

L'APPROCHE COMPETENCE DANS LE SYSTEME GRH DE L'ENTREPRISE : Analyse et conditions de mise en œuvre

*Ibrahim Azzedine KERKOUB, MCA, directeur du laboratoire
PERMANAN, HEC, Alger.*

Hemza GUERNOUB, Doctorant, HEC, Alger.

Résumé : La compétence prend une place privilégiée dans le discours des responsables dans les entreprises, elle se substitue à d'autres notions telles que la notion de qualification pour décrire la capacité de l'homme à mobiliser les ressources nécessaires pour affronter la situation et les impératifs posés par un environnement en turbulence. L'introduction de la logique compétence conduit à modifier et à faire évoluer les pratiques GRH dans l'entreprise.

Mots clés : Flexibilité, Compétence, Gestion des compétences, Savoir, potentiel, Apprentissage.

ملخص: نظرا لحجم وطبيعة التغيرات التي تشهدها بيئة المؤسسة، أصبحت الكفاءات الفردية داخل المؤسسة احد أسس التميز والنجاح في السوق. قدرة الفرد على التعاطي مع الظروف المختلفة أثناء العمل وقدرته على الابتكار والتطوير أصبحت أيضا حاجة ملحة. تبني مقارنة الكفاءات وتسيير الكفاءات يؤدي حتما إلى تغيير في فلسفة وأنشطة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات، تسيير الكفاءات، المعرفة، التكيف.

Introduction

Pour garder sa compétitivité dans un contexte marqué par une internationalisation de la concurrence, l'entreprise doit chercher à minimiser le plus possible ces coûts, tout en favorisant l'innovation et la recherche. Pour ce faire, les entreprises misent de plus en plus sur la mobilisation du potentiel humain, sur l'imagination et la motivation et la responsabilité de l'individu, autrement dit, elles misent sur les compétences. La gestion des compétences est liée à la gestion du parcours de l'homme dans l'organisation pour l'adapter au contexte de l'entreprise, elle conjugue les perspectives de développement de l'entreprise avec les objectifs professionnels de l'individu. Pour ce faire l'entreprise doit développer des outils pour la mise en œuvre de la démarche tels que les référentiels des compétences. La gestion des compétences individuelles s'intéresse à l'intégration de la notion des compétences dans les pratiques GRH.

Notre objectif est d'investir le terrain de l'entreprise pour connaître les conditions qui doivent être réunies pour parler d'une mise en œuvre réelle

de la démarche compétence. Afin de cerner l'objectif de notre étude, nous avons posé la question principale suivante : *Comment procéder à la mise en place efficace de l'approche compétence au sein de l'entreprise SCS ?*

Notre choix s'est porté sur l'entreprise SCS Jijel (société de céramique sanitaire Jijel), qui dans son projet de réhabilitation, elle s'est engagée dans des efforts de rénovation considérables. L'entreprise SCS est en pleine transformation, son projet de rénovation nécessite d'impliquer davantage les individus dans les changements à effectuer. Dans ce cadre, il est important que cette entreprise soit consciente de l'utilité d'introduire une démarche de gestion des compétences individuelles. Au long de notre recherche nous nous sommes appuyé sur plusieurs sources complémentaires d'information ; la littérature scientifique dans le domaine de la gestion des compétences, ainsi que l'information collectée au sein de l'entreprise SCS.

Pour répondre à nos interrogations, nous avons aussi choisi d'adopter *une posture critique* afin d'analyser les dysfonctionnements et les anomalies, ce qui doit nous permettre de proposer les moyens nécessaires pour y remédier. Nous avons conduit une étude empirique auprès des cadres de SCS pour pouvoir confronter l'ensemble des hypothèses à la réalité.

Pour les besoin de notre étude nous avons choisi le questionnaire et l'entretien semi directif comme instrument de notre *enquête qualitative* , le principe de l'étude qualitative est d'analyser un phénomène social pour mieux le cerner à partir des informations portant sur la population concernée. Pour notre cas ce choix permet de mieux cerner la place que devrait prendre la notion de compétence dans les pratiques de la GRH, en d'autres termes elle permet de comprendre la logique compétence en stimulant un effort de réflexion sur la question.

1 Un mot sur la compétence : la difficile équation de la compétence et de la flexibilité

Pour comprendre le contexte dans lequel l'approche compétence a vu le jour, il faut examiner de près les caractéristiques de l'environnement économique de ces dernières décennies, certes les mutations qui ont marqué la société ont aussi marqué un changement dans le monde de fonctionnement de l'entreprise contemporaine. Sous ces conditions la notion de compétence fait l'objet d'importants débats, et donne lieu à une pluralité d'interprétation. Toute tentative pour définir ce concept est déclinée en fonction du champ d'application du concept (GRH,

éducation et formation, ergonomie....) et en fonction du niveau d'analyse dans lequel la notion de la compétence est située.

1.1 Un environnement hostile et un besoin d'adaptation :

« *L'environnement de l'entreprise se définit comme le contexte externe susceptible d'avoir une influence sur son activité* » (JOSIEN, 2013). Il recouvre de nombreuses variables économiques, démographiques, technologiques et réglementaire qui constituent des facteurs de changement de nature objective et des facteurs de nature subjective (GARIBALDI, 2008) *Les changements techniques et technologique* constituant un facteur important de changement étant donné qu'elle avance à rythme très rapide, *Les changements dans la demande* et dans les critères d'achat (nouvelle tendance de consommation et des clients plus exigeants).

Sur cette instabilité de l'environnement économique et technologique vient se greffer une redéfinition de l'organisation du travail: celle-ci ne consiste plus à découper la production en opérations partielles et répétitives confiées, chacune, à un travailleur. Désormais chaque travailleur doit accomplir des tâches variées et donc maîtriser des compétences extrêmement diverses les entreprises et les nations investissent de plus en plus dans l'innovation technologique et dans les domaines où les compétences distinctives sont le premier élément de compétitivité pour l'entreprise.

L'entreprise doit être en interaction permanente avec son environnement, pour répondre à ses évolutions rapides, pour cela elle doit montrer une flexibilité, une réactivité et une proactivité dans ces actions : **La flexibilité** permet de développer des actions susceptibles d'adapter l'entreprise à son environnement (MEIER, 2012), dans le domaine de la production cela se traduit par la capacité de l'entreprise à modifier son produit dans un délai très court grâce à des méthodes spécifiques qui facilitent les changements par l'opérateur lui-même. Dans le domaine de l'organisation la flexibilité se traduit par la mise en œuvre d'une *organisation transversale* qui permet la bonne circulation de l'information et la collaboration entre les différents acteurs. **La réactivité** : c'est-à-dire la vitesse de réaction face aux événements, ce qui permet de réduire les pertes que peuvent engendrer les mauvaises circonstances. **La proactivité** : la capacité de l'entreprise à façonner son environnement à son avantage, cela implique un effort important d'anticipation et de veille de la part de l'entreprise. Pour y répondre, l'entreprise doit maintenir en permanence une adéquation quantitative et qualitative de l'emploi, cela nécessite de pratiquer une veille technologique, de suivre l'employabilité de chacun, un effort permanent

de qualification et le développement de mobilité interne dans le cadre **d'une gestion proactive des compétences.**

1.2 La notion de la compétence dans le travail :

A partir des années quatre-vingt dix, la notion de compétence a été introduite dans la plupart des fonctions de l'entreprise avec une montée en puissance de ses différents niveaux d'analyse (DEJOUX, 2000) . Par conséquent, on parle de la compétence en GRH (compétence individuelle et professionnelle), en stratégie (compétence d'entreprise), en qualité (compétence collective). A cet effet on peut distinguer entre :

Le niveau individuel de la compétence Ici, on parle des compétences attachées à une personne. Au départ elles ont été étudiées par des disciplines qui ne concernaient pas spécifiquement les sciences de gestion telles que la linguistique et l'ergonomie. Cette notion a été ensuite introduite dans l'analyse de l'activité professionnelle et remplacée par une autre terminologie : « **la compétence professionnelle** », désignant la compétence exercée dans une situation de travail.

Le niveau collectif de la compétence : Ce niveau fait référence aux compétences collectives étroitement dépendantes des compétences individuelles exercées dans l'activité du groupe. La compétence collective suppose l'existence d'un sentiment de confiance et d'appartenance au sein du groupe (valeurs partagés), elle nécessite aussi la coopération pour l'atteinte d'un objectif commun .La compétence collective n'est pas seulement une simple addition des compétences individuelles des membres du groupe (LE BOTERF, 2005). La compétence collective est résultante de :

- *une coopération efficiente entre les membres du groupe* : grâce à des modes de coopération appropriés aux divers formes d'organisation, ce qui facilite la capacité à négocier les conflits et permet une visibilité de la contribution de chacun à la performance collective.

- *une communication efficace* : à travers l'existence d'un langage commun et la diffusion rapide de l'information pertinente au sein du groupe.

- *une élaboration de représentations partagée* : par exemple l'élaboration de systèmes communs de référence et de résolution des problèmes opérationnels.

- *un savoir apprendre* : surtout savoir apprendre collectivement de l'expérience dans le cadre d'échanges de pratiques, de l'utilisation des retours d'expériences et la formalisation des résultats.

Le niveau organisationnel : A ce stade la compétence s'articule autour des compétences organisationnelles, connues aussi comme **des compétences de l'entreprise**. Certaines d'entre elles sont considérées stratégiques (des compétences clés) et constituent le noyau d'un avantage concurrentiel.

La compétence réseau : Elle résulte de la coopération entre les firmes sous forme d'*externalisation* ou de *mise en commun des savoirs* et d'information pour former un réseau. D'une manière générale, dans une même entreprise elles peuvent coexister différentes facettes de la compétence (la compétence des salariés, la compétence d'un groupe, ou la compétence de l'entreprise). Ce mélange et cette complémentarité des compétences est un signe positif de la bonne conduite d'une entreprise.

- ***La compétence professionnelle, de quoi parle-t-on ?***

Il n'existe pas un compromis autour d'une définition unique de la notion de compétence. Lors de ses journées internationales de la formation entièrement consacrées au thème « objectifs compétence ? », le **MEDEF**¹ a repris cette conception de la compétence en insistant sur l'importance de la situation du travail : « *la compétence est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expérience et comportements s'exerçant dans un contexte précis. elle se constate lors de la mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. c'est donc à l'entreprise de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer.* »

Pour le sociologue des organisations **Philippe Zarifian** cette définition possède un mérite considérable parce qu'elle met l'accent sur l'individu et sur sa manière **d'affronter la situation** (ZARIFIAN, 1999). La compétence se manifeste dans l'activité et c'est de l'activité que pourra être faite l'évaluation des compétences mises en œuvre à cette occasion. Il n'est pas suffisant qu'une personne possède des ressources pour **être compétent**, il faut que la personne soit capable de les mobiliser et de les organiser : « *Être compétent c'est être capable d'agir et de réussir dans les divers situations professionnelles qui peuvent se présenter dans un métier ou un emploi* » (LE BOTERF, 2006) « *La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté.* » (ZARIFIAN, 1999)

¹ Le Mouvement des entreprises de France, Ex : CNPF (Conseil national du patronat français).

La prise en compte de l'individu et de l'activité dans la définition de la compétence est primordiale. En effet, on parle toujours d'une personne dans une situation professionnelle composée d'une activité à réaliser à laquelle sont associés des critères de réalisation. L'enjeu est d'atteindre le résultat **en mobilisant** ses propres ressources. L'individu doit prendre en charge la situation et doit se prendre lui-même en charge face à cette situation (auto mobilisation).

« *La compétence n'est pas une addition : considérer la compétence comme une somme ou une simple addition des ressources, c'est raisonner en termes d'assemblage et non pas de combinatoire* » (LE BOTERF, 2008). A travers ces mots l'auteur insiste sur le fait que la compétence n'est pas simplement un ensemble de ressources (savoirs), avoir ces ressources reste insuffisant, il faudra les mobiliser en une combinatoire de ressources.

Avant de conclure sur la définition des compétences individuelles, nous avons jugé nécessaire de donner la différence entre le concept de la compétence et celui de la performance : « *la compétence n'est pas strictement égale à la performance, mais pour qu'il ait une performance, il y a nécessité incontournable de la présence d'une ou de plusieurs compétences* » (JOLIS,2000) .La performance est le résultat de mise en œuvre d'une ou de plusieurs compétences, pour en favoriser l'apparition on doit agir sur l'individu et sur son environnement (les procédures, les modes de communication, le climat sociale, l'équipe, l'encadrement, etc.). La notion de la compétence est donc une notion opératoire très liée à la situation du travail.

Selon **Maurice Montemolin**, on peut distinguer trois composantes dans les compétences : les connaissances qui permettent « de comprendre comment ça marche », les savoirs faire qui indiquent « comment faire marcher » et les méta-connaissances qui aident à gérer les connaissances, pour plus de clarifications nous donnerons des illustrations sur chacune de ces composantes (DIETRICH et al ,2010):

- **Les connaissances (savoirs théoriques):** Elles sont scindées en deux groupe ; des connaissances déclaratives « *savoir que* » et des connaissances procédurales « *savoir comment* », qui permettent au savoir théorique de s'investir dans l'action (par exemples les connaissances des règles et d'usages du système.....)

- **Les savoirs- faire :** Essentiellement acquis par la pratique et l'expérience, ils sont **difficilement transmissibles** et constituent le répertoire d'actes dont dispose l'individu pour réaliser une action donnée (parfois réduit à des stéréotypes d'actions ou des routines)

- **Les méta-connaissances** : Ce sont les connaissances qui permettent de gérer les connaissances, ou encore des connaissances sur ses propres connaissances.

Les définitions ci-dessus restreignent la conception des compétences à leurs seules **composantes cognitives**. La raison est qu'elles sont inspirées de l'ergonomie de travail qui s'intéresse plus à l'analyse de l'activité et considère que la complexité du travail nécessite davantage des capacités du traitement de l'information. Les notions comme « *le savoir être* » ou « *les compétences comportementales* » sont donc occultées. La notion du « **savoir être** » est mise en avant par plusieurs auteurs ; en effet les aptitudes personnelles font partie des ressources qui peuvent être combinés avec d'autres (connaissances, savoirs faire...) pour agir avec compétence.

Au-delà des savoirs théoriques, savoirs faire et méta-connaissances cités ci-dessus, nous pouvons aussi distinguer d'autres types de ressources (LE BOTERF, 2006) qui constituent du « **savoir être** » :

- *Des savoirs relationnels* : ce sont des capacités qui facilitent le travail et qui permettent la coopération avec les autres, on parle de la capacité d'écoute, de négociation, de travail en équipe ...

- *Des qualités personnelles* ; ce sont des caractéristiques de personnalité : la rigueur, l'initiative, la force de conviction.....

- *Des ressources émotionnelles* : elles permettent de ressentir une situation ou une relation et de guider nos intuitions et nos perceptions.

2 L'intégration de la compétence : vers une évolution des pratiques GRH

La gestion des compétences s'intéresse aussi à l'intégration de la notion des compétences dans les pratiques GRH. L'introduction de la logique compétence conduit à modifier et à faire évoluer ces pratiques dans l'entreprise.

2.1 La GPEC (la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) :

La prévision des compétences est au centre de la gestion des compétences, l'entreprise ne peut proclamer pratiquer une gestion des compétences sans qu'elle fasse l'effort de prévision et de projection. Le rôle majeur de La GPEC est d'anticipation pour permettre la réactivité et l'adaptabilité de l'entreprise face aux mutations de l'environnement, cette anticipation touche aussi au parcours de l'homme dans l'organisation qui devient de plus en plus stable et claire La prévision des compétences est au centre de la gestion des compétences, l'entreprise ne

peut proclamer pratiquer une gestion des compétences sans qu'elle fasse l'effort de prévision et de projection.

Plusieurs modèles s'efforcent de donner une réponse aux préoccupations des entreprises en termes de besoins et des ressources futures en facteurs humaines ; ces préoccupations sont de nature **quantitative et qualitative**. Au départ les préoccupations étaient de nature quantitative, la prévision consiste à des modélisations pour calculer le nombre de personnes nécessaire à chaque niveau de qualification (AUBERT, 2002). Ce modèle prend source dans les modèles de **planification stratégique**. Mais plusieurs expériences ont montré les limites de cette approche et l'intérêt est alors centré sur l'emploi.

La démarche de prévision centrée sur l'emploi suppose une meilleure connaissance de l'emploi actuel, la prise en compte de l'aspect technique de l'emploi, sa contribution économique, de la circulation de l'information ainsi que de ses relations de communication (à l'interne ou à l'externe) constitue la base du raisonnement prospectif (AUBERT, 2002). Progressivement la notion de compétence a été intégrée dans les modèles de prévision car elle constitue l'élément commun entre les exigences de l'emploi (compétences **requises**) et les caractéristiques des ressources (compétences **disponibles**) (AUBERT, 2002).

2.2 La compétence et les pratiques d'évaluations

La mise en œuvre de la gestion des compétences suppose l'introduction de la compétence comme élément clé de l'évaluation individuelle. Dans ce cas l'évaluation prend de nouvelles formes et vise de nouvelles finalités, pour l'individu et pour l'entreprise. L'évaluation des compétences permet d'apprécier le portefeuille des compétences de collaborateur en le comparant à compétences attendues (par rapport à des objectifs déjà fixé), aux compétences acquises (pour occuper le poste actuel) et aux Compétence cibles (pour occuper le poste de demain).

Dans le cadre d'une logique compétence, les résultats de l'évaluation de compétences doivent servir comme base de références pour les décisions concernant la formation, la promotion et éventuellement la rémunération. En ce qui concerne le service formation les entretiens d'évaluation permettent de porter un regard sur le passé ; c'est-à-dire se rassurer de l'efficacité des actions et des plans de formation déjà entreprises et de porter le regard vers l'avenir, en préparant les futurs plans.

2.3 La logique compétence et la formation

Les évolutions rapides imposent une remise en cause permanente des savoirs. Ainsi, la logique compétence favorise les actions de formation qui vont avec les programmes et les projets de l'entreprise, pour répondre à ses besoins en termes d'évolution et d'adaptabilité. Développer le savoir être de l'individu et encourager l'apprentissage deviennent des mots clés dans la formation

Le capital humaine est particulièrement associé à la formation .La formation est un investissement que la personne effectue pour augmenter son capital productif inséparable de sa personne. Dans l'entreprise, l'acquisition des compétences ne se fera donc pas via le recrutement externe, mais au sein de l'entreprise grâce à la formation professionnelle (BLANCHARD,2005). Au niveau de l'entreprise, l'enjeu est de garder les salariés qui détiennent le capital compétence le mieux adapté à ses caractéristiques et à ses défis. L'accent est de plus en plus mis sur la formation d'adaptation.

- *L'approche compétence dans la formation :*

La gestion des compétences ne peut pas passer par la création des plans généraux de formation, elle s'appuie sur une idée fondamentale : c'est la mobilité en cours de carrière qui apporte des occasions de développement individuel en ménageant des occasions d'apprendre (LEVY-LEBOYER, 2009). L'introduction des actions de développement des compétences implique une modification du rôle de la formation et de ses modalités. Concernant le rôle de la formation, la priorité est donnée au fait « *d'apprendre à apprendre* » c'est-à-dire le renforcement de la capacité à tirer parti des expériences d'identifier les sources des problèmes pour les résoudre (les métas compétences), c'est une nouvelle approche dans la formation.

- *Une nouvelle approche de la formation :*

La nouvelle approche de la formation tend vers plus d'internalisation de la formation par les entreprises(CADIN et all ,2012), c'est-à-dire par une prise en charge interne avec une responsabilisation de l'individu qui est en charge de son employabilité. L'individu doit s'adapter aux besoins de l'entreprise, il est invité à se mettre en cause et à apprendre en permanence. L'introduction de la notion des compétences doit aussi favoriser les savoirs faire et leur transfert sur le lieu du travail. Les entreprises tendent à privilégier les formations les plus courtes centrées sur l'adaptation au poste du travail et connectée au terrain de l'entreprise

Un nouveau regard sur la relation formation – emploi

La formation est un moyen privilégié pour la politique d'emploi et la relation entre les deux est toujours mise en cause sous la pression des évolutions économiques et des nouvelles exigences pour l'entreprise (la recherche du gain de productivité et une minimisation des coûts).

De nouvelles modalités de formation apparaissent pour permettre d'une part la réduction des coûts et d'autres parts le développement des efforts de la formation pour une grande compétitivité des emplois. En principe ces modalités visent plus d'interaction entre l'acquisition des savoirs théoriques et l'acquisition de compétences en milieu professionnel, nous pouvons donner l'exemple de tutorat et de l'auto formation.

3 L'étude sur terrain : La gestion des compétences au sein de SCS Jijel

Dans cette section nous allons restituer la synthèse des observations et c'est au regard de ces observations que nous allons après tenter de donner quelques recommandations pour l'amélioration des dispositifs actuels, et pour l'instauration des conditions nécessaires à la mise en œuvre de la démarche compétence.

1. Synthèse des observations

SCS Jijel (société de céramique sanitaire Jijel) est une filiale du groupe ECE, une société par action dont le capital est détenu par l'état, elle compte 440 employés. Nous allons à présent donner la synthèse de notre intervention dans la SCS. Cette synthèse reprend sous forme d'un récapitulatif des points faibles et des points forts dégagés à partir des entretiens menés avec les responsables et l'analyse de questionnaire.

Points forts : Nous avons eu un accord de principe pour la direction sur l'importance des compétences en effet nous avons observé un engagement clair de la part de la direction générale pour faire des RH un pilier de croissance. La pratique de formation est mise en œuvre, elle touche à un nombre important de salariés, aussi la pratique d'évaluation est faite régulièrement.

Points faibles : Un manque de visibilité sur la manière dont les RH vont contribuer au développement de l'entreprise ; une vision simplifiée de l'environnement et une veille limitée et des sources d'informations qui ne sont pas claires ; L'entreprise élabore des prévisions sans une prise en compte réelle de tous les facteurs influençant son activité. La logique administrative qui caractérise les politiques GRH, c'est-à-dire que les pratiques ne sont pas orientées vers la gestion des compétences, en effet,

le département ne dispose pas des outils nécessaires, les outils utilisés sont archaïques .

Quant aux pratiques réelles :

L'évaluation

- L'utilisation de la fiche d'évaluation comme seul instrument d'évaluation ;
- L'évaluation est plus centrée sur le travail que sur les compétences : les compétences individuelles ne constituent pas la base de l'évaluation ;
- Les résultats de l'évaluation ne représentent pas une référence majeure pour les décisions de formation ou de promotion.

La formation

- Les programmes de formation ne sont pas individualisés, c'est-à-dire trop générale ;
- La détermination des thèmes de la formation se fait sans un recensement des besoins réels de la population concernée ;
- La formation est orientée vers l'acquisition des connaissances, le savoir être constitue une cible secondaire.

2. Recommandations et suggestions pour l'amélioration des dispositifs actuels

Les points qui précèdent ont mis en évidence plusieurs insuffisances dans le système gestion des ressources humaines de l'entreprise SCS. Ainsi nous allons essayer de mettre en avant quelques suggestions pour la mise en œuvre d'une démarche réelle de la gestion de compétence. Cette démarche doit inclure 2 étapes :

2.1. Le préalable à la démarche

La mise en œuvre de la gestion des compétences nécessite avant tout, une volonté claire de la part de la direction pour s'engager dans une telle démarche qui s'étale sur plusieurs années. Ce choix doit être le résultat d'une prise de conscience de l'importance de la démarche pour l'avenir de l'entreprise. Toutes les suggestions ci-après sont à prendre en compte dans le cadre un vrai projet lancé par l'entreprise. Le suivi de ce travail peut être assuré par une commission ou un comité désigné par la direction.

- **Réorganiser la fonction GRH** : La situation financière de l'entreprise permet d'envisager des actions pour consolider la position des ressources humaines dans l'entreprise

➤ *Il faut penser à créer des nouveaux services dans le département GRH, notamment un service pour les emplois et les compétences et un autre pour la formation. Cela aura pour but d'inscrire les politiques GRH dans une logique compétence.*

La création de ces service constitue une plateforme pour instaurer la démarche et permet de disposer d'une base de donnée en matière des actions de prévision et de développement des compétences (pour quoi pas se disposer d'un système d'information de ressources humaines SIRH) .Cette base de donnée doit être actualisée et corrigée au gré des impératifs internes et externes à l'entreprise.

➤ *élaborer un guide pour gérer les ressources humaines de l'entreprise et définir le rôle des différents acteurs dans la fonction.*

Au regard de la taille de l'entreprise, chaque acteur dans la fonction a son poids. Par exemple, le rôle du chef de département semble d'une grande importance puisque il constitue le point de liaison direct entre la direction et le personnel ; ce qui facilite la communication au quotidien des la stratégie et de la vision de la direction.

- **commencer par un effort d'analyse des postes :**

➤ *la première mission d'un service d'emploi est de concevoir les outils nécessaires pour la mise en place des descriptions actualisées des postes (l'entreprise dispose de fiches de postes très anciennes qui demandent une actualisation)*

Cette analyse, consiste en une description détaillée des postes, il faudra faire des projections à l'avenir pour la prise en compte des susceptibles variations.

➤ *élaborer une carte des emplois pour l'entreprise, il s'agit essentiellement de mettre en avant les différences sensibles dans les emplois.*

➤ *Il est aussi nécessaire de repérer les postes clés pour l'activité de l'entreprise.*

- **identifier les compétences et élaborer un référentiel :**

➤ *En se basant sur les descriptions des activités établies, l'entreprise pourra élaborer une description des compétences requises pour tenir chaque poste, notamment, celles concernant les postes clés (élaborer des profils de compétences).*

Remarque : Pour un premier pas, il ne faut pas tenter de se distinguer par des objectifs très ambitieux, ainsi, il ne faut pas chercher à fournir des référentiels pour tous les postes et à abandonner d'un seul coup les méthodes anciennes. L'élaboration de ces outils peut rencontrer quelques difficultés, telles que la non compréhension par les acteurs ou leur

résistance, pour cela un effort de sensibilisation est demandé lors de l'élaboration.

2.2. La mise en place de la démarche (l'intégration de la notion de compétence)

La mise en place de la démarche nécessite un changement dans les pratiques, elle suppose que la notion de compétence devient le terme de référence pour les pratiques GRH.

- **Le service formation** : L'élaboration d'un référentiel des compétences et son utilisation comme référence lors de l'évaluation, va faciliter la tâche pour le service formation. Celui-ci sera en mesure de :

- *Faire l'analyse des besoins en compétences*

Pour trouver les modalités adéquates pour répondre à ce besoin, (une ingénierie des compétences avec détermination des objectifs et des moyens des actions formation). L'entreprise va décider si les besoins exprimés nécessitent des actions en interne ou à l'externe de l'entreprise.

- *Etablir de nouvelles finalités pour le plan de formation*

Mettre sur pied un plan de formation qui conjugue d'une part les objectifs d'évolution de l'entreprise et sa situation actuelle avec les savoirs actuels de l'individu, ce qui devrait renforcer l'employabilité des salariés, et leur capacité de transférer leurs savoirs vers d'autres situations de travail, enfin, est surtout leur capacité à apprendre continuellement.

- *Faire de la formation un moyen pour motiver et satisfaire l'individu*

- *Permettre le bon suivi des actions de formation*

- *Se focaliser sur les compétences métier et pas seulement sur les compétences transversales (telles que les compétences managérielles)*

La pratique de la formation va aussi changer, cela conduit à redéfinir la vision d'un plan de formation, celui-ci doit sortir de la vision à court terme pour intégrer les préoccupations de la GRH en termes de préparation et d'anticipation, de façon cohérente avec le développement de l'entreprise.

- *Faire de la formation un pilier de la gestion prévisionnelle*

Dans cette vision la formation devient une obligation pour préparer l'avenir, ainsi les actions de formation sont nécessaires lors d'une mobilité interne, ou pour préparer la relève au sein de l'entreprise.

- **La pratique d'évaluation** : L'entretien annuel doit être généralisé à l'ensemble des cadres, dans ce cas l'entretien se déroule entre le chef de département et le collaborateur. Cet entretien va

permettre de fixer les grandes orientations de l'année à venir, de discuter les objectifs et de les adapter en fonction du contexte en cours. Il permet aussi de traiter d'autres thèmes lors de l'évaluation tels que :

- l'évolution et l'épanouissement du collaborateur ;
- L'orientation future du collaborateur ;
- les conditions de travail.

La mise en œuvre réelle de la démarche signifie que les pratiques du processus gestion des ressources humaines seront liées par le concept de compétence, cela vaut dire qu'il existe un lien entre les résultats de l'évaluation des compétences et la politique formation et de promotion.

• **La gestion du parcours professionnel et la préparation de la relève :** L'entreprise doit avoir une vision pour l'avenir, elle doit commencer à préparer dès maintenant les ressources humaines invitées à occuper des postes clés. Pour cela elle doit clarifier le plan de carrière pour toute personne intéressée. L'entreprise doit aussi travailler pour renforcer et maintenir son attractivité aux yeux de ces cadres, elle doit valoriser leur travail pour être sûre de leur rétention dans l'avenir. Pour cela, elle doit être en mesure de garantir un parcours professionnel sécurisé pour les cadres, en mettant à leurs dispositions les outils pour faire le point sur la carrière et augmenter leur employabilité (bilan des compétences, formation continue).

• **L'organisation du travail :** La gestion des compétences suppose que l'entreprise tient en considération les effets de la notion des compétences sur l'organisation du travail, en permettant le transfert des compétences sur les lieux du travail et en favorisant l'épanouissement des individus dans leurs fonctions. Dans ce sens, la gestion des compétences suppose la mise en pratique des règles qui favorisent l'initiative et l'autonomie des cadres tout en les associant aux objectifs de l'entreprise.

Conclusion

Les résultats de l'étude menée dans l'entreprise nous ont permis de constater quelques insuffisances. En effet, les conditions ne sont pas réunies pour parler d'une gestion des compétences efficace dans l'entreprise. Nous avons essayé de proposer quelques suggestions pour mettre sur terrain une démarche de gestion de compétence, tout en insistant sur le fait que la mise en œuvre de la démarche pose la question de l'engagement de la direction d'adaptation des structures internes ainsi que l'adoption des outils nécessaires et l'intégration de la compétence dans les pratiques GRH.

Nous avons donc vu que au regard des évolutions dans le métier et dans l'environnement de l'entreprise la prévision des compétences devient un enjeu d'adaptabilité et de réactivité. Nous avons aussi conclu

que l'évaluation des compétences suppose un échange entre le collaborateur et son supérieur (entretien professionnel), dans ce cadre l'évaluation permet de sensibiliser le collaborateur sur le projet de l'entreprise et de lui donner l'opportunité de se situer par rapport à son projet professionnel. Concernant la formation, nous avons observé que la formation s'oriente de plus en plus vers le développement du savoir être de l'individu, pour lui permettre l'apprentissage tout au long de la vie professionnelle.

Bibliographie

AUBERT (Jacques), GILBERT (Patrick) et PIGEYRE (Frédérique) : *Management des compétences : réalisations, concepts et analyses*, éditions Dunod, Paris, 2002, p.86..

BLANCHARD (Catherine) : *La formation professionnelle : un outil vital pour l'avenir de l'entreprise*, édition Vuibert, Paris, 2005, p.16.

CADIN (Loïc), GUERIN (Francis) et PIGEYRE (Frédérique) : *Gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie*, édition Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2003.

CADIN (Loïc), GUERIN (Francis), PIGEYRE (Frédérique) et PARALONG (Jean) : *Gestion des ressources humaines*, édition Dunod, Paris, 2012, p.407..

DEJOUX Cécile : « pour une approche transversale de la gestion de compétence », in revue Gestion 200, n°06, volume 17, 2000, pp. 15-24.

DIETRICH (Anne), GILBERT (Patrick) et PIGEYRE (Frédérique) : *Management des compétences, enjeux, modèles et perspectives*, 3^{ème} édition, édition Dunod, Paris 2010, p. 10.

GARIBALDI (G) : *Analyse stratégique*, éditions d'Organisation, 3^{ème} édition, Paris 2008, pp.150-152..

JOLIS (Nadine) : *La compétence au cœur du succès de votre entreprise*, éditions Organisation, Paris 2000, p. 26.

JOSIEN (Samuel) et LANDRIEUX -KARTOUCHIEN (Sophie) : *L'essentiel du management des entreprises*, édition Lextenso, Paris, 2013. P. 37.

LE BOTERF (Guy) : *Construire les compétences individuelles et collectives*, éditions d'organisation, Paris, 2005, p.115.

LE BOTERF (G) : *L'ingénierie et l'évaluation des compétences*, édition d'Organisation, Paris, 2006, p14..

LE BOTERF (G) : *Repenser la compétence*, édition Eyrolles , paris 2008, p. 17.

LEVY-LEBOYER (Claude) : *La gestion des compétences*, éditions d'organisation , Paris, 2009, p.115 .

MEIER (Olivier) BARABEL (Michel), et PERRET (André), « *la fonction formation* », sous la direction de BARABEL Michel et coll. : *Le grand livre de la formation*, édition Dunod , Paris , 2012. p.89.

VERN (Christine) : *L'évaluation des compétences*, édition Liaisons, Paris, 2002.

ZARIFIAN (Philippe) : *objectif compétence* , édition liaisons, Paris , 1999. p. 68