éléments suivants :

- Tous les acteurs RH interrogés s'accordent à définir l'employabilité comme l'engagement du salarié à tracer et à dresser son plan de carrière tout en étant accompagnée par l'entreprise. Il doit aussi forger et prouver ses compétences, et élargir son plan d'action et développer une polyvalence.
- Au sein de Ooredoo Algérie les acteurs clés responsable du développement de l'employabilité du salarié sont : le salarié lui-même ; le supérieur hiérarchique avec son subordonné notamment lors de l'entretien d'évaluation annuelle qui représente un moment privilégié d'échange entre ces deux parties et qui permet de tracer un plan de développement; le service talent management ; le business partner qui est un conseiller en interne, lié directement au DRH, il répond aux besoins des ressources humaines, et a un rôle d'orientation.
- Pour les acteurs RH interrogés, en cas de perte d'emploi le salarié doit être aidé par des conseillers, avoir la volonté de prendre en main son devenir professionnel, et notamment avoir un champ de compétences élargi pour pouvoir rebondir rapidement. La chargée de formation a confirmé que les ressources humaines de Ooredoo Algérie sont les plus recherchés et sollicités sur le marché de l'emploi.
- Les ressources humaines de Ooredoo Algérie sont impliquées directement dans leurs évolutions professionnelles au sein de l'entreprise, et déploient d'importants efforts afin de développer en continu leurs compétences, élargir leurs domaines de savoir-faire, répondre aux attentes de leurs rôles et leurs activités. Surtout dans le domaine technique, comme les ingénieurs qui fournissent de gros efforts dans leur développement par le e-learning.
- D'après les acteurs RH interrogés, les principales caractéristiques que doit disposer un salarié pour être et rester attractif sur le marché de l'emploi sont : le développement personnel ; l'élargissement du champ de compétences ; la veille technologique surtout dans le domaine des télécommunications où les technologies évoluent en exponentielle ; l'agilité : le salarié doit être agile.
- Ooredoo Algérie joue un rôle fondamentale dans l'évolution professionnelle de ses ressources humaines par l'accompagnement en s'appuyant sur une instrumentation des ressources humaines comme : le plan de succession où le salarié peut avoir des opportunités de carrières à travers la promotion et cela chaque 3 ans ; cadre des compétences de Ooredoo Algérie (Ooredoo Competencies Framework) ; catalogue de formation (Training Catalogue). Et sur des méthodes qui sont : l'évaluation de la performance (Rating Performance Management), la revue de personnel (People Review), le centre d'évaluation (Assesment Center), le plan de développement individualisé (Individualized Development Plan).
- Ooredoo Algérie assure pour ses ressources humaines un environnement de travail motivant où il règne un esprit de collaboration, d'ambition et d'équipe. Elle veille constamment à leur bien-être en fournissant des moyens importants tels que : les espaces de travail, les équipements, les salles de sport, le transport, les salles de détente, la cantine, les crèches pour leurs enfants, pack voyage, la mutuelle...etc.

- La direction des ressources humaines facilite l'intégration de ses ressources humaines au sein de Ooredoo Algérie. Elle a même mis en place en fin 2018 « la politique accueil et intégration », c'est une période d'intégration où un tuteur sera désigné afin d'accompagner la nouvelle recrue, et à la quelle sera remis également un livret d'accueil qui est un manuel destiné à lui présenter l'entreprise et son fonctionnement (stratégie, activités, défis), mais aussi des informations qui se rapportent à elle-même (sa place dans l'organigramme, ses responsabilités, ses missions, ainsi que sa rémunération).
- Ooredoo Algérie organise des actions de formation qui sont généralement relatives aux métiers. Chaque année une session d'identification des besoins en formation est lancée à l'échelle de l'entreprise où les managers (responsables directs) expriment les besoins en formation de leurs équipes sur Oracle. Ses besoins sont identifiés par le manager et son collaborateur lors de l'entretien d'évaluation annuelle. Sur la base de ce qui précède sera constitué le plan de formation qui sera validé par la direction des ressources humaines. Le salarié a le droit à deux formations par année.
- La formation au sein de Ooredoo Algérie suit la logique suivante : 70% dans le poste de travail, 20% avec un coach, et 10% à travers l'apprentissage.
- L'entreprise consacre 2% de la masse salariale à la formation.
- Avant c'était le salarié lui-même qui exprimait ses besoins en formation sur Oracle lors de la session d'identification des besoins en formation, sa demande sera validée par la suite sur Oracle, par son manager et par le service formation, mais depuis que la direction des ressources humaines a constaté que les salariés expriment des besoins qui ne sont pas en lien avec leurs métiers, c'est le manager qui le fait en collaboration avec son collaborateur.
- Le service formation suit deux évaluations qui sont : l'évaluation à chaud, c'est un questionnaire de satisfaction sur Oracle, que les ressources humaines formées doivent en répondre afin d'extraire le taux de satisfaction. L'évaluation à froid qui définit l'efficacité des formations proposées, elle se fait dans un délai de 4 à 6 mois maximum après les formations par les managers qui doivent renseigner un onglet spécifique sur Oracle, et ce de manière individuelle pour chacun de leurs ressources humaines formées.
- La formation au sein de Ooredoo Algérie permet et facilite le partage et le transfert des compétences et des savoir-faire d'un salarié à un autre. Le chef de service talent management a confirmé cela en citant l'exemple d'une formation fête récemment par les managers, et qui intéressait aussi leurs équipes mais elle n'était destinée à elles, alors après leur retour de formation ils ont partagé les connaissances acquises avec leurs équipes.
- Ooredoo Algérie offre pour ces ressources humaines des opportunités de mobilité que ce soit verticale ou horizontale. Elle définit quatre types qu'elle considère comme types de mobilité interne qui sont : le recrutement interne, les promotions, les changements de titres, ce type permet à un salarié de changer de titre mais il reste éligible pour tout autre changement de titre, par exemple un chef de projet peut solliciter un changement de titre au chef de service processus et qualité, c'est deux titres comportent pratiquement les mêmes tâches c'est juste que c'est le titre qui change. Les réaffectations qui incluent trois formes : « réaffectation définitive » c'est une identification d'un potentiel clé qui va être réaffecté vers d'autres structures pour des besoins organisationnels ou des besoins business, « réaffectation détachement pour des besoins de support », « réaffectation aménagement pour des raisons de santé ».
- Ooredoo Algérie prend toujours en considération les attentes et les compétences de ses ressources humaines dans la proposition de mobilité, car elle la considère comme une opportunité de développement des compétences.
- Le DRH de Ooredoo Algérie conseille ses ressources humaines de postuler régulièrement aux annonces publiées que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, pour savoir ce qu'ils valent sur le marché de l'emploi, et de se préparer pour une éventuelle mobilité.

- Les ressources humaines de Ooredoo Algérie affirment que la mobilité constitue pour elles un moyen d'enrichissement et de développement de leurs compétences, de développement de leurs capacités d'adaptation, ainsi qu'un moyen de développement de leurs réseaux professionnels et de leurs capacités à se positionner sur le marché de l'emploi.
- Ooredoo Algérie possède un système d'évaluation annuelle qui comporte deux volets, le premier volet comprend l'évaluation des compétences, dans cette partie il y a une liste de compétences à évaluer par le manager, pour chaque compétence évaluée il y a un niveau requis. Le service talent management a adopté le référentiel de compétences comportementales dans le système d'évaluation car chaque évaluation requiert un niveau de compétences comportementales (innovation, communication, la gestion d'équipes...etc), la logique d'évaluation est : 80% proche, 100% conforme. Cette première partie comprend également l'évaluation de performance, c'est la contribution notée de chaque salarié durant l'année, les ressources humaines qui ont eu une contribution supérieure à 60% auront un bonus appelé « le bonus annuel de l'évaluation de performance », et ceux qui ont eu une contribution inférieure à 60% n'auront pas ce bonus car leur performance est considérée comme faible « low performance ». Le deuxième volet, correspond aux objectifs, à savoir que chaque objectif à un poids dont le pourcentage total il faut qu'il soit égale à 100.
- Chaque année un entretien d'évaluation annuelle est organisé au sein de Ooredoo Algérie, c'est un moment d'échange argumenté entre le manager (responsable direct) et son collaborateur, pour aboutir à une évaluation de la performance et du niveau de maîtrise des compétences de ce dernier. Au cours de cet entretien le manager renseigne directement l'évaluation sur Oracle et doit aussi communiquer à son collaborateur les objectifs de l'année à venir.
- L'entretien d'évaluation annuelle au sein de Ooredoo Algérie fait l'objet d'une importante préparation en amont que ce soit par le manager qui le prépare en utilisant le formulaire d'évaluation annuelle, ou par le salarié qui réalise son auto-évaluation.
- L'entretien d'évaluation annuelle conduit à définir le plan de développement qui vise à identifier les points forts du salarié, ainsi que les axes de développement potentiels, en termes de formation et/ou d'évolution (tel qu'une promotion).
- L'évolution professionnelle au sein de Ooredoo Algérie repose sur l'ancienneté et l'atteinte des objectifs, le potentiel du salarié, et sa capacité à occuper des postes différents.
- Les promotions au sein de Ooredoo Algérie sont examinées une fois par an. Pour déterminer les possibilités de promotions, le service talent management s'appuie sur les résultats des entretiens d'évaluation annuelle. La promotion sera accompagnée par une augmentation de salaire et des avantages (forfait, téléphone, véhicule...etc) liés au nouveau poste.

A partir de l'analyse des réponses de cet axe, on peut conclure que Ooredoo Algérie déploie de gros efforts dans l'accompagnement de l'évolution professionnelle de ses ressources humaines et de leur employabilité, qu'elle s'appuie fortement sur le principe de compétence et l'intègre dans toutes ses pratiques de management des ressources humaines à savoir la formation, l'évaluation annuelle, la promotion, ce qui confirme son adoption d'un bon management des compétences.

IV-Conclusion:

Le management des compétences en tant que nouvelle tendance du management des ressources humaines a permis d'introduire des changements dans la relation d'emploi et de mettre en évidence l'employabilité. Ceci est dû au nouvel environnement dans lequel les entreprises exercent. Il se caractérise par l'incertitude, et requiert une nouvelle façon de gérer les ressources humaines. Cette nouvelle façon consiste à rendre le salarié responsable de sa trajectoire professionnelle, et l'entreprise met à sa disposition les moyens nécessaires à son développement.

Ooredoo Algérie considère le développement des compétences de ses ressources humaines comme mission cruciale car elle reconnaît que c'est les compétences qui viennent

ajouter une valeur significative à l'entreprise, leur développement constitue la clé de la performance et contribue à la réalisation de sa vision stratégique et ses défis majeurs.

Le management des compétences au sein de Ooredoo Algérie joue un rôle fondamental dans le développement et le maintien de l'employabilité de ses ressources humaines. Pour assurer ce rôle, elle a construit un management moderne des ressources humaines fondé sur la compétence, et qui se manifeste par la mise en place d'une politique de management des compétences des ressources humaines « HR talent management policy ».

Grâce à sa politique de valorisation des compétences algériennes Ooredoo est parvenu à attirer les meilleurs profils du marché du travail. Par conséquent, l'entreprise est devenue au fil du temps un foyer de compétences par excellence.

Ainsi Ooredoo Algérie à travers le management et le développement des compétences de ses ressources humaines a pris conscience de l'importance de l'accompagnement de l'employabilité, et notamment d'inculquer une culture de l'employabilité en véhiculant des valeurs en faveur de son développement.

Néanmoins Ooredoo Algérie doit développer d'avantage ses pratiques en matière des ressources humaines, notamment la GPEC qui n'est pas implémentée de manière formelle et qui manque d'organisation. Pour cela l'entreprise doit l'implémenter formellement, la structurer pour une meilleure anticipation des emplois et des compétences, et pour un accompagnement optimal de l'employabilité des ressources humaines.

Au-delà des résultats obtenus, des limites sont à signaler en ce qui concerne la GPEC, car notre étude l'a abordé de manière succincte. Cela va permettre des développements théoriques et des futures pistes de recherche. Une voie de recherche intéressante consisterait à approfondir l'analyse de la contribution de la GPEC dans l'accompagnement de l'employabilité.

-Références :

¹ Loufrani-Fedida, S., Saint-Germes, E. (2013), **Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation**, De Boeck Supérieur, @GRH, 02 (n°07), pp 13-40.

² Retour, D. (2005), **Le DRH de demain face au dossier compétences**, France : Management Prospective Ed Management & Avenir, 02 (n°4), pp 187-200.

³ Chaari Mefteh, K. (s. d), **L'approche par compétences : une alliée vers une employabilité durable**, pp 1-17, visité : 24/01/2019à10h, http://www.cidegef.org/prochaines/kenitra/communications/CHAARI_Sfax_Tunisie.pdf

⁴ Loufrani-Fedida, S., Saint-Germes, E. (2013), **Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation**, De Boeck Supérieur, @GRH, 02 (n°07), Op-Cit, pp 13-40.

⁵ Loufrani-Fedida, S., Oiry, E., Saint-Germes, E. (2014, 6-7 novembre), **Vers un rapprochement de l'employabilité et de la gestion des compétences : Proposition d'une grille de lecture et illustrations empiriques**, Chester : Royaume-Uni : 25^e Congrès de l'AGRH, pp 1-27.

⁶ Bouteiller, D., Gilbert, P. (2009, septembre), **Qu'a-t-on appris de la gestion des compétences ?** 20^e Congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), France : Université Toulouse 1- Capitole et Ecole Supérieure de Commerce de Toulouse, pp 1-25.

⁷ Lateurtre -Zinoun, M. (2012, juillet), **L'expérience et les compétences peuvent-ils se transmettre ?** Paris : Biennale internationale de l'éducation, de la formation et des pratiques professionnelles, communication n°122-Atelier 30 : Formation des formateurs, pp 1-11.

⁸ Lateurtre -Zinoun, M. (2012, juillet), **L'expérience et les compétences peuvent-ils se transmettre ?** Paris :

Biennale internationale de l'éducation, de la formation et des pratiques professionnelles, communication n°122-Atelier 30 : Formation des formateurs, Op-Cit, pp 1-11.

⁹ Le Boterf, G. (2008), **Repenser la compétence, Pour dépasser les idées reçues : 15 propositions**, Paris : Editions d'Organisation, Groupe Eyrolles, p17.

¹⁰ Loufrani-Fedida, S. (2011), **La gestion des ressources humaines au service de l'articulation entre management des compétences et organisation par projets**, Revue de Gestion des Ressources Humaines, 01 (n°79), pp 24-38.

¹¹ Loufrani-Fedida, S. (2008, mai- août), **Management des compétences et organisation par projets : une**

mise en évidence des leviers de gestion conjointe, La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, 03 (n° 231-232), pp 73-83.

¹² Baruel Bencherqui, D., Janand, A. (2016), **Lorsque mobilité interne et capital social coopèrent, l'employabilité prospère**, in *L'employabilité* sous la direction de Baruel Bencherqui, D., France : Paris : MA

Editions-ESKA, p11.

¹³ Rekik, Y., Yanat, Z., Mathieu, P. (2016), **Sentiment d'employabilité des salariés et fidélité à l'entreprise**, in *L'employabilité*, sous la direction de Baruel Bencherqui, D., MA Editions - ESKA, p50.

¹⁴ Gazier, B. (1999), **Assurance chômage, employabilité et marchés transitionnels du travail**, France : Paris : Cahiers de la Maison des Sciences Economiques, n°9903, p10.

¹⁵ Hofaidhllaoui, M., Ben Hassen, N. (2012), **L'employabilité des salariés : Facteur de la performance des entreprises ?** ISEOR, Recherches en Sciences de Gestion, 04 (n°91), pp 129-150.

¹⁶ Loufrani-Fedida, S., Saint-Germes, E. (2013), **Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation**, De Boeck Supérieur, @GRH, 02 (n°07), Op-Cit, pp 13-40.

¹⁷ Bentein, K., Guerrero, S. (2008), **La relation d'emploi : état actuel de la question**, Relations industrielles, 63 (n° 3), pp 393-424.

¹⁸ Dietrich, A., Gilbert, P., Pigeys, F., Aubret, J. (2010), **Management des compétences, Enjeux, modèles et perspectives**, France : Paris : Dunod, 3^e édition p8, pp 102,103.

¹⁹ Dietrich, A., Gilbert, P., Pigeys, F., Aubret, J. (2010), **Management des compétences, Enjeux, modèles et perspectives**, France : Paris : Dunod, 3^e édition p8, Op-Cit, p114.

²⁰ Saint-Germes, E. (2004), **L'employabilité, une nouvelle dimension de la GRH ?** Université du Québec : Montréal : 15^e Congrès de l'AGRH, Communication primée : Bourse d'excellence de la Chaire en Gestion des Compétences de l'UQAM, pp 1887-1906, visité : 14/02/2019 à 10h10, <https://www.agrh.fr/assets/actes/2004saint-germes084.pdf>

²¹ Loubes, A., Bories-Azeau, I. (2012), **La GPEC élargie au territoire : Quelles interfaces ?** pp 1-16, visité : 15/01/2019 à 11h, <https://www.agrh.fr/assets/actes/2012-loubes-boriesazeau.pdf>

²² Dietrich, A., Gilbert, P., Pigeys, F., Aubret, J. (2010), **Management des compétences, Enjeux, modèles et perspectives**, France : Paris : Dunod, 3^e édition p8, Op-Cit, p122.

²³ Loubes, A., Bories-Azeau, I. (2012), **La GPEC élargie au territoire : Quelles interfaces ?** Op-Cit, pp 1-16, visité : 15/01/2019 à 11h, <https://www.agrh.fr/assets/actes/2012-loubes-boriesazeau.pdf>

²⁴ Martin, P., Hofaidhllaoui, M. (2017, juillet), **Management des talents, recrutement, développement, employabilité, performance, avec 8 cas pratiques**, Paris : Ed Magnard-Vuibert, p 100.

²⁵ Zgoulli, S. (2014), **Employabilité et implication organisationnelle : Quelles pratiques RH ?** thèse de doctorat en Sciences de Gestion, France : Université Montpellier 2, p 108.

²⁶ Dietrich, A., Gilbert, P., Pigeys, F., Aubret, J. (2010), **Management des compétences, Enjeux, modèles et perspectives**, France : Paris : Dunod, 3^e édition p8, Op-Cit, p104.

²⁷ Forté, M. (Janvier 2012), **Activité, emploi, chômage : De quoi parle-t-on ?** Economie du travail, SO11FM60, UDS, pp 1-57.

²⁸ Saint-Germes, E. (2004), **L'employabilité, une nouvelle dimension de la GRH ?** Université du Québec : Montréal : 15^e Congrès de l'AGRH, Communication primée : Bourse d'excellence de la Chaire en Gestion des Compétences de l'UQAM, Op-Cit, pp 1887-1906, visité : 14/02/2019 à 10h10, <https://www.agrh.fr/assets/actes/2004saint-germes084.pdf>

²⁹ Martin, P., Hofaidhllaoui, M. (2017, juillet), **Management des talents, recrutement, développement, employabilité, performance, avec 8 cas pratiques**, Paris : Ed Magnard-Vuibert, Op-Cit, p 100.

³⁰ Saint-Germes, E. (2004), **L'employabilité, une nouvelle dimension de la GRH ?** Université du Québec : Montréal : 15^e Congrès de l'AGRH, Communication primée : Bourse d'excellence de la Chaire en Gestion des Compétences de l'UQAM, Op-Cit, pp 1887-1906, visité : 14/02/2019 à 10h10, <https://www.agrh.fr/assets/actes/2004saint-germes084.pdf>

³¹ Rouby, E., Thomas, C. (2009), **L'articulation compétences individuelles / compétences stratégiques : Vers une solution de gestion intégrée des compétences**, Revue Interventions économiques (en ligne), n°40, pp 84-101, visité : 25/03/2019 à 10h05, <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/134>

³² Angel, M. (2016), **Le tourisme médical au Maroc : Enjeux et nouvelles compétences des professionnels**

de santé, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, France : Université Paris-Saclay, p30.

³³ Loufrani-Fedida, S., Saint-Germes, E. (2013), **Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation**, De Boeck Supérieur, @GRH, 02 (n°07), Op-Cit, pp 13-40.

³⁴ Dejoux, C. (2013), **Gestion des compétences et GPEC**, France : Paris : Dunod, 2^{ème} édition, p 53.

³⁵ Oiry, E et al (2013), **La GPEC : de la loi aux pratiques RH – identification de quatre idéaux-types**, ESKA, Annales des Mines - Gérer et comprendre, 02 (n° 112), pp 4-16.

³⁶ Oiry, E et al (2013), **La GPEC : de la loi aux pratiques RH – identification de quatre idéaux-types**, ESKA, Annales des Mines - Gérer et comprendre, 02 (n° 112), Op-Cit, pp 4-16.

³⁷ Baruel Bencherqui, D., Alice, LF., Mullenbach, A.,(2011), **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et son effet sur l'employabilité des salariés**, France : Management Prospective Ed Management & Avenir, 08 (n° 48), pp 14-36.

³⁸ Dejoux, C. (2013), **Gestion des compétences et GPEC**, France : Paris : Dunod, 2^{ème} édition, Op-Cit, p68.

³⁹ Ayache, I., Galvan, A. (2016, janvier), **PSE : Mode d'emploi**, Les cahiers Lamy du DRH, n°227,pp 44-57.

⁴⁰ Loufrani-Fedida, S., Saint-Germes, E. (2013), **Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation**, De Boeck Supérieur, @GRH, 02 (n°07), Op-Cit, pp 13-40.

⁴¹ Jinane, M. (2015, juin), **L'empreinte de l'employabilité au cœur d'une G.R.H contemporaine**, Revue Sciences Humaines, n°43, tome B, Algérie : Université Constantine 1, pp 167-185.

⁴² Ben Hassen, N. (2011, juillet), **Le développement de l'employabilité dans les organisations : une aide à**

la rénovation de la gestion des ressources humaines et à l'accroissement de performances économiques

et sociales, cas d'entreprises industrielles tunisiennes, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, France : Le cnam (Conservatoire National des Arts et Métiers), p 70.

⁴³ Zgoulli, S., Swalhi, A. (2016), **L'employabilité par les compétences contribue-t-elle à favoriser l'identité de carrière ?** I.M.C.F, Question(s) de management, 03 (n° 14), pp 121-132.

⁴⁴ Hofaidhllaoui, M. (2010), **Le développement de l'employabilité : les stratégies des acteurs dans un pays émergent ?** revue internationale sur le travail et la société, 08 (n° 2), pp 87-115.

⁴⁵ Saint-Germes, E., Pijoan, N., Briole, A. (2013), **Les pratiques de mobilité des seniors : enjeux et limites**,

ESKA Revue de gestion des ressources humaines, 01 (n° 87), pp 59-80.

⁴⁶ Baruel Bencherqui, D., Kefi, M. K., Le Flanchec, A., Mullenbach-Servayre, A. (2012), **L'employabilité et**

son rôle sur la satisfaction, la formation et les réseaux sociaux, ISEOR, Recherches en Sciences de Gestion,

05 (n°92), pp 115-132.

⁴⁷ Saint-Germes, E. (2004), **L'employabilité, une nouvelle dimension de la GRH ?** Université du Québec : Montréal : 15^e Congrès de l'AGRH, Communication primée : Bourse d'excellence de la Chaire en Gestion des Compétences de l'UQAM, Op-Cit, pp 1887-1906, visité : 14/02/2019 à 10h10, <https://www.agrh.fr/assets/actes/2004saint-germes084.pdf>

⁴⁸ Saint-Germes, E., Pijoan, N., Briole, A. (2013), **Les pratiques de mobilité des seniors : enjeux et limites**,

ESKA Revue de gestion des ressources humaines, 01 (n° 87), Op-Cit, pp 59-80.

⁴⁹ Loufrani-Fedida, S. (2008, mai- août), **Management des compétences et organisation par projets : une mise en évidence des leviers de gestion conjointe**, La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, 03 (n° 231-232), Op-Cit, pp 73-83.

⁵⁰ Giraud, L., Dany, F., Roger, A. (2011, octobre), **Les étapes de carrière sont-elles toujours d'actualité ?** Maroc : Marrakech : 22^e Congrès de l'AGRH, pp 1-20.

⁵¹ Ooredoo Algérie, Tout sur Ooredoo, 2019, visité : 18/09/2019 à 10h15,

<http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/a-propos>.

⁵² Documents internes de Ooredoo Algérie (2016), la DRH.

- ⁵³ Documents internes de Ooredoo Algérie (2016), la DRH, Op-Cit.
⁵⁴ Human ressources talent management and development guideline (2018), la DRH Ooredoo.
⁵⁵ Verrier, G., Bourgeois, N. (2014, février), **La people review : Un révélateur RH**, France : Paris : Identité RH, Ressources humaines et Croissance, pp 1-2.
⁵⁶ Human ressources talent management and development guideline (2018), la DRH Ooredoo, Op-Cit.
⁵⁷ Talent Review guide (2014-2015), for HR Leaders, CNE Human Resources, version 0900814, pp1-10.
⁵⁸ Human ressources talent management and development guideline (2018), la DRH Ooredoo, Op-Cit.
⁵⁹ Human ressources talent management and development guideline (2018), la DRH Ooredoo, Op-Cit.

Comment citer cet article par la méthode APA:

HAIOUANI Narimane(2020), Le rôle du management des compétences dans la mise en évidence de l'employabilité –Etude de cas de l'entreprise Ooredoo Algérie, *Entreprise Review*, Volume 09 (numéro 01), Algérie : Université d'Alger 3, PP(481-497).



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا لـ رخصة المشاع الإبداعي نسب المُنصّف - غير تجاري - مع الاشتراق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0).

مجلة المؤسسة مرخصة بموجب رخصة المشاع الإبداعي نسب المُنصّف - غير تجاري - مع الاشتراق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0).



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.

Entreprise Review is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license** (CC BY-NC 4.0).

