

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Ecole Supérieure de Commerce-Alger

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention d'un diplôme de master en management et organisation des entreprises.

Thème :

Le management des compétences comme levier
d'implication du personnel dans la prise de décision

Cas pratique : CEVITAL Agro-industrie, Bejaïa

Présenté par :

Mr. RAHMANI Yanis

Encadré par :

Pr. KECHAD Rabah

Année universitaire : 2013-2014

Dédicace

Merci Allah de m'avoir donné la capacité d'écrire et de réfléchir, la force d'y croire, la patience d'aller jusqu'au bout de mes rêves.

Je dédie ce modeste travail à celle qui m'a donné la vie, le symbole de tendresse, qui s'est sacrifiée pour mon bonheur et ma réussite, à ma mère.

À mon père, écolle de mon enfance, qui a veillé tout au long de ma vie à m'encourager, à me donner l'aide et à me protéger.

À mes adorables grandes sœurs Fahima et Fayrouz

*À mes petits frères Massinissa et Mohamed
Yasser*

*À la nouvelle recrue de la famille Sarah
Bouamara*

À mes cousins et cousines

À mes ami(e)s



Remerciements

Tout travail de recherche n'est jamais totalement l'œuvre d'une seule personne. À cet effet, je tiens à exprimer ma sincère reconnaissance et mes vifs remerciements à tous ceux ou celles qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail en l'occurrence ma famille qui n'a jamais cessé de m'encourager.

Tout d'abord au P^f KECHAD, encadreur de ce mémoire, pour l'aide et le temps qu'il a bien voulu me consacrer et que je ne remercierai jamais assez pour son soutien et sa patience, qu'il trouve en ces lignes l'expression de ma gratitude

Ensuite aux D^f AROUB Ratiba, D^f BERREZEGA Amina, pour leurs conseils et leurs temps pris pour répondre à mes questions.

J'exprime ma gratitude à tous les responsables du groupe CEVITAL, à M^r LAIB, M^r RAHMANI Rachid, à Madame BOUALIT chef du service recrutement du complexe Agro-industrie, M^r ISLY Samih qui a diffusé les questionnaires dans un temps record. À Monsieur OUEGHLIS, de m'avoir permis d'accéder à une minorité de leur documentation interne.

Pour oublier personne, je tiens à remercier tout le personnel de CEVITAL Agro-alimentaire pour l'accueil chaleureux tout au long du stage.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes proches et ami(e)s qui m'ont toujours soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire.

Liste des tableaux

N°	Intitulé	Page
01	Coefficients de pondération des critères	28
02	Caractéristiques propres à chaque décision	70
03	Les trois méthodes de prise de décision	74
04	L'évolution du capital social de CEVITAL	80
05	L'évolution du chiffre d'affaire de Cevital	81
06	L'évolution de l'effectif de CEVITAL	82
07	Répartition de l'échantillon selon le sexe	97
08	Répartition de l'échantillon selon l'âge	97
09	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	98
10	Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	99
11	Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté professionnelle dans l'entreprise	100
12	Répartition de l'échantillon selon les critères de recrutement	100
13	Répartition selon la connaissance des employés du management des compétences	101
14	Répartition de l'échantillon selon la pratique de l'entreprise du management des compétences	102
15	Répartition de l'échantillon selon la disposition d'un référentiel de compétences par l'entreprise	102
16	Répartition selon les outils de management des compétences utilisés par l'entreprise	103
17	Répartition de l'échantillon selon leur accord sur l'impact d'un référentiel des compétences sur la transparence qu'il donne à l'évolution de carrière	104
18	Répartition de l'échantillon selon la mise en place de la démarche compétence par les supérieurs hiérarchiques	104
19	La méthode utilisée par l'entreprise dans l'évaluation des compétences	105
20	Répartition de l'échantillon selon les moyens efficace pour le développement des compétences	106
21	Répartition de l'échantillon selon l'importance de la démarche compétence pour les employés	107

22	Répartition de l'échantillon selon le contexte dont s'inscrit le management des compétences	108
23	Répartition de l'échantillon selon leurs attitudes envers l'impact du management des compétences sur leur carrière	109
24	Répartition de l'échantillon selon les enjeux ou risques auxquels répond le management des compétences	109
25	Répartition de l'échantillon selon les objectifs du management des compétences	110
26	Répartition de l'échantillon selon la connaissance des employés au management participatif	110
27	La participation à la prise de décision	111
28	Le type de décisions auxquelles participe le personnel de CEVITAL	112
29	Répartition de l'échantillon selon les critères demandés chez un employé pour le faire impliquer dans le processus décisionnel	113
30	La participation régulière a la prise de décision peut être un moyen de préparer la relève des dirigeants	113
31	Le management des compétences outil d'aide à la prise de décision	114
32	Le management des compétences incite les employés à participer dans le processus décisionnel	115
33	Le rapport la connaissance de la démarche management des compétences des employés et le degré d'impotence qu'ils voient en elle.	116
34	L'importance de la démarche compétences vue par les différentes catégories socioprofessionnelle de l'entreprise	117
35	Le rapport entre l'accord des employés sur l'impact d'un référentiel des compétences sur la transparence de l'évolution de carrière et leur connaissance de la démarche compétence	118
36	Le rapport entre la participation a la prise de décision et la relève des dirigeants	119
37	Le rapport entre l'ancienneté des questionnés et leur attitude envers l'impact du management des compétences sur leur carrière	120

Liste des graphes et figures

N°	Intitulé	Page
01	l'intégration de la gestion des ressources humaines autour de la logique compétence	10
02	La pyramide des compétences	17
03	Démarche d'identification des compétences	26
04	Les visées de l'appréciation	30
05	Développement des compétences	51
06	Modèle de processus décisionnel	73
07	L'évolution de chiffre d'affaire de Cevital en milliards de DA	81
08	Evolution de l'effectif de CEVITAL Agro-industrie	82
09	Le processus d'achat	93
10	Répartition de l'échantillon selon le sexe	97
11	La répartition de l'échantillon selon l'âge	98
12	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	98
13	La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	99
14	Répartition selon l'ancienneté professionnelle	100
15	Répartition selon les critères de recrutement	100
16	Répartition selon la connaissance des employés du management des compétences	101
17	La pratique de l'entreprise du management des compétences	102
18	La disposition de l'entreprise d'un référentiel de compétences	102
19	La répartition selon les outils de management des compétences	103
20	L'impact du référentiel des compétences sur la transparence dans l'évolution de carrière	104
21	La mise en place de la démarche compétence par les supérieurs hiérarchiques	104
22	Méthode utilisée par l'entreprise dans l'évaluation des compétences	105
23	Méthode de développement des compétences utilisées par l'entreprise	106
24	Degré d'importance du management des compétences	107

25	attitude des employés envers l'impact du management des compétences sur leur carrière	108
26	Connaissance des employés au management participatif	111
27	La participation à la prise de décision	111
28	Types de décisions auxquels les employés participent	112
29	Critères nécessaires d'un employé impliqué dans la prise de décision	113
30	La participation à la prise de décision aide à préparer la relève des dirigeants des entreprises	114
31	Le management des compétences outil d'aide à la décision	114
32	La participation à la prise de décision	115
33	Le rapport entre connaissance de la démarche et degré d'importance	116
34	Rapport entre importance de la démarche compétence et les catégories socioprofessionnelles	117
35	L'impact d'un référentiel de compétence sur la transparence de l'évolution de carrière selon les connaissances de la démarche	118
36	Le management participatif comme outil d'accompagnement pour la relève des dirigeants	119
37	Les attitudes des employés selon l'ancienneté, envers l'impact du management des compétences sur leur carrière	120

Liste des abréviations

CV	Curriculum Vitae
DRH	Direction des Ressources Humaines
GAEC	Gestion Anticipée des Emplois et des Compétences
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GPPEC	Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois et des Compétences
GRH	Gestion des Ressources Humaines
I.M.C	Intelligence Modélisation Choix
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
QHSE	Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement
R&D	Recherche et Développement
RH	Ressources Humaines

Sommaire

Introduction générale	I
Chapitre I : Le management des compétences	
Introduction.....	08
Section 1 : Définitions et concepts du management des compétences.....	09
1. Définitions du management des compétences.....	09
2. Historique du concept.....	11
2.1. La génération des précurseurs.....	12
2.2. La génération des bâtisseurs.....	13
2.3. La génération des intégrateurs.....	13
3. Les enjeux du management des compétences.....	14
3.1. Inculquer une culture de résultat.....	14
3.2. Résoudre des problèmes.....	15
3.3. Manager des équipes.....	15
4. Typologies des pratiques de management des compétences.....	16
4.1. Le management par les compétences.....	17
4.2. Les deux catégories de la compétence stratégiques.....	18
5. Les parties prenantes du management des compétences.....	19
Section 2 : La compétence : identification et évaluation.....	20
1. Le concept de compétence.....	21
1.1. Historique du concept compétence.....	21
1.2. Définitions de la notion compétence.....	21
1.3. Typologies de compétences.....	22
1.4. Les composantes de la compétence.....	23
1.5. Les enjeux de la compétence.....	24
2. Identification des compétences.....	25

2.1. Recherche des compétences.....	27
2.2. Caractérisation des compétences.....	27
2.3. Hiérarchisation des compétences.....	28
3. Evaluation des compétences.....	29
3.1. Définition.....	29
3.2. Les enjeux de l'évaluation.....	30
3.3. Avantages et limites de l'évaluation.....	31
3.4. Les méthodes d'évaluation.....	31
3.4.1. L'entretien individuel.....	31
3.4.2. Feed-back 360°.....	32
3.4.3. L'entretien collectif.....	33
3.4.4. L'assessment center.....	33
3.4.5. L'auto évaluation.....	33
4. La démarche du management des compétences.....	34
Conclusion.....	35
Chapitre II : Les outils du management des compétences	
Introduction.....	37
Section 1 : Le référentiel et le profil des compétences.....	38
1. Le référentiel des compétences.....	38
1.1. Définition du référentiel de compétences.....	38
1.2. Types de référentiel de compétences.....	38
1.3. Objectifs d'un référentiel de compétences.....	39
1.4. Les fonctions du référentiel de compétences.....	40
1.5. Elaborer un référentiel des compétences	41
1.6. L'intérêt d'un référentiel des compétences.....	43
2. Le profil de compétences.....	44
2.1. Les conditions d'élaboration d'un profil de compétences.....	45

2.2. Les avantages du profil des compétences.....	45
Section 2 : Le développement et le transfert des compétences.....	46
1. Le plan de développement des compétences.....	46
1.1. Les finalités du développement des compétences.....	47
1.2. Contenu du plan de développement des compétences.....	47
1.3. Typologies de plans de développement des compétences.....	48
1.4. Réalisation d'un plan de développement.....	49
1.5. Gestion du processus de développement des compétences.....	50
2. Le transfert des compétences.....	53
2.1. Catégories de compétences transférables.....	53
2.1.1. Les compétences explicites.....	53
2.1.2. Les compétences tacites.....	54
2.2. Mesurer le niveau de criticité.....	55
2.3. Le processus de transfert.....	55
2.4. Le rôle de l'entreprise.....	56
2.5. Le plan de transfert des compétences.....	56
Conclusion.....	58

Chapitre III : La participation du personnel dans la prise de décision

Introduction.....	60
Section 1 : Le management participatif.....	61
1. Définitions.....	61
2. Emergence du management participatif.....	62
3. Les avantages du management participatif.....	63
3.1. Pour les salariés.....	63
3.2. Pour l'entreprise.....	63
4. Les principes du management participatif.....	63
5. La participation des employés à la prise de décision.....	65

Section 2 : La prise de décision	67
1. La décision.....	67
1.1. Définition.....	67
1.2. Modèles et typologie de décision.....	68
1.2.1. Les modèles de décision.....	68
1.2.2. Typologies de décision.....	69
2. Le processus décisionnel.....	71
2.1. Les étapes du processus décisionnel.....	71
2.2. L'impact du processus décisionnel sur l'entreprise.....	72
2.2.1. Décisions individuelles.....	72
2.2.2. Décisions collectives.....	72
2.3. Les méthodes de prise de décision.....	74
Conclusion.....	75

Chapitre IV : Le cadre méthodologique et présentation de CEVITAL Agro-industrie

Introduction.....	77
Section 1 : Cadre méthodologique de recherche	78
1. Etude de cas.....	78
2. Objectifs de l'étude.....	78
3. Les hypothèses de l'enquête.....	78
4. L'échantillonnage.....	78
Section 2 : Présentation du complexe CEVITAL de Béjaïa	79
1. L'historique de CEVITAL.....	79
2. Situation géographique.....	79
3. Evolution du capital social de l'entreprise.....	80
4. Evolution du chiffre d'affaire de CEVITAL Agro-industrie.....	81
5. Evolution de l'effectif de CEVITAL Agro-industrie.....	82

6. Organisation générale de l'entreprise CEVITAL.....	83
7. Silos portuaires et clients de CEVITAL.....	88
8. Les produits de qualité de CEVITAL.....	89
Section 3 : Le management des compétences chez CEVITAL Agro-industrie.....	89
1. Le référentiel des compétences.....	89
2. Le profil du poste.....	90
3. Cartographie des emplois.....	90
4. Le descriptif du poste.....	90
Section 4 : Organisation de processus décisionnel de CEVITAL Agro-industrie.....	90
1. Le fondement du pouvoir de décision.....	90
2. Les modes de management.....	91
3. Le processus décisionnel de CEVITAL Agro-industrie.....	92
Conclusion	94

Chapitre V : Le management des compétences et son impact sur l'implication du personnel dans la prise de décision, cas CEVITAL Agro-industrie

Introduction.....	96
1. Analyse et interprétation des résultats	97
2. Présentation et discussion des résultats.....	121
3. Liens entre hypothèses et résultats de l'enquête.....	123
4. Recommandations.....	124
Conclusion.....	126
Conclusion générale.....	128

Références bibliographiques

Glossaire

Les annexes

Introduction générale

Introduction générale

L'intensification de la concurrence et la prolifération des nouvelles technologies ne sont que quelques exemples qui ont fait du marché du travail un environnement de plus en plus complexe et compétitif. Les changements observés dans l'environnement économiques qui se succèdent à un rythme accéléré obligent les entreprises à réagir de plus en plus rapidement, et ce, dans un contexte de plus en plus incertain. Que ce soit devant des impératifs de réduction de coûts ou d'amélioration de la qualité des produits et services, les exigences de la nouvelle économie mondiale poussent les entreprises à continuellement s'adapter, se renouveler et innover, entraînant celles-ci dans un mouvement de changement continu. L'environnement, et même le marché économique moderne ont rénové les textes de la concurrence, le changement organisationnel n'est plus considéré aujourd'hui comme une option, mais comme une obligation pour les entreprises privées et les organisations publiques.

Face aux défis économiques, sociaux, technologiques et aux changements organisationnels, la qualité du management des ressources humaines est un facteur clé de succès. La gestion des ressources humaines s'est accompagnée d'un profond renouvellement et développement de nouvelles responsabilités à la DRH, parmi lesquelles on trouve la conduite du changement, le développement durable, la responsabilité sociétale et le management des compétences... Etc.

Ces dernières années, les travaux théoriques et les réalisations pratiques se sont multipliés autour de ce nouveau contexte « *Le management des compétences* », car c'est une réalité sur laquelle les entreprises investissent afin de devenir ou de rester compétitive. La notion de compétence renvoie aux multiples manières de concevoir et de définir les capacités individuelles ou collectives de mobilisation dans l'action, des connaissances, savoir-faire et comportements qui assurent l'efficacité de l'activité humaine en situation de travail¹. Pour les entreprises qui veulent assurer leur compétitivité et un haut niveau de performance doivent maîtriser leurs compétences. Car vue la concurrence et les évolutions techniques rapides, les entreprises sont amenées à élaborer une politique de gestion de qualité pour permettre aux salariés d'adapter constamment leurs compétences pour éviter l'exclusion et espérer une évolution professionnelle.

¹ PIGEYRE, FREDERIQUE, GILBERT, PATRICK, AUBRET, JACQUES, Management des compétences: Réalisation, concepts, analyses, Ed. Dunod, édition 2002.

Ces changements auxquels l'environnement de l'entreprise subit, peuvent être source de menaces ou d'opportunités dont l'entreprise doit, soit faire face où en profiter, tout cela ne dépend que de sa vision des choses et de ses décisions. Une décision peut être définie comme « *un choix entre plusieurs solutions possibles, d'une action portant la mise en œuvre de ressources ou la détermination des objectifs, compte tenu d'un ou plusieurs critères d'évaluation des solutions* »², elle est fondamentale pour développer, créer et maintenir en vie l'entreprise et elle est le préalable à toute action. Pour les entreprises qui désirent atteindre un haut niveau de performance, elles doivent respecter et prendre en considération les intérêts et les desiderata de ses employés, parmi les désirs des employés de nos jours, c'est de développer en eux le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Le développement de ce sentiment, ce fait à base de plusieurs techniques parmi elles, il figure *la participation des employés dans le processus décisionnel*, oui en effet, dans la plupart des pays développés, nous assistons à une grande participation des employés à la prise de décision.

CEVITAL, un groupe de 17 filiales, exerçant dans plusieurs secteurs (Agro-industrie, Automotive et services, l'industrie et la distribution), résume les clefs de succès en plusieurs points, parmi eux, l'importance donnée aux ressources humaines. Une clé non pas vue comme une ressource utiliser pour atteindre les objectifs fixés, mais une source pérenne de prospérité, d'innovations et de créativité. Le groupe a connu une forte évolution ces dernières années, grâce à des stratégies d'acquisitions de nouvelles entreprises telles que : Oxxo, société française spécialisée dans la menuiserie industrielle, Atlas Aluminium, spécialisé dans la transformation d'aluminium, FagorBrandt, fabricant d'électroménager... Etc. Avec le renouvellement des stratégies dans le but de s'adapter aux changements et aux mutations, CEVITAL, doit continuellement faire adapter ses ressources technologiques, humaines et financières pour éviter toute chute. Si CEVITAL veut réussir demain et que les stratégies poursuivies donnent leurs fruits, il doit prendre conscience de la valeur de ses compétences, qui risqueront de devenir des ressources rares et volatiles, et il doit associer sa stratégie avec les compétences de ses salariés. Le management des compétences est le levier principal qui permettra à CEVITAL d'anticiper pour affronter les évolutions futures, consolider ou améliorer sa position concurrentielle, modifier le management et l'organisation pour mobiliser et développer les compétences autour de la création de valeur.

² MONEREAU Michel, Management des organisations touristiques : 1^{re} et 2^e années, Ed. Bréal, deuxième Édition.

La mise en place du *management des compétences* au sein de la structure de CEVITAL, lui permettra de construire un capital humain très compétent, ce qui devrait être un environnement favorable pour un *management participatif*, ou le personnel de l'entreprise participe à la fixation des objectifs et la prise de décision. En associant le personnel dans le processus décisionnel, Cevital a un avantage sur la motivation, la coopération, la fidélisation et l'adhésion de l'ensemble de ses employés, comme il permettra à l'entreprise une meilleure utilisation des potentiels et une meilleure rentabilité.

Pour la réalisation de cette enquête, nous avons effectué un stage au sein de Cevital Agro-industrie, une filiale du groupe Cevital, qui est implanté à Béjaïa, leader du secteur agroalimentaire, ou nous essaierons de faire une articulation entre *le management des compétences et le management participatif*, et voir la qualité de gestion de Cevital pour ses compétences.

Contexte et intérêt du sujet

« La différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau, mais l'homme »³.

De nos jours, les ressources humaines sont mises au-devant de la scène ; longtemps tenus à l'écart, les employés n'étaient considérés que des machines ou des outils pour l'atteinte des objectifs. Mais avec le management des ressources humaines, un style de gestion moderne, qui défend et qui offre de nouveaux outils pour améliorer le rendement des employés de l'entreprise et qui aide à déterminer la vraie valeur du capital humain. Nous le remarquons sur le marché des bourses, où la valeur de l'entreprise dépasse largement l'actif de l'entreprise et son patrimoine matériel, ce qui induit l'existence de richesses immatérielles que possèdent ces entreprises telles que : l'image, le lieu, la technologie... Etc. Mais le plus souvent, on associe cet écart de valeurs au portefeuille de compétences possédées par les employés de l'entreprise (leurs savoirs faire, savoirs être).

La compétence, un élément de sélection des recrues dans l'entreprise et qui leur permet aussi de réaliser leurs tâches efficacement. Notre étude sera focalisée sur le management de ses compétences et leur impact sur la participation dans le processus décisionnel. Le choix du sujet revient à l'intérêt que nous éprouvons à la question d'articulation entre le management des compétences et la participation du personnel à la prise de décision.

³ HAUDEGOND Daniel, le chemin d'espérance, Ed. Publibook, Edition 2009.

Problématique

Le recrutement des employés au sein de Cevital se fait à base des compétences recherchées et nécessaires dans la réalisation des tâches. Mais un style de management directif peut être source de démotivation et de perte de ses compétences, car les raisons de départ des compétences d'une entreprise peuvent être dues aux non-respects des suggestions du personnel de l'entreprise et leur mise en écart lors de la prise des décisions, vu qu'ils sont les parties prenantes.

Cette étude va nous permettre de répondre à la question principale suivante :

- **Quel est l'impact d'une gestion efficace des compétences sur la participation du personnel à la prise de décision ?**

Cette question principale sera déclinée en sous-questions, ou nous tenterons d'apporter successivement des réponses :

- Qu'est ce que le management des compétences et le management participatif ?
- Quels sont les outils du management des compétences et les méthodes de prise de décision chez CEVITAL Agro-industrie ?
- CEVITAL Agro-industrie pratique-t-elle le management des compétences ?
- Comment ce mode de management des compétences est apprécié par le personnel de CEVITAL Agro-industrie ?
- Quel est l'impact du mode de management des compétences pratiqué par CEVITAL Agro-industrie sur l'implication de ses personnels dans la prise de décision ?
- Quelles sont les compétences nécessaires qu'un employé devra développer pour le faire impliquer dans la prise de décision ?

- Les hypothèses suivantes feront l'objet d'une vérification sur le terrain :

Hypothèse générale : La mise en place du management des compétences par CEVITAL Agro-industrie, incite son personnel à la participation dans le processus décisionnel.

Hypothèses subsidiaires

Hypothèse 1 : Les attitudes du personnel de CEVITAL Agro-industrie à l'égard du management des compétences sont conditionnées par rapport à l'impact de ce mode de management sur leur carrière.

Hypothèse 2 : L'application d'un mode de management fiable des compétences incite chaque employé à s'impliquer dans la prise de décision.

Hypothèse 3 : les compétences recherchées chez l'employé impliqué dans la prise de décision doivent avoir relation directe avec son poste.

Les objectifs de l'étude :

L'objectif majeur de notre recherche est de comprendre la réalité de cette articulation entre le management des compétences et la participation du personnel à la prise de décision. Et analyser la structure GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), dans le but d'étudier les outils utilisés dans le management des compétences au sein de la structure Cevital Agro-industrie, et la méthodologie poursuivie dans l'élaboration du référentiel des compétences.

Et l'objectif final de cette étude est de voir si Cevital Agro-industrie applique le management des compétences de ses employés, et voir si ce dernier participe dans la prise de décision.

Méthodologie de travail :

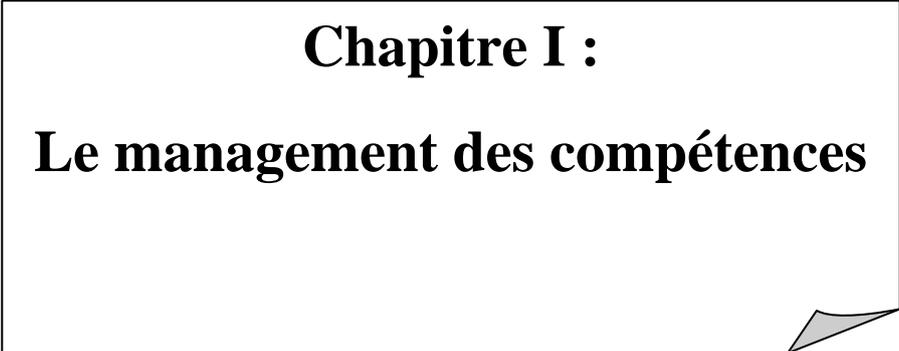
Rappelons que notre problématique de recherche vise à déterminer l'impact du management des compétences sur la participation du personnel de l'entreprise dans la prise de décision. Pour mener à bien cette recherche, nous avons opté pour une approche quantitative, ou nous avons privilégié une enquête par questionnaire, administré à un échantillon composé des différentes catégories des employés du complexe CEVITAL Agro-industrie.

Afin que nous puissions aussi répondre à notre problématique, on a opté pour une démarche méthodologique s'appuyant sur deux niveaux d'analyse : concernant le premier niveau, notre étude s'intéressera à l'exploration du thème en se référant à la documentation existante. Les références documentaires suivantes seront exploitées :

- Les articles scientifiques et les ouvrages
- Les études entreprises par des acteurs dans le cadre des thèses soutenues

Pour le second niveau, nous allons nous focaliser sur l'étude empirique, nous présentons les résultats d'une étude menée auprès des salariés appartenant à CEVITAL Agro-industrie.

Chapitre I :
Le management des compétences



Introduction

Dans ce présent chapitre, nous allons présenter tout d'abord les différentes définitions données à la notion de management des compétences, qui seront une réponse pour la question qu'est-ce que le management des compétences ? Il fera aussi objet d'une exhibition de la notion « compétence », une notion souvent utilisée dans le domaine professionnel et dans les entreprises que ce soit dans le recrutement(ou le salarié est embauché sur la base de ses compétences), la formation (qui vise au développement des compétences du formé) et même la rémunération, où les entreprises sont orientées de nos jours vers une rémunération liée aux compétences plus que celle liée à l'emploi. Pour une meilleure compréhension de cette notion, nous donnerons quelques définitions ainsi que les méthodes d'identification et d'évaluation des compétences dans l'entreprise.

L'objectif principal de ce chapitre est de démontrer la valeur impotente de la ressource humaine et sa participation au développement de l'entreprise, si cette dernière innove dans les techniques de gestion, pour pouvoir valoriser son capital humain et faire de lui un avantage concurrentiel. Comme il va nous permettre aussi de faire voir l'impotence de management des compétences dans la transformation des ressources humaines en ressources plus productive, plus polyvalente, mobilisée et beaucoup plus flexible pour l'adaptation rapide et facile aux changements.

Section 1: Définitions et concepts du management des compétences

1. Définition du management des compétences

Plusieurs appellations ont été données à la démarche compétence dans son évolution historique, parmi lesquelles nous trouvons : la GPEC (**G**estion **P**révisionnelle des **E**mplois et des **C**ompétences), la GAEC (**G**estion **A**nticipée des **E**mplois et des **C**ompétences)... Etc. Dans cette recherche, nous essayerons d'apporter une définition claire et précise sur la démarche management des compétences à elle seule sans l'intégration de la gestion prévisionnelle des emplois.

« La gestion des compétences couvre l'ensemble des activités qui visent à l'identification, l'acquisition, le développement, le maintien et l'utilisation des compétences nécessaires a l'atteinte des objectifs d'affaires ».⁴

Pour l'auteur *Van Beirendonck*, le management des compétences est « un ensemble d'activités destinées à mettre pleinement à profit et à développer les compétences des individus et des groupes dans le but de réaliser la mission et d'augmenter les performances des collaborateurs »⁵. Pour cet auteur, la gestion des compétences est aussi un ensemble d'activités basées sur l'action de façon structurée, car elle nécessite l'élaboration et la validation d'étapes successives.

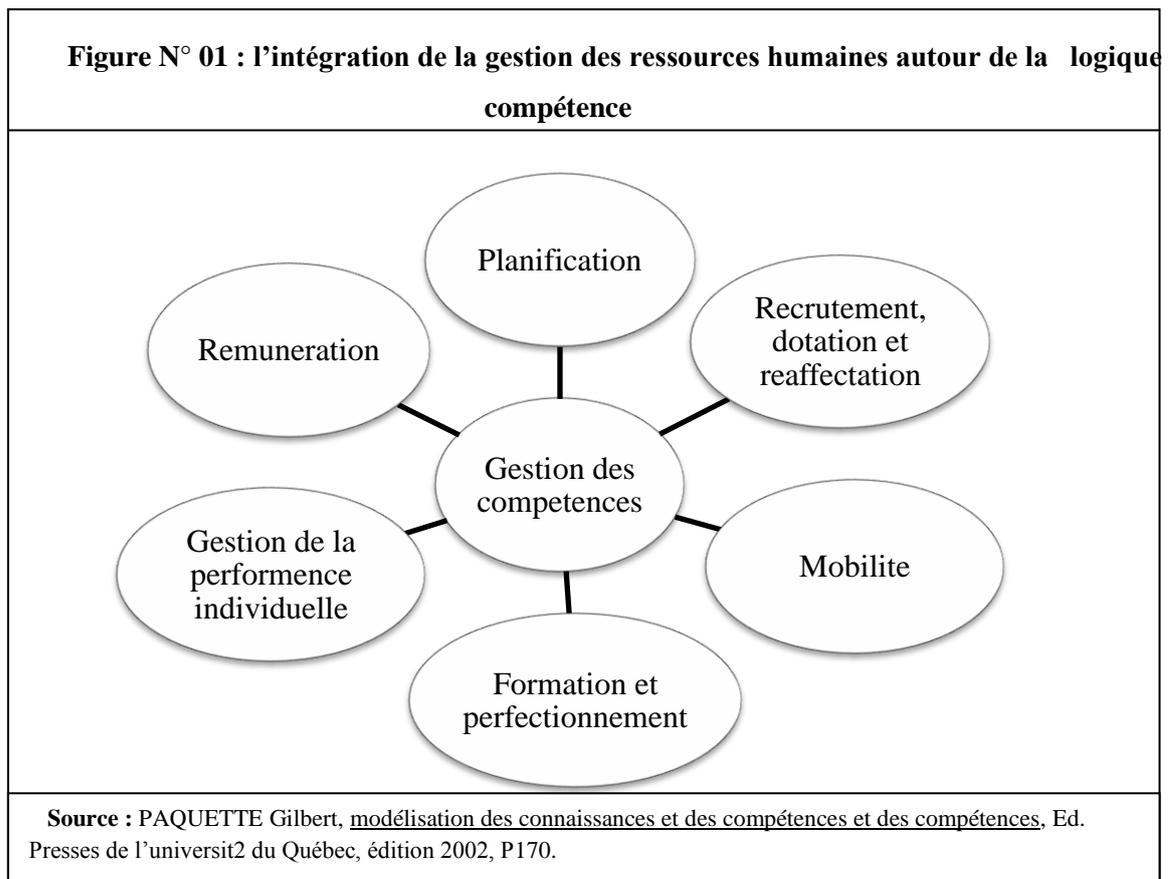
Noyé Didier a précisé que manager les compétences, « c'est s'organiser pour disposer à temps des compétences professionnelles nécessaires pour obtenir et améliorer les résultats, réussir les projets d'évolution et innover »⁶. Dans sa définition, l'auteur, précise le rôle que doit jouer le manager de l'entreprise dans la sauvegarde des compétences qui sont déterminantes pour la performance de l'organisation et prévenir l'incompétence qui peut être une menace pour cette performance, et l'auteur énonce l'impotence d'une bonne gestion des compétences dans l'innovation et la créativité des ressources humaines pour l'entreprise.

⁴PAQUETTE Gilbert, modélisation des connaissances et des compétences et des compétences, Ed. Presses de l'université du Québec, édition 2002, P169.

⁵BEIRENDONCK Lou Van, Management des compétences, Ed. Manpower, Édition 2004.

⁶NOYE Didier, Cultiver les compétences: guide pratique du manager, Ed. INSEP Consulting Editions, édition 2003, Page 9

D'après les différentes définitions, nous pouvons conclure que le management des compétences est un processus qui permet à l'entreprise de s'ajuster et d'évoluer, comme il constitue aussi une source d'innovation, d'adaptabilité, compétitivité et de créativité incontournable en cherchant la meilleure adéquation possible entre les compétences nécessaires à l'entreprise et les compétences en ressources humaines disponibles pour lui permettre d'être flexible face aux changements organisationnels suscités ou imprévu. On peut la qualifier d'une technique managériale de ressources humaines moderne avec l'intégration de cette nouvelle notion. Le schéma suivant nous donne une vue d'ensemble de l'intégration de la gestion des ressources humaines autour de la logique compétence.



Les éléments clés figurant sont définis comme suit⁷ :

- **Planification**

- Prévoir l'évolution des emplois et de l'organisation du travail ;
- Identifier les emplois et les compétences stratégiques ou à risque ;
- Réaliser un diagnostic ;
- Identifier des stratégies pour diminuer les écarts.

⁷ *Gestion des compétences*, Hydro-Québec, révisé février 2001, p 5.

- **Recrutement, dotation et réaffectation**
 - Spécifier les exigences à partir des compétences personnelles et techniques du profil ;
 - Elaborer les outils de sélection pour mesurer les compétences ;
 - Evaluer les candidats sur les compétences requises.
- **Mobilité**
 - Préparer la relève pour les emplois stratégiques clés ou risque ;
 - Favoriser le cheminement professionnel sur la base des profils de compétences ;
 - Offrir des services conseil et des outils en support au cheminement professionnel.
- **Formation et développement**
 - Identifier les besoins en fonction des compétences recherchées ;
 - Elaborer des plans de développement basé sur le profil ;
 - Utiliser le cheminement de carrière dans les stratégies de développement ;
 - Favoriser l'apprentissage dans le milieu de travail (Ex : coaching, assignation temporaire, projets spéciaux) ;
 - Offrir des programmes, activités et outils de développement des compétences.
- **Gestion de la performance individuelle**
 - Définir les contributions attendues, identifier des objectifs et indicateurs.
 - Identifier les compétences les plus critiques pour une bonne performance ;
 - Evaluer les compétences à l'aide d'outils tels que la multi-source.
- **Rémunération**
 - Offrir une rémunération qui tient compte de la performance et des compétences.

2. Historique du concept

Comme citées au paravent, plusieurs appellations ont été données pour le management des compétences ce qui a rendu la définition difficile, pour mieux expliquer les problèmes liés à la définition, nous avons décidé de retracer les étapes du développement des pratiques de management des compétences. Nous savons bien que ce savoir n'a pas émergé directement de manière formalisée dans une entreprise ou dans un manuel, mais c'est le fruit de plusieurs étapes aboutissant aujourd'hui à une instrumentation stabilisée.

L'historique de la notion management des compétences nous permettra de dévoiler les différentes étapes par lesquelles cette notion est passé avant d'être formalisé et obligatoire pour les entreprises qui dépassent les 300 salariés selon la loi de Borloo du 18 janvier 2005⁸. Et avant d'en arriver-là, la gestion des compétences a été l'objet de discussion et de colloques entre les plus grandes entreprises qui sont à la recherche d'innovation en matière d'organisation et de gestion des ressources humaines, et ce bref historique va nous permettre de montrer que le management des compétences doit être pris en considération et mit en œuvre par les entreprises non pas sous la forme d'une contrainte légale, mais sous la forme d'un processus de gestion des Ressources Humaines visant à mener à bien sa stratégie.

DEJOUX Cécile a résumé l'historique de la procédure managériale des compétences en trois phases qui sont comme suites⁹ :

2.1. La génération des précurseurs (1980-1990) :

La gestion des compétences des salariés a émergé dans les années 1980, dans le but de répondre à des besoins de flexibilité de la main-d'œuvre, à cette époque deux types de pratiques de management des compétences se sont succédé :

Démarches innovantes 1980-1985: à cette époque, de grandes entreprises ont mis en œuvre cette procédure, comme IBM France dans l'Essonne (1985) qui instaure une gestion des compétences pour réorienter les carrières, suivis par la Sollac à Dunkerque en 1986, avec la mise en place d'une logique compétence en direction du personnel d'exécution. Chacune de ces initiatives est spontanée et unique, elles sont initiées souvent par les chefs d'atelier ou les contremaîtres pour répondre à des besoins localisés de flexibilité.

Démarches préventives 1985-1999 : cette période a été marquée par l'apparition des systèmes complexes de gestion des compétences, souvent qualifiés de GAEC (gestion anticipée des emplois et des compétences) ou GPPEC (gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences). Et ces systèmes se focalisent seulement sur le repérage exhaustif des compétences et ne s'inscrivent pas dans un changement de système de référence ou de substitution du modèle de la qualification.

⁸ AUTISSIER David, BENSEBAA Faouzi et BOUDIER Fabienne, l'atlas du management, Ed. EYROLLES, Edition 2010-2011, page 308.

⁹ DEJOUX Cécile, Gestion des compétences et GPEC, Ed. Dunod, 2^e édition, 2013, page 46.

2.2. La génération des bâtisseurs (1990-2004) :

Une époque aussi appelée « *l'époque de l'instrumentation* », cela en raison de l'apparition des cabinets de consultants qui proposent de multiples outils d'évaluation, de classification, de repérage et de développement de compétences. Cette génération peut à son tour être subdivisée en deux phases :

- A. *L'instrumentation (1990-1995)* :** le temps de l'instrumentation est considéré comme un large marché pour les consultants, les organismes de formation, les maisons d'éditions et les sociétés de logiciels informatiques qui proposent des modules de gestion des compétences et une période riche en créativité. Et à partir des années 1995, les entreprises abandonnent les démarches prévisionnelles structurées pour s'investir sur des outils concentrés autour de l'élaboration du référentiel métier et de l'entretien annuel tout en privilégiant les solutions informatisées qui permettent une utilisation collective, en temps réel.
- B. *Le management des compétences (1995-2004)* :** pour cette phase, les entreprises ont aperçu que seule l'appropriation de la démarche par les managers de proximité assure le succès, vu leur engagement et le niveau de maîtrise des outils. Car ce sont eux qui font passer les entretiens d'évaluation, qui proposent aux collaborateurs les formations, qui peuvent imaginer les trajectoires professionnelles et qui valorisent le développement des compétences. Mais cette période a été aussi l'objet d'un malentendu, où plusieurs entreprises ont pris ce modèle de gestion de compétences pour un moyen qui peut leur garantir la paix sociale, mais cela s'est avéré être le contraire dans certains des cas, où des dizaines d'accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ont été source de tension en raison des licenciements.

2.3. La génération des intégrateurs (depuis 2004) :

À partir de 2004, la gestion des compétences s'impose comme un objet de droit social, avec l'apparition de deux lois, la loi sur la formation qui catégorise les formations en fonction de leur objectif, appelée « *loi de modernisation sociale (2004)* ». La seconde, elle met en place un dispositif de négociation obligatoire tous les trois ans sur la gestion des compétences afin de lutter contre les licenciements économiques et d'anticiper les restructurations, cette loi est nommée « *loi de cohésion sociale* » (18 janvier 2005).

Le but de l'imposition de la procédure de gestion des compétences pour les entreprises est de faire impliquer ces dernières dans l'accompagnement de l'évolution des compétences des collaborateurs dans le sens du développement de l'activité économique, c'est-à-dire, assurer « *l'employabilité* » des salariés. Mais tout cela à changer après, car dorénavant, la gestion des compétences se confond avec une GPEC structurée par un contexte légal mais possédant des variantes dans sa mise en œuvre et dans la forme des mesures d'accompagnement.

3. Les enjeux du management des compétences

Les motivations qui poussent les entreprises à mettre en place une gestion des compétences ont évolué depuis son apparition dans les années 1980. Au départ, il s'agissait essentiellement de tentatives isolées pour favoriser la mobilité des collaborateurs et la flexibilité du travail. Par la suite, nous avons vu l'apparition des motivations liées à des enjeux de ressources humaines, de management et de stratégie. Dans cette partie, nous citerons les raisons qui ont fait du management des compétences la préoccupation centrale de la direction des ressources humaines et de l'entreprise, car d'après *DEJOUX (2013)* les raisons peuvent être résumées en trois¹⁰ :

- Inculquer une culture de résultat ;
- Résoudre des problèmes ;
- Manager des équipes.

3.1. Inculquer une culture de résultat

Historiquement, les ressources humaines sont le domaine le moins concerné par les tableaux de bord et la justification de la performance. La gestion des compétences renverse cette tendance. Elle introduit des objectifs de rendement et le contrôle. En pratique, les compétences individuelles sont évaluées par rapport à des critères (niveaux, objectifs) ou des échelles. Il s'agit, pour le salarié, de démontrer sa performance dans son activité « en solo » ou « en groupe ».

¹⁰ DEJOUX Cécile, Gestion des compétences et GPEC, Ed. Dunod, 2^e édition, 2013, page 37.

Ainsi, la gestion des compétences est le symbole d'un nouveau paradigme en ressources humaines qui place l'individu au cœur de l'entreprise et le rend «partenaire-responsable» de la performance globale. Cette évolution s'explique compte tenu des nouveaux termes de l'échange salarial : le salarié devient responsable de l'évolution de sa trajectoire professionnelle, l'entreprise, en contrepartie, doit lui apporter les moyens de cette évolution en participant à la construction de son employabilité. En acceptant la mise à jour, l'acquisition et le développement de ses compétences, le salarié contribue à la flexibilité recherchée par l'entreprise.

3.2. Résoudre des problématiques

Le succès de la gestion des compétences est dû au fait qu'elle permet de régler un large éventail de problématiques dans des situations très différentes :

- Des situations liées au recrutement : acquisition de compétences spécifiques et développement des capacités de recrutement ;
- Des situations liées à la formation : formation à l'évaluation des compétences, individualisation des parcours de formation, intégration d'entreprises rachetées, formation au transfert de compétences ;
- Des situations liées à la mobilité : accompagnement dans la prise de nouvelles fonctions, développement de carrière ;
- Des situations liées à une restructuration : harmonisation des statuts, aide au reclassement, politique de motivation, fédération autour de la culture d'entreprise et de ses valeurs ;
- Des situations liées à la politique de management : arrivée d'un nouveau DRH, problème révélé par le baromètre social ;
- Des situations concurrentielles: redéfinir ses axes stratégiques, déterminer ses pôles d'excellence.

3.3. Manager des équipes

La procédure de management des compétences peut être mise en place en tant que mode de coordination des équipes dans un contexte de management de projet. Ainsi, elle permet de définir « un langage commun opératoire » afin que des profils identiques ou différents puissent aboutir à la mise en œuvre d'un projet.

Le mode projet, le travail en groupe sont très appréciés dans les organisations, mais aussi en tant que mode de régulation du travail entre organisations. Par exemple, les réseaux d'entreprises constitués autour de la valorisation d'un projet commun, fonctionnent uniquement en mode collaboratif. Quelles que soient les équipes, qu'elles soient composées de profils identiques ou complémentaires, qu'elles soient multiculturelles, géographiquement dispersées, leur performance repose sur l'optimisation des compétences collectives associées au groupe.

4. Typologies des pratiques de management des compétences

Au fur et à mesure du développement des pratiques de gestion fondées sur les compétences et celui de leur analyse par les chercheurs, des appellations se sont multipliées pour identifier des formes types. La diversification des intitulés (gestion des compétences, par les compétences, management des compétences, démarche compétence, logique compétence) traduit ainsi l'extension de l'incidence de la notion de compétence sur les pratiques de GRH. M. PARLIER¹¹ a proposé une typologie qui permet d'identifier des formes différentes de gestion des compétences, selon leur degré d'inscription dans l'entreprise et selon les bénéfices recherchés. Cette typologie est la suivante :

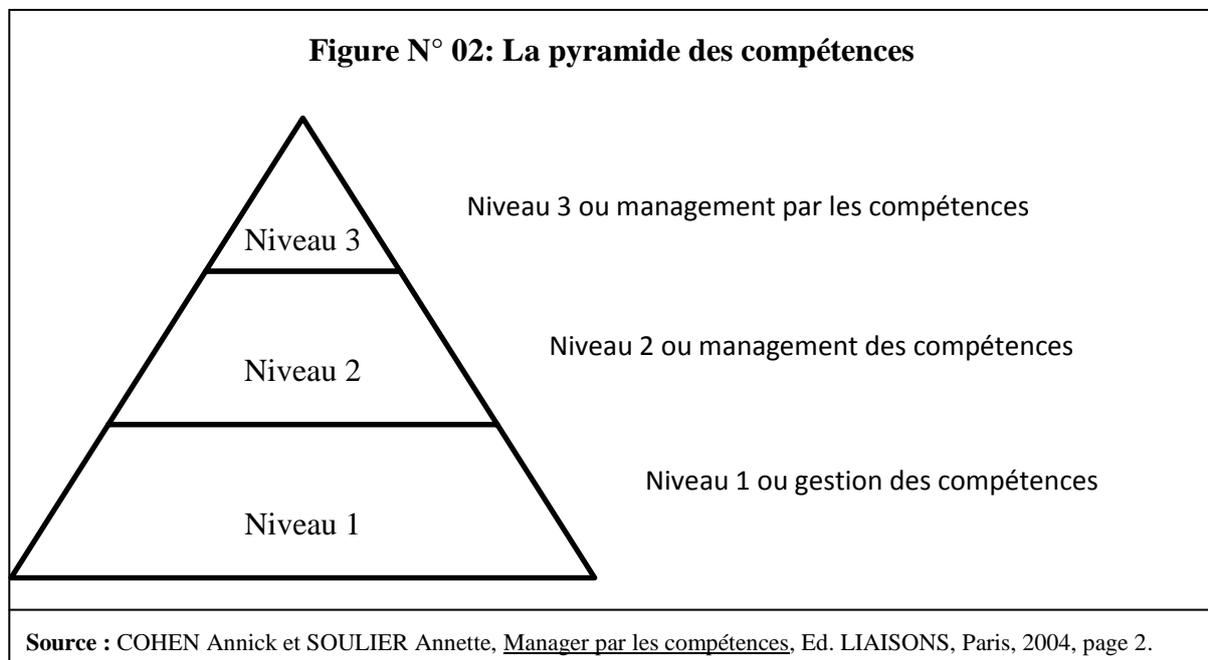
- La catégorie « *usage des compétences* » vise à renforcer l'implication des salariés dans le travail mais les perspectives d'évolution professionnelle et de reconnaissance sont réduites au minimum.
- La catégorie « *affectation des compétences* » correspond à une forme technocratique de la gestion des compétences, utilisant la connaissance des compétences des salariés pour les répartir le mieux possible sur les tâches pour lesquelles ils semblent les mieux préparés. On la trouve par exemple dans les entreprises de travail temporaire, certains cabinets de conseil où la variété des produits exige des réaffectations fréquentes des ressources.
- La catégorie « *développement des compétences* » vise principalement à valoriser les ressources disponibles. La formation y joue un rôle déterminant. Mais les questions de réorganisation du travail (autonomie, responsabilisation des équipes) et de management n'y sont pas traitées.

¹¹ DIETRICH Anne, GILBERT Patrick et PIGEYRE Frédérique, Management des compétences : Enjeux, modèles et perspectives, Ed. Dunod, 3^e édition, paris, 2010, page 46.

- La catégorie « *management par les compétences* » correspond à ce qu'on désigne par « démarche compétence », une approche qui place l'entreprise dans une dynamique de développement, conjuguant nouvelles formes d'organisation du travail et perspectives d'évolution professionnelle selon un principe « gagnant-gagnant ».

4.1. Le management par les compétences

Certains auteurs sont allés jusqu'à classer les typologies de gestion des compétences en trois niveaux. *Annick Cohen et Annette Soulier* dans leur ouvrage « *Manager par les compétences* » nous ont élaborés une pyramide de trois étages (**Figure N°02**), et pour eux chaque appellation est reliée à une démarche de gestion spécifique¹² :



- **Le niveau 1 :** la gestion des compétences : ce niveau est plutôt descriptif et permet de faire un état des lieux de l'existant. La démarche est pilotée par la DRH dont le rôle va être de répertorier, d'une part l'ensemble des compétences requises pour les métiers de l'entreprise et, d'autre part, les compétences détenues par les salariés, afin d'aboutir à terme à la meilleure adéquation entre les besoins (les métiers et les fonctions de l'entreprise) et les ressources (les hommes). Au niveau 1, on s'intéresse principalement aux compétences qui sont directement liées à l'emploi. On distingue deux catégories avec, d'une part, les compétences techniques directement liées au métier et, d'autre part, les compétences transversales utiles dans l'emploi.

¹² COHEN Annick et SOULIER Annette, *Manager par les compétences*, Ed. LIAISONS, Paris, 2004, page 21.

- **Niveau 2 :** le management des compétences : c'est le niveau de mise en œuvre opérationnelle de la gestion des compétences et qui vise à développer les compétences métiers en vue d'améliorer la performance des équipes, a ce niveau-là, les managers opérationnels deviennent les vecteurs de la démarche.

- **Le niveau 3:** le management par les compétences. Le niveau 3 place la direction générale au premier plan. C'est à la direction générale, assistée par la direction des ressources humaines, d'identifier les compétences stratégiques, et de faire les choix qui engagent l'entreprise sur le long terme. Il y a un réel management par les compétences quand l'entreprise développe les compétences et dépasse la simple logique de réduire les écarts de compétences utiles à court terme. À ce niveau, on s'intéresse principalement aux compétences stratégiques de l'entreprise, c'est-à-dire à celles dont la présence (ou l'absence) ont un impact fort et structurant sur l'entreprise, mais également aux compétences stratégiques des individus, c'est-à-dire celles qui développent la professionnalisation dans l'emploi et par conséquent l'employabilité de tous les salariés de l'entreprise. Ces compétences stratégiques sont donc classées en deux catégories :

- Les compétences stratégiques de l'entreprise ;
- Les compétences stratégiques de l'individu.

4.2. Les deux catégories de la compétence stratégique

A. Les compétences stratégiques de l'entreprise

Les compétences stratégiques peuvent se situer à tous les niveaux hiérarchiques d'emplois. Une compétence stratégique peut être déclinée sur plusieurs métiers ou famille professionnelle. Les compétences stratégiques de l'entreprise se structurent autour de trois types de compétences. Cette trilogie des compétences stratégiques de l'entreprise est composée des macros compétences, des compétences collectives et des compétences endormies.

B. Les compétences stratégiques de l'individu

Les compétences stratégiques de l'individu sont celles qui assurent son employabilité tout au long de la vie. Ces compétences maintenues en permanence peuvent dépasser le cadre stricto sensu de l'emploi actuel, voire même le cadre de l'entreprise, et peuvent intégrer également les compétences développées dans la vie extraprofessionnelle dans le cadre de la formation continue.

Le management des (ou par les) compétences est la forme la plus aboutie d'une démarche qui ne se limite pas au cadre de la GRH, mais intègre en amont la stratégie de l'entreprise et en aval le management des équipes. Cette approche articule étroitement gestion des compétences et performances, elle élargit le spectre des acteurs impliqués dans la gestion des compétences et proclame le partage de la fonction RH, en confiant un rôle majeur au manager de proximité et en renouvelant la figure du salarié. La compétence irrigue alors l'ensemble des actes du management au point de faire de l'entreprise elle-même un portefeuille de compétences.

5. Les parties prenantes du management des compétences

Les entreprises se mettent à la gestion des compétences pour diverses raisons. Parmi elles, nous pouvons identifier la recherche de l'efficacité, le maintien et la flexibilité face aux changements et aux évolutions technologiques. Mais la mise en place de la démarche compétence intéresse plusieurs autres acteurs de l'entreprise, pour les avantages que la gestion des compétences peut leur offrir¹³ :

➤ Pour l'entreprise :

- Permet de meilleures performances et de meilleurs résultats ;
- Permet une planification proactive du personnel (aussi bien quantitativement que qualitativement) ;
- Facilite une synergie continue entre les objectifs de l'entreprise et ceux des collaborateurs ;
- Facilite un changement de culture ou soutient la culture d'entreprise souhaitée ;

¹³ BEIRENDONCK Lou Van, Tous compétents! : Le management des compétences dans l'entreprise, Ed. Boeck, 1^{er} édition, page 43.

- Soutient les valeurs de base et les principaux objectifs de l'entreprise ;
- Aligne les ressources humaines sur la stratégie de l'entreprise ;
- Améliore le rendement des investissements de formation et offre une aide dans la planification des activités de succession.

➤ **Pour les collaborateurs :**

- Clarifie ce que l'on attend d'eux ;
- Contribue à une objectivité supérieure des évaluations ;
- End le progrès et l'épanouissement possibles en fonction des attentes professionnelles de chacun ;
- Rend les opportunités de carrière plus visibles ;
- Permet de donner régulièrement un feedback ponctuel ;
- Permet une attention personnelle, ce qui est en soi très motivant ;
- Montre clairement le lien entre le comportement personnel, les performances et les objectifs de l'entreprise.

➤ **Pour les ressources humaines :**

- Est un moyen de positionner les RH au niveau stratégique ;
- Offre plus de transparence quant aux compétences à attirer, à conserver et à développer ;
- Structure et intègre mutuellement les processus de RH et les aligne avec les objectifs de l'entreprise.

➤ **Pour les syndicats :**

- Cree une ouverture et une transparence par rapport aux compétences souhaitées dans l'entreprise ;
- Est juste car des qualifications et des compétences objectivable forment la base de la sélection et de la mobilité ;
- Et offre les mêmes avantages que pour les collaborateurs.

Section 2 : La compétence : identification et évaluation

Cette seconde section fera l'objet de présentation du concept compétence ainsi que les méthodes d'identification et d'évaluation, permettant à l'entreprise de valoriser son capital humain.

1. Le concept de compétence

La notion compétence est présente dans tous les discours, dans tous les domaines. Dans la gestion de l'entreprise, trois disciplines de gestion l'utilisent : la GRH qui s'intéresse aux compétences individuelles des collaborateurs, le management aux compétences collectives des équipes, la stratégie, comme nous l'avons cité dans les trois niveaux de gestion des compétences, elle s'intéresse aux compétences clés qui déterminent le cœur de métier de la firme.

1.1. Historique du concept compétence

Pour comprendre mieux le concept compétence, il est de préférable de revenir à son histoire, car l'impotence qu'on lui accorde actuellement dans les sciences de gestion et dans les relations professionnelles n'a pas toujours existé. Selon LE BOTERF, la notion n'a émergé que dans les années 1970, le terme apparaît dans les débats entre les partenaires sociaux pour remettre en question les relations de subordination hiérarchique et revendiquer la reconnaissance plus grande de la personne dans les situations de travail, qui conduit progressivement à une demande de prise en compte des compétences individuelles dans l'obtention des performances.

Cette montée en première ligne de la compétence s'est accentuée dans les années 1980 en cause de la complexification des situations de travail en lien avec des exigences accrues de compétitivité qui poussent les entreprises à produire de nouvelles organisations du travail dans lesquelles les compétences individuelles sont valorisées.

1.2. Définition de la notion de compétence

Pour la définition du concept compétence, nous allons nous référer à la fois aux spécialistes et aux dictionnaires pour permettre de mieux cerner le terme.

- Ce que disent les dictionnaires :

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

« Une connaissance reconnue qui confère le droit de juger ou de décider dans certains domaines» (*Le petit robert*).

«Somme des savoir-faire professionnels observables qui, alliés à de l'expérience, permettent aux salariés d'occuper son poste de façon satisfaisante» (*Dictionnaire des RH. 2007*).

En 1930, Larousse Commercial traite le terme compétence dans les affaires commerciales et industrielles comme «l'ensemble des connaissances, qualités, capacités, aptitudes qui mettent en mesure de discuter, de consulter, de décider sur tout ce qui concerne son métier. Elle suppose des connaissances raisonnées»¹⁴.

- Ce que disent les spécialistes :

« La prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté»¹⁵ (**ZARIFIAN Philippe**).

«C'est la capacité à mobiliser et combiner des connaissances, des savoir-faire, des comportements pour maîtriser une situation professionnelle et obtenir le résultat attendu» (**DIDIER Noyé**).¹⁶

«La compétence est la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte données»¹⁷ (**G. LE BOTERF**).

1.3. Typologies de compétences

Nous distinguons trois grandes catégories de compétences¹⁸ :

- Les compétences individuelles ;
- Les compétences collectives ;
- Les compétences stratégiques.

¹⁴ MICHELE Saint-Jean, Le bilan de compétences, Ed. L'Harmattan, édition 2002, P 69.

¹⁵ BARKATOOLAH Amina, Valider les acquis et les compétences en entreprise, Ed. INSEP Consulting, édition 2000, P28.

¹⁶ DIDIER Noyé, cultiver les compétences, Ed. INSEP Consulting, édition 2003, p6.

¹⁷ BARTHELEMY Fabrice, GROUX Dominique et PORCHE Louis, Le français langue étrangère, Ed. L'Harmattan, édition 2011, P45.

¹⁸ https://doc.rero.ch/record/13104/files/TDIG_35.pdf.

A. Les compétences individuelles

Ce type de compétence est produit par un employé lors de la réalisation de ses tâches professionnelles. Cela concerne l'ensemble des compétences mobilisées dans l'exercice de ses fonctions. Ces compétences sont généralement liées à un résultat tangible et dépendant de l'environnement direct de l'employé. Ces compétences regroupent le savoir, le savoir-faire opérationnel, le savoir-faire relationnel et les aptitudes.

B. Les compétences collectives

Moins répandues que la notion de compétences individuelles, les compétences collectives prennent néanmoins de plus en plus d'importance pour les dirigeants étant donné l'importance du travail collectif au sein des entreprises. En effet, les entreprises sont généralement organisées en secteurs et en groupe d'individus ayant un même but. Une compétence collective est constituée d'un ensemble de compétences individuelles détenues par un regroupement d'individus et permettant de faire face à une situation qui ne pourrait être assumée par une seule personne. Mais cela ne peut se faire sans la présence d'une bonne collaboration des compétences au sein du groupe.

C. Les compétences stratégiques

Une compétence stratégique est une compétence individuelle ou collective permettant à l'entreprise de se démarquer de la concurrence. Cette dénomination peut être considérée comme un statut dont le rôle est de porter une considération toute particulière à cette compétence essentielle à l'entreprise.

1.4. Les composantes de la compétence

Malgaive (1990) distingue quatre types de savoirs¹⁹ : les savoirs théoriques, les savoirs procéduraux, les savoirs pratiques et les savoir-faire. Avant de donner les significations de ces composantes de la compétence, il nous faut préciser que le personnel ne peut se suffire à l'acquis d'une seule ou d'une partie des composantes de la compétence, car c'est la combinaison des quatre types de savoir qui aboutit à la compétence.

¹⁹ ANADON Marta, La recherche participative, Ed. Presses de L'université du Québec, Québec, édition 2007, P198.

A. Les savoirs théoriques

Ce sont ces connaissances qui permettent de comprendre pourquoi le réel fonctionne comme il le fait. Les savoirs théoriques ne s'appliquent pas. Ils permettent la création d'une représentation cohérente de la réalité : ils décrivent le réel.

B. Les savoirs procéduraux

Ils sont les connaissances qui permettent de savoir comment agir sur le réel. Ce sont des enchaînements d'opérations à respecter pour atteindre un but fixé. Les savoirs procéduraux sont des savoirs lacunaires et formalisés sur les pratiques.

C. Les savoirs pratiques

Sont ceux qui prennent en considération les lois du réel (savoirs théoriques), les manières adéquates pour agir sur ce réel en fonction d'objectifs (procédures) et les caractéristiques du contexte. Ils sont nécessaires puisque la théorie et les procédures ignorent toute une série de caractéristiques liées aux situations réelles. Ce sont les savoirs les plus compliqués à enseigner, parce qu'ils sont liés à un contexte particulier et ne sont pas formalisés de manière habituelle par les praticiens. Une autre caractéristique peut être associée aux savoirs pratiques, ils sont pertinents. Ils peuvent apparaître aux théoriciens comme très peu orthodoxes mais, en revanche, ils sont efficaces par rapport à un objectif à atteindre, ou, au moins, ils apparaissent comme tels à ceux qui les mettent en œuvre.

D. Les savoir-faire

Sont ces comportements qui relèvent du pilotage automatique ou d'un don dont dispose une personne, ou encore une concrétisation en actes volontaires de savoirs procéduraux et pratiques. Il s'inscrit dans un environnement particulier, il s'agit de la capacité à mettre en œuvre des habilités gestuelles pour mener à bien une activité.

1.5. Les enjeux de la compétence

La compétence permet d'aborder plusieurs problèmes de façon opérationnelle au sein des entreprises, comme²⁰ :

²⁰ Le management des compétences comme levier de satisfaction et la fidélisation de la clientèle, licence, Ecole Supérieure de Commerce-Alger, P39.

- Préciser et cibler les besoins en connaissances élémentaires du personnel faiblement qualifié afin d'optimiser les programmes de formation qui leurs sont destinés ;
- Actualiser les pratiques professionnelles du personnel muté ou dont les prérogatives du poste sont fortement modifier suite a des changements de l'environnement concurrentiel ou technologique ;
- Diffuser des pratiques professionnelles novatrices ;
- Maintenir l'efficacité de pratiques professionnelles données
- Synchroniser le cycle de développement des compétences afin de permettre a l'entreprise de disposer des compétences requise pour son développement et ceci en temps voulu.
- Gérer les surqualifications du personnel, problème qui est d'actualité suite à l'emploi de jeunes diplômés à des postes de niveaux inférieurs à leurs potentiels. La surqualification est souvent facteur de frustration et de tensions entre employés.

2. Identification des compétences

L'identification des compétences requise par des missions et des activités de l'organisation, de manière compatible avec les performances attendues est une étape inévitable dont dépendent les décisions de management des compétences à tous les horizons. Cette étape d'identification des compétences de l'entreprise, représente la cible vers laquelle le processus de développement des compétences doit être orienté, comme elle doit répondre à divers enjeux :

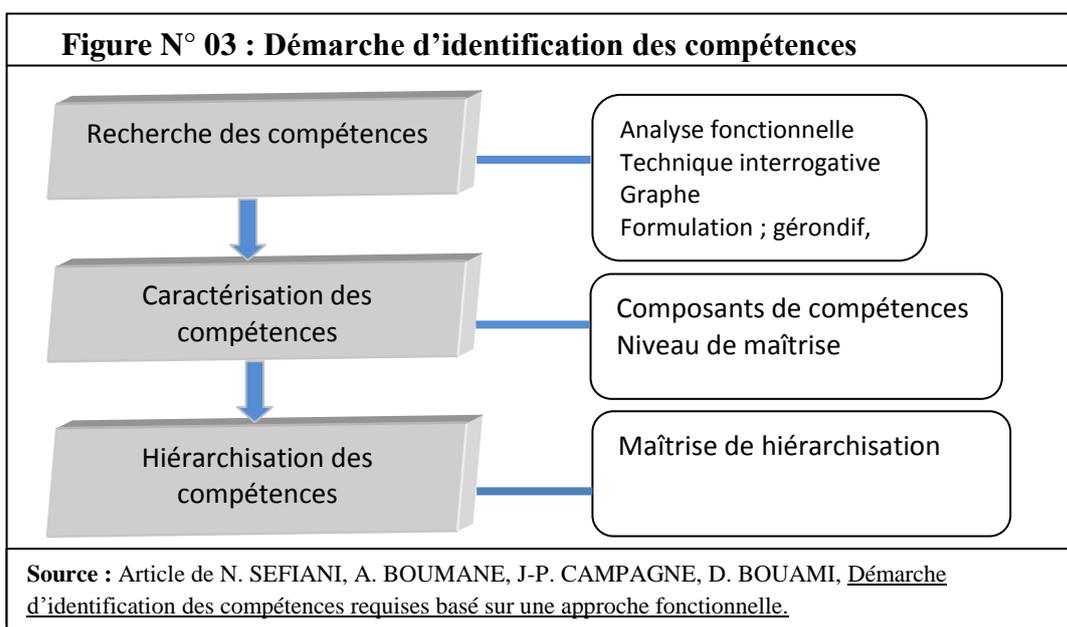
- Elaborer un référentiel de compétences, élément de base dans le management des compétences ;
- Réussir au mieux les recrutements ;
- Réorganiser le travail en respectant les nouvelles exigences (autonomie, initiative,...etc.) ;
- Identifier les compétences nécessaires pour les projets de réorganisation et d'amélioration des performances d'une organisation donnée.

La démarche d'identification des compétences nous permet ainsi de concevoir un profil d'acteur capable de répondre aux besoins de l'organisation en matière de ressources humaines, et cette démarche nous offre une aide pour la construction d'un référentiel de compétences.

Une démarche d'identification des compétences doit reposer sur des outils simples et opérationnels, pour sa mise en œuvre efficace par les utilisateurs, elle doit être aussi évolutifs et flexible afin de tenir compte de la diversité des situations qu'elle peut rencontrer, c'est en quelques sorte, les contraintes pour lesquelles cette démarche doit répondre.

La démarche proposée s'articule autour de trois étapes clés (**Figure N° 03**)²¹ :

- Recherche des compétences,
- Caractérisation des compétences,
- Hiérarchisation des compétences.



L'analyse fonctionnelle est une démarche qui consiste à recenser, caractériser, ordonner, hiérarchiser et valoriser les fonctions d'un produit.

²¹ Article de N. SEFIANI, A. BOUMANE, J-P. CAMPAGNE, D. BOUAMI, Démarche d'identification des compétences requises basé sur une approche fonctionnelle.

2.1. Recherche des compétences

Cette étape consiste à déterminer les compétences requises. Pour cela, il s'agit de :

- Identifier les éléments de l'environnement professionnel qui sont en relation avec l'acteur en situation de travail ;
- Etablir les différentes interactions acteur-environnement professionnel ;
- Définir les fonctions principales et les fonctions d'adaptation;
- Identifier les compétences requises liées à ces fonctions.

Les fonctions principales que l'acteur doit assurer sont les actions de ce dernier sur les éléments de son environnement professionnel (mission, environnement physique, organisationnel, externe, social, technologique, méthodes et outils), et souvent c'est les actions reliant la mission à d'autres éléments. Les fonctions d'adaptation que l'acteur doit satisfaire, sont les actions ou/et les réactions de l'acteur par rapport aux divers éléments de son environnement, lui permettant de s'adapter à divers sollicitations de l'environnement professionnel.

Après avoir défini les fonctions principales et d'adaptation, nous serons amenés à déterminer les compétences requises que l'acteur doit maîtriser. Ainsi on traduit les diverses fonctions en termes de compétences qui permettent à l'individu d'agir et de réagir avec la pertinence requise.

En tenant compte du contexte et des exigences professionnelles, la compétence requise est décrite en termes des fonctions à réaliser. On peut s'inspirer de la formulation SMART (Spécifique, Mesurable, Accessible, Rattaché à un projet, Temporel).

2.2. Caractérisation des compétences

Cette seconde étape permet de décrire la compétence qui est de nature abstraite à travers des composants tangibles, évaluables par des mesures quantitatives ou qualitatives indiquant le niveau de maîtrise de ces composants. Elle consiste plus précisément à :

- Définir une typologie de composants de compétences, qui dépend de la spécificité du domaine d'activité, et la plus utilisée est le triplet : savoir, savoir-faire et savoir-être.
- Définir une échelle d'évaluation des niveaux de maîtrise (maîtrise de base, maîtrise courante et expert).
- Développer une méthode et une procédure pour la caractérisation.

Nous pouvons également procéder à une caractérisation des composants de la compétence par leur degré de criticité par rapport aux objectifs de l'entreprise.

2.3. Hiérarchisation des compétences

La hiérarchisation des compétences s'avère indispensable afin d'optimiser la gestion des ressources humaines, en effet, les compétences prioritaires nécessitent une attention particulière. Pour hiérarchiser les compétences nous nous référons à la démarche **AMDEC** (**A**nalyse des **M**odes de **D**éfaillance, de leurs **E**ffets et de leurs **C**riticité) en impliquant les acteurs concernés.

Pour ce faire, une matrice de criticité doit être élaborée sur deux critères :

- Effet de la compétence (**E**) : traduit l'impact de la compétence sur la performance de l'activité qui peut être évaluée en termes de coût, de délai et de qualité.
- Fréquence de la compétence (**F**) : traduit la fréquence de la mise en œuvre de la compétence dans l'activité professionnelle.

La criticité (**C**) de chaque compétence peut être définie sous la formule suivante :

$$C = E \times F$$

Une fois la criticité calculée, il est possible d'établir par la suite une matrice de criticité qui permet de hiérarchiser les compétences.

Chacun de ces critères peut être évalué avec une grille établie sur cinq niveaux dont nous vous présentons sur le tableau suivant :

Tableau N° 01 : coefficients de pondération des critères

Coefficient	Effet	Fréquence
1	Sans influence	Non mobilisée
2	Mineur : non significatif sur la performance de l'activité	Peu mobilisée
3	Moyen : constate sur la performance de l'activité	Parfois mobilisée
4	Important : majeur sur la performance de l'activité	Fréquemment mobilisée
5	Vital : l'absence de la compétence implique l'impossibilité d'exercice de l'activité	Très mobilisée

Source : Article de N. Sefiani, A. Boumane, J-P. Campagne, D. Bouami, Démarche d'identification des compétences requises basé sur une approche fonctionnelle.

3. L'évaluation des compétences

Les entreprises ont développé depuis quelques années des politiques et des pratiques de management des compétences. Avec ce nouveau modèle de management, l'évaluation des compétences a pris un relief particulier. La compétence, dès lors qu'elle devient objet de gestion, ne peut échapper au jugement sur sa valeur, c'est-à-dire à une évaluation.

3.1. Définition :

3.1.1. Définition de l'évaluation

Elle exprime une volonté de mesure supposée d'intention objective. Toutefois, évaluer n'est pas seulement assigner une valeur bonne à la mauvaise, c'est aussi établir un ordre de préférence.

L'évaluation est un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions²². Le jugement peut être exprimé sous différentes formes :

- Par une notation ;
- Par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée ;
- Par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien.

3.1.2. Définition de l'évaluation des compétences

L'évaluation des compétences et au cœur de la gestion des salariés au sein de l'entreprise, cette dernière doit assurer l'adéquation à court au moyen terme de salariés au poste qui y confie, le préparer au nouvel emploi auquel sont destinés, à ce titre l'évaluation des compétences doit être cohérente avec le système de formation, le système de mutation et les dispositifs d'adaptation au changement et l'acteur doit être acteur de développement de ses compétences²³.

²² GUILLOT-SOULEZ Chloé, La gestion des ressources humaines, Ed. Gualino, 3^e édition, Paris, 2008, P 71.

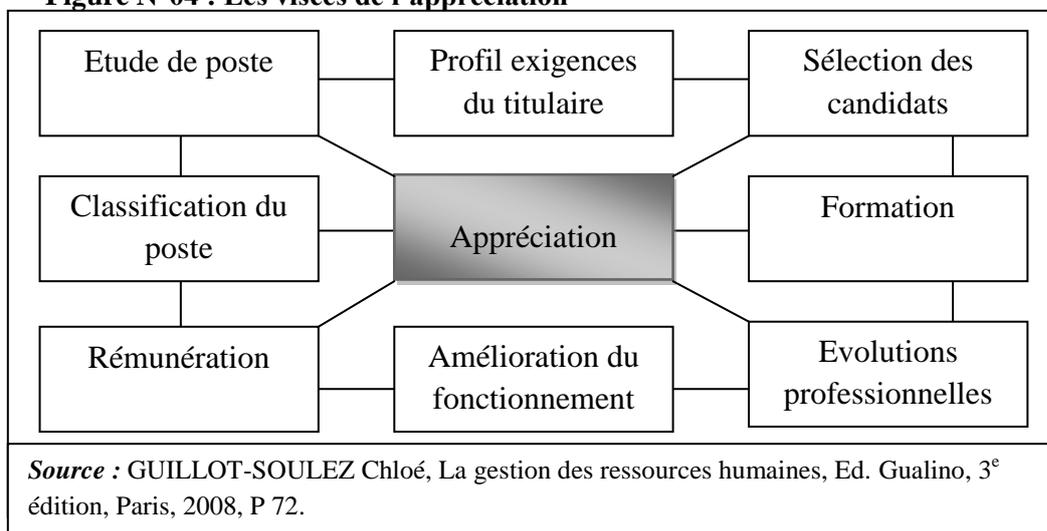
²³ MERABACHE (Valérie), Evaluation et rémunération des compétences, Edition d'Organisation, Paris, 2000, Pages 11-13.

3.2. Les enjeux de l'évaluation

L'évaluation est source d'enjeux aussi bien pour l'entreprise que pour les salariés. L'évaluation influence les décisions RH (**Figure N°04**), et parmi les qu'elles nous trouvons²⁴ :

- L'appréciation est un moyen d'évaluer la bonne adaptation d'un nouvel embauché ;
- L'appréciation permet d'analyser les points forts et les points faibles de l'individu et d'envisager des corrections pour améliorer sa performance ;
- L'appréciation permet de proposer une mobilité géographique (mutation géographique nationale ou internationale) ou professionnelle (promotion, mutation, réorientation...) ;
- L'appréciation sert de base à la modification de la rémunération (augmentation de salaire, prime, attribution d'un véhicule de fonction...) ;
- L'appréciation permet d'envisager les besoins en formation et de proposer un plan de formation ;
- L'appréciation permet d'améliorer les relations de travail en favorisant une meilleure communication entre les responsables hiérarchiques et leurs collaborateurs.

Figure N°04 : Les visées de l'appréciation



²⁴ GUILLOT-SOULEZ Chloé, *La gestion des ressources humaines*, Ed. Gualino, 3^e édition, Paris, 2008, P 73.

3.3. Avantages et limites de l'évaluation des compétences

L'évaluation des compétences présente à la fois des avantages et des inconvénients²⁵.

3.3.1. Avantages

- L'évaluation est l'occasion de faire le point sur la période écoulée ;
- La démarche permet de détecter les compétences des salariés ;
- L'évaluation favorise la motivation en offrant au salarié des perspectives d'évolution dans l'entreprise (lien avec la gestion de carrières) ;
- L'évaluation permet de connaître les attentes des salariés et d'y répondre (formation, mobilité, rémunération...).

3.3.2. Limites

- L'évaluation peut comporter une part de subjectivité ;
- La méthode d'évaluation utilisée peut parfois mélanger aspects personnels et aspects professionnels ;
- L'évaluation est source de stress ;
- L'enjeu de l'évaluation peut conduire l'évalué à se censurer ;
- La pratique d'une évaluation individuelle est parfois en contradiction avec des exigences de travail en équipe ;
- Le choix des critères d'évaluation est d'autant plus difficile que les postes sont élevés.

3.4. Les méthodes d'évaluation²⁶

3.4.1. L'entretien individuel

Il s'agit d'un entretien en face-à-face entre le salarié et son supérieur hiérarchique (N+1). L'objectif est de faire un bilan de l'année passée sur les points positifs et négatifs et de fixer des objectifs pour l'année à venir. Cette méthode d'évaluation est aujourd'hui largement diffusée dans les entreprises de toutes tailles et tous les secteurs et quel que soit le poste ou la fonction.

²⁵ GUILLOT-SOULEZ Chloé, La gestion des ressources humaines, Ed. Gualino, 3^e édition, Paris, 2008, P-P 75-80.

²⁶ Idem, P73.

L'entretien individuel représente des avantages au supérieur hiérarchique, qui lui procure la possibilité d'exprimer son jugement sur le salarié en direct, comme il permet au salarié aussi d'exprimer ses points de vue et de faire connaître ses souhaits, notamment en matière d'évolution de carrière ou de formation. Cette méthode représente aussi des inconvénients qui concerne les facteurs liés à la personne et à l'environnement et qui sont délicats à aborder et peuvent mettre l'évaluer mal à l'aise. Comme autre inconvénient, nous trouvons les reproches des DRH sur le manque de courage des managers durant les entretiens, entraînant des situations délicates et contraires aux attentes des salariés.

L'entretien individuel peut être annuel ou semestriel. En cas de périodicité annuel, il se déroule généralement fin novembre ou début décembre et qui ont une durée entre une et quatre heures. Après achèvement d'un entretien individuel, un document récapitulatif signé par le salarié et l'évaluateur est transmis à la DRH. L'entretien est normalement suivi par la mise en place d'axes de progrès ou d'action de formation.

3.4.2. Feed-back à 360°

Il s'agit d'une méthode d'évaluation des compétences managériales d'un cadre faite par son entourage professionnel. Le salarié commence par s'auto-évaluer puis par ses collaborateurs et son supérieur hiérarchique. Cette évaluation s'effectue à partir d'un formulaire distribué au maximum de personnes et comprenant jusqu'à 200 questions. L'évaluation se fait au moyen de notes sur des items variés.

Le 360° concerne essentiellement les managers (dirigeants, cadres, responsables de projets) et, parfois, les agents de maîtrise. Pour être pertinent, la personne évaluée doit avoir 1 à 2 ans d'ancienneté dans l'entreprise. Cette méthode est source d'avantage car c'est une méthode d'évaluation anonyme avec une durée limitée, comme elle offre une photographie complète de la réalité perçue par l'entourage sur des compétences précises. Parmi ses inconvénients, nous trouvons le manque de disponibilité des évaluateurs, la subjectivité des réponses et c'est une source de coûts.

Après l'évaluation, les résultats sont restitués par un consultant, un coach ou un psychologue sous forme de graphiques, de débriefing et de discussions. Un responsable des RH spécialement formé peut également les présenter. Le 360° peut déboucher sur un plan de formation ou un programme de coaching.

3.4.3. L'entretien collectif

Il s'agit d'un entretien de groupe. Il est néanmoins précédé ou suivi par un entretien individuel. L'évaluation collective est particulièrement adaptée dans le cadre d'un projet ou pour une équipe autonome de travail. C'est une méthode qui permet de faire le point collectivement sur le fonctionnement et la performance d'une équipe ou la gestion d'un projet et elle est considérée comme solution pour atténuer les effets de sympathie ou d'antipathie. Mais en contre partie, cette méthode est complexe dans la mise en œuvre et elle est aussi coûteuse en temps.

L'entretien collectif est généralement suivi d'un entretien individuel afin d'élaborer des points précis et individuels.

3.4.4. L'assessment center

Cette méthode permet d'évaluer la performance, les comportements, les compétences et les potentiels des individus. Des simulations sont organisées en face-à-face ou en groupe mais l'évaluation est individuelle. L'assessment center est utilisée pour le recrutement, elle sert avant tout à l'évaluation des managers et des chefs de projets même si elle tend à se généraliser à tous les salariés.

Elle représente certains avantages car, elle est considérée comme une évaluation par un regard externe et elle offre des résultats consolidés grâce à différents outils ou à différents observateurs. Mais c'est aussi une évaluation coûteuse pour l'entreprise.

L'assessment center donne lieu à un rapport de restitution remis à l'évalué puis à l'entreprise.

3.4.5. L'auto-évaluation

L'auto-évaluation se pratique au moyen d'un questionnaire ou d'un formulaire rempli par l'évalué. Elle permet au salarié de se préparer à l'entretien individuel et d'impliquer davantage le salarié dans le processus d'évaluation. Et pendant l'entretien individuel, l'évaluation du manager peut être comparée à l'auto-évaluation. Les différences sont alors l'objet de discussion.

4. La démarche du management des compétences

Le processus du management des compétences s'articule autour de quatre activités principales qui sont²⁷ : optimiser, sauvegarder, enrichir et anticiper. Ces dernières sont reliées à d'autres activités périphériques, l'ensemble de ces activités définit la démarche du management des compétences.

- **Optimiser**

C'est veillé à la disponibilité des compétences et a leur meilleure utilisation possible. Cela repose sur l'établissement de l'état des lieux par une démarche d'analyse des activités et des compétences nécessaires en fonction des exigences de l'exercice des métiers et des résultats par l'organisation.

- **Sauvegarder**

Eviter le gaspillage des compétences tout en les positionnant vis-à-vis des concurrences internes et externes. Cela suppose une attitude générale de veille, de surveillance et de préparation.

- **Enrichir**

Passe par l'assurance du maintien et de la croissance de la valeur et de la qualité du patrimoine compétence de l'entreprise, lequel doit être en cohérence avec les enjeux. Cela suppose l'évaluation permanente des besoins, la détection des potentiels et l'initiation des actions nécessaires de développement.

- **Anticiper**

Identifier les incidences prévisibles des évolutions futures dans le domaine des ressources humaines en général et des compétences en particuliers et établir les actions d'évolutions probables.

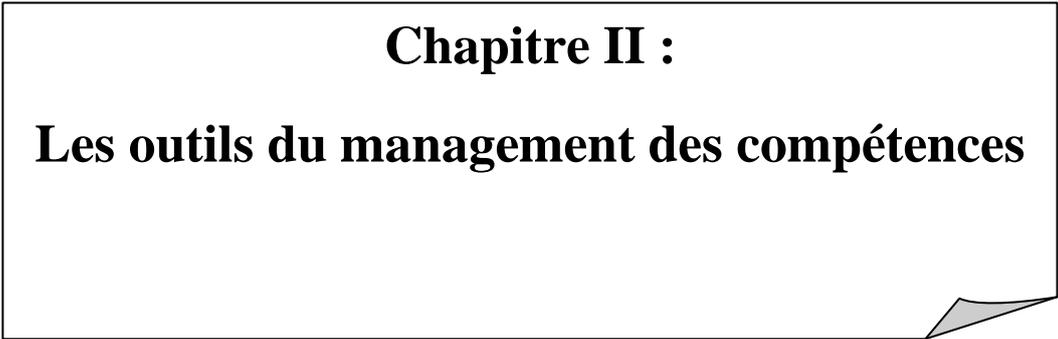
²⁷ Le management des compétences comme levier de satisfaction et la fidélisation de la clientèle, licence, Ecole Supérieure de Commerce-Alger, P41.

Conclusion :

Le premier chapitre avait pour objectif de répondre à la question qu'est-ce que le management des compétences ? Pour répondre, il nous a fallu faire une revue de la littérature sur le management des compétences de proposer un cadre théorique d'analyse de ses effets sur l'efficacité de l'organisation.

En effet, la mise en place de la procédure management des compétences peut être source de profit à la fois pour l'entreprise et les salariés. Cette première étude nous a montré que la stratégie de l'entreprise devient de plus en plus flexible aux changements et crée beaucoup plus de valeurs. Pour le salarié, le management des compétences développe et lui assure une employabilité et mobilité pour lui permettre d'être apte à tout changement de poste suscité ou imprévu.

Chapitre II :
Les outils du management des compétences



Introduction

Ce second chapitre fera objet d'une présentation d'outils utilisés dans le management des compétences. Notre étude se focalisera beaucoup plus sur le référentiel des compétences, ou nous donnerons une définition, ses fonctions ainsi que les étapes à suivre pour élaborer un référentiel. Nous parlerons aussi du profil de compétences et comment assurer le développement et le transfert des compétences dans une entreprise pour éviter leurs pertes.

Section 1 : Le référentiel et le profil des compétences

1. Le référentiel des compétences

La mise en place d'une démarche management des compétences nécessite l'élaboration d'un référentiel de compétences.

1.1. Définitions du référentiel de compétences

« Liste des compétences requises pour chacun des emplois de l'entreprise qui permet, par comparaison avec les compétences acquises par les salariés, d'évaluer les besoins en formation » (Dictionnaire des RH. 2007)

« Document de référence qui décrit les compétences clé d'un poste à partir des savoir-agir nécessaires a l'exercice d'un métier » (DEJOUX Cécile).

« Le référentiel de compétences donne l'ensemble hiérarchisé des compétences liées aux emplois. Il constitue la clé du système de pilotage des ressources humaines et l'outil qualitatif de base pour ajuster la compétence aux exigences de la politique de recrutement, de mobilité interne et de formation » (REINBOLD et BREILLOT).

« Inventaire de compétences techniques et comportementales nécessaires pour exercer une fonction, un niveau requis »²⁸.

1.2. Types de référentiel de compétences

Les référentiels de compétences servent à désigner les compétences requises pour chaque emploi. Ils se présentent sous la forme de listes de compétences, plus ou moins détaillées, en général organisées en fonction des activités de l'emploi. Nous distinguons deux types de référentiels de compétences²⁹ :

- Les référentiels de compétences techniques.
- Les référentiels de compétences managériales.

²⁸ ALLEGRE Claude Blanche, gestion des ressources humaines, Ed. Boeck, 2008, 1^{re} édition, P 29.

²⁹ GUERRERO Sylvie, Les outils des RH, Ed. DUNOD, Paris, Édition 2004, P31.

A. Les référentiels de compétences techniques

C'est un type des référentiels qui insistent d'avantage sur les savoirs et savoir-faire. Ils sont destinés à lister les méthodes de travail professionnelles. C'est pourquoi on les appelle aussi référentiels de métier.

B. Les référentiels de compétences managériales

C'est des référentiels qui sont destinés au personnel encadrant, et qui portent sur le comportement de leadership. Ce second type de référentiel est utilisé de manière transversale, pour l'ensemble des salariés ayant la responsabilité d'une équipe. Lorsqu'il concerne les cadres dirigeants et le développement des compétences pour les hauts potentiels, on parle souvent de référentiel de compétences clés.

1.3. Objectifs d'un référentiel de compétences

Les objectifs du référentiel de compétences sont les suivants³⁰ :

- Analyser les besoins existant de l'organisation en terme de connaissances requises pour l'exécution efficace, la qualité de l'ensemble des tâches et l'atteinte des objectifs assignés ;
- Définir, pour chaque compétence, des niveaux opératoires correspondant a un état des connaissances requises identifiées en termes de savoirs, savoir-faire et savoir faire-faire ;
- Rénover et faciliter la description des fonctions en établissant des analyses rédigées à partir des compétences requises ;
- Faciliter les procédures de GRH (recrutement, formation, promotion et reclassement), en fixant des critères précis de compétences et de niveaux requis ainsi que des paliers de progression objectifs et concrets ;
- Evaluer objectivement le niveau réel des compétences de chacun dans l'organisation, détecter les objectifs de progression (personne/service) et les gisements de compétences ;
- Développer l'efficacité personnelle grâce à la connaissance précise des points forts de chacun et des points à améliorer ;

³⁰ ALAIN Labruffe, Les compétences, Ed. AFNOR, Edition 2003, P 41.

- Etablir des cartes de compétences au moyen de tableaux comparatifs par service, par fonction et par personne.

Nous pouvons ajouter aussi la facilité d'un inventaire des compétences existantes quelles soient d'ordre technique, fonctionnel et comportemental que nous permet un référentiel de compétences. Il permet en effet de répertorier les compétences de chaque salarié par rapport à la liste de compétences mentionnées dans le référentiel, puisqu'il aide par la suite dans la gestion des évolutions de carrière.

1.4. Les fonctions du référentiel de compétences

Le référentiel de compétences assure quatre principales fonctions³¹ :

- Une fonction d'investigation ;
- Une fonction de représentation ;
- Une fonction de communication ;
- Une fonction de gestion.

A. La fonction d'investigation

Son élaboration suppose en amont l'analyse des activités. Mais celle-ci ne doit pas rester descriptive, elle doit formuler les attentes de l'entreprise en matière de distribution des responsabilités et des charges. C'est ici qu'intervient la «cible», la façon de traiter l'activité qui désigne «l'idéal» attendue et constitue le plus élevé de la compétence. Une fois les tâches et les procédures inventoriées, l'analyse se tourne vers les points critiques de l'activité ; ce qui pose problème, ce qui ne va pas de soi et demande un comportement adaptatif, partir des difficultés fait vite apparaître des divergences de point de vue, suscite la confrontation entre acteurs. Il est essentiel que ces derniers parviennent à une représentation commune sur laquelle il puisse se mettre d'accord.

B. La fonction de représentation

La rédaction du référentiel n'est pas une chose aisée. Elle a pour fonction de créer un langage commun entre les parties intéressées, favorisant une représentation partagée des activités d'un métier ou d'une fonction, sans laquelle un accord n'est pas possible entre manager et subordonné.

³¹ ALAIN Labruffe, Les compétences, Ed. AFNOR, Edition 2003.

C. La fonction de communication

Au-delà de ce binôme, le référentiel donne à voir les exigences de l'entreprise, les évolutions attendues des salariés ; il est ainsi l'instrument d'une lisibilité accrue de l'organisation. Il est relayé dans les grandes entreprises par d'autres outils (référentiel métiers ou répertoire des métiers ou des emplois).

D. La fonction de gestion

En homogénéisant les formes de la représentation, en permettant la comparaison entre niveau requis et niveau acquis entre les salariés, il constitue un outil de gestion des ressources humaines qui accroît la transparence dans les évaluations et les décisions de gestion. Il sert ainsi de garant à l'égalité ou l'équité de traitement des salariés.

1.5. Elaborer un référentiel des compétences

L'élaboration d'un référentiel de compétences au sein d'une entreprise ce fait en trois étapes principales³² :

➤ Première étape (*démarche*)

Il s'agit de faire une analyse de la situation existante et de reformuler les objectifs de départ en fonction de la réalité afin de :

- Procéder à l'état des lieux : audit du service ou du département concerné en terme de fonctions, de structure et d'organisation ;
- Recenser les besoins actuels en termes de compétences ;
- Prévoir les évolutions technologiques et leur impact sur les fonctions et les compétences requises.

A cette étape, la fixation des objectifs stratégiques est une nécessité pour s'avoir sur quelles raisons construire le référentiel.

³² ALAIN Labruffe, Les compétences, Ed. AFNOR, Edition 2003, P 68.

➤ **Deuxième étape (*la méthode*)**

Elle consiste à constituer un ou plusieurs groupes de travail de personnes volontaires puis à les former à la méthodologie.

Ces groupes sont animés par un chef de projet qui met en œuvre une méthodologie adaptée aux objectifs et aux délais. Leurs travaux sont régulièrement harmonisés par l'expert méthodologique pour parvenir à :

- Un recensement de l'ensemble des domaines et des compétences du secteur étudié ;
- Une hiérarchisation de chaque domaine en niveaux repérés par des critères objectifs et identifiés en termes de savoirs, savoir-faire et savoir faire-faire.

Le plus important dans cette étape est mettre en priorité les attentes de l'entreprise et non la personnalité et les qualités de l'individu.

➤ **Troisième étape (*piloter la démarche*)**

Il importe d'engager une expérimentation opérationnelle dans les services ou départements volontaires pour :

- Expérimenter la faisabilité du référentiel ;
- Affiner le référentiel et les niveaux ;
- Evaluer les personnes concernées ;
- Mesurer des écarts entre les compétences requises par une fonction à un moment donné et les compétences effectivement mises en jeu par le titulaire de la fonction ;
- Transformer ces mesures en programmes de formation adaptés à combler ces écarts ;
- Former des évaluateurs internes à l'entreprise ;
- Faire l'inventaire de l'ensemble des compétences disponibles dans un service ou dans un département.

Dans la troisième étape, il est dans l'obligation d'informer les responsables sur l'avancement de l'action, le respect du planning et la maintenance de ce système.

1.6. L'intérêt d'un référentiel des compétences³³

A. Pour le management

La description des compétences et leur évaluation de façon concertée, devient un formidable outil de management. En effet, l'évaluation des compétences instaure le dialogue lors des entretiens annuels et elle renforce la motivation en fixant des objectifs structurés.

Le référentiel de compétences permet pour les cadres, d'analyser leur comportement de management en termes de pratiques, de procédures et de savoir-faire repérés par des faits. Ce qui donne à ces cadres l'avantage de progresser via l'analyse de ces faits.

En outre, l'intérêt du r référentiel pour l'encadrement consiste a :

- Développer la communication issue de l'évaluation conjointe nécessaire pour actualiser les compétences lors d'entretiens spécifiques (accueil), ou lors d'entretiens instaurés par ailleurs (annuel, formation) ;
- Faciliter l'évaluation des compétences grâce à un repérage objectif connu de tous permettant une auto-évaluation et une comparaison concrète ;
- Faciliter le management et la gestion des ressources humaines au quotidien, en fixant des objectifs et des paliers de progression (niveaux et degrés, mais aussi théorie et pratique) acceptés mesurant les écarts et les résultats tangibles.

B. Pour les personnes

Le référentiel de compétences comporte cinq utilités majeures pour le personnel :

- Outil de communication : améliore la communication de manière induite, au plan latéral comme au plan vertical, par l'analyse des circuits d'information et des interactions de la fonction avec son environnement.
- Outils de management : c'est un outil qui encourage l'échange entre le hiérarchique et ses collaborateurs pour fixer des objectifs cohérents et parvenir à des résultats faisant l'objet d'une progression continue. En quelques sortes, le référentiel des compétences permet aux supérieures hiérarchiques de faire impliquer le personnel de l'entreprise dans la fixation des objectifs, et même dans le processus décisionnel.

³³ ALAIN Labruffe, Les compétences, Ed. AFNOR, Edition 2003, PP 48-52.

- Outil de recrutement : c'est un outil indispensable de recrutement, car, à partir d'une fonction définie avec objectivité et de façon la plus détaillée, il est facile de déterminer les critères de sélection, de comparer les candidats entre eux, puis de choisir le candidat dont le profil apparaît le plus adéquat à la sélection.
- Outil de formation : il permet d'analyser les écarts en comparant les niveaux des connaissances acquises et requises pour l'exercice d'une fonction.
- Instrument d'appréciation des personnes : et cela grâce, à l'analyse des performances du salarié, à partir des résultats réalisés réellement dans sa fonction, mettant en lumière des écarts constatés.

C. Pour L'entreprise

L'élaboration d'un référentiel de compétences est pour l'entreprise un :

- Instrument d'étude : il délimite et facilite l'interaction des rôles, optimise la prise de décision et regroupe les compétences en fonction de leur utilité.
- Outil de justification de rémunération : vu que la complexité d'une tâche ou d'une fonction et les compétences nécessaires pour leurs réalisations sont les principaux déterminants du salaire.
- Outil de gestion des carrières : il est à la fois pour le manager et pour le DRH qui centralise l'ensemble des descriptions, afin de mettre en œuvre des hypothèses d'évolution des salariés en fonction des changements.
- Instrument d'instauration d'une démarche qualité : en effet, le premier facteur de la qualité réside dans la conscience que les employés de l'entreprise possèdent de sa fonction de ses compétences et de l'enjeu qu'elles représentent pour l'entreprise, dans la satisfaction des exigences requises par les clients et les fournisseurs.

2. Le profil de compétences

Au niveau opérationnel, les profils de compétences constituent la plaque tournante de la gestion des compétences, ils sont en effet le point de référence pour l'évaluation, le développement et la rémunération des compétences. Et le profil de compétences doit refléter les exigences de la mission de l'entreprise et ses orientations stratégiques, qui s'inscrivent dans une démarche d'améliorations continue.

Il constitue le principal outil de la gestion par compétences. Implanté par le service des ressources humaines, il se compose des compétences clés dont doit disposer un employé pour mener à bien sa tâche. Et on entend ici par compétences clés celles qui permettent l'atteinte des objectifs organisationnels. Le profil des compétences, appelé aussi profil des exigences, est le document complémentaire à la description de poste. Par définition, ce document doit faire l'objet des qualifications nécessaires pour occuper le poste en question, comme il est aussi utilisé comme moyen pour déterminer le salaire du titulaire de poste et déterminer les besoins de formation³⁴.

2.1. Les conditions d'élaboration d'un profil de compétences

L'élaboration d'un profil de compétences nécessite une certaine prise en considération de ces points essentiels :

- Déterminer avec précision les qualifications minimales requises pour occuper le poste en question.
- Déterminer quelles compétences s'avèrent fondamentales, lesquelles sont importantes et, enfin, lesquelles ne représentent qu'un atout.
- Regrouper les qualifications selon qu'elles relèvent du savoir, du savoir-faire ou du savoir-être.
- Déterminer le niveau de maîtrise de chacune des qualifications requises.
- Rédiger le profil des compétences/exigences dans un langage simple et précis.
- Mettre à jour le profil des compétences/exigences de façon régulière (tous les trois ans).
- S'assurer que le(s) titulaire(s) du poste connaisse(nt) très bien le profil des compétences pour le poste occupé et que ce profil a été validé par le supérieur immédiat.

2.2. Les avantages du profil de compétences

Les avantages du profil de compétences sont les suivants :

- **Dotation** : le profil de compétences permet l'embauche d'employés qui possèdent d'emblée les compétences essentielles pour l'organisation, entraînant de meilleures performances et une meilleure rétention.

³⁴ MALO François Bernard, Le recrutement, la sélection et l'accueil du personnel, Ed. Presses de l'Université du Québec, édition 2011.

- **Formation** : le profil de compétences permet la conception de stratégies de formation reliées aux objectifs de l'organisation. Il améliore ainsi la rentabilité des interventions de formation.
- **Gestion de rendement** : le profil de compétences permet de baser l'évaluation du rendement sur le niveau de maîtrise des compétences clés. Il aide les gestionnaires à évaluer objectivement le rendement de leurs employés.
- **Gestion de carrière** : grâce au profil de compétences, les employés peuvent gérer leur carrière à partir d'un plan de développement individuel établi en fonction des compétences clés requises pour les postes convoités. Ainsi, les employés deviennent partis prenante de leur développement.
- **Planification de la relève** : toujours grâce au profil de compétences, l'organisation peut identifier les compétences à développer chez les candidats ayant le potentiel requis pour combler certains postes stratégiques comme par exemple les départs en retraite.

Section 2 : Le développement et le transfert des compétences

1. Le plan de développement des compétences

Autrefois réservé aux entreprises disposant de marges bénéficiaires confortables, le processus de développement des compétences est clairement devenu l'un des plus importants de la GRH, si ce n'est le plus important, comme en témoignent les déclarations de certaines grandes sociétés qui se voient dans le développement des hommes avant d'être dans le développement de leurs produits spécifiques³⁵.

Le plan de développement des compétences ne signifie en aucun cas le plan de formation. Ce dernier est un outil parmi d'autres qui peuvent être inscrit dans le plan de développement des compétences aux côtés des autres moyens comme : le coaching, l'accompagnement et la formation.

³⁵ EMERY Yves et GONIN François, Gérer les ressources humaines, Ed. Presses polytechniques et universitaires romandes, troisième édition.

1.1. Les finalités du développement des compétences

Les différentes finalités du développement des compétences sont³⁶ :

- **Le développement de rattrapage** : c'est dans le cas où l'entreprise rencontre des lacunes et des écarts entre les compétences souhaitées et celles détenues, ce qui induit à des actions de formation ayant pour but de répondre à ce manque et à cet écart.
- **Le développement potentiel** : cette philosophie part de l'idée que l'individu est un être plein de ressources qu'il convient de faire éclore.
- **Le développement stratégique** : c'est une vision anticipatrice de la GRH, c'est-à-dire, préparer les compétences nécessaires pour les évolutions futures de l'entreprise.

1.2. Contenu du plan de développement³⁷

A. Un dispositif de développement dans l'action

Ensemble d'actions initiées en milieu professionnel. Formalisées par un programme, un contenu, un encadrement et un échéancier. Et les actions que peut comprendre le dispositif sont :

- Le suivi d'un stage ;
- Exercices de stimulation d'incidents ;
- Une affectation temporaire ;
- Une mise en doublure ;
- Une charge d'intérim.

B. Des actions de formation

La nature des actions de formation (qualifiante, perfectionnement), leur durée, leur mode (alterné, continue...) sont fonction de la nature des écarts à résorber et des moyens de développement offerts par l'environnement interne et externe.

Les types de formation les plus courants sont les formations qualifiantes et celles visant un perfectionnement professionnel.

³⁶ Idem, P 217.

³⁷ Le management des compétences comme levier de satisfaction et la fidélisation de la clientèle, licence, Ecole Supérieure de Commerce-Alger, P46.

C. Formations dites de perfectionnement

Actions qui ont pour objectif d'amener les agents à une maîtrise maximum des tâches liées à leur poste de travail.

Dans ces cas, la formation est dispensée par des professionnels (exploitants, gestionnaires... Etc.).

D. Formations qualifiantes (promotionnelles)

Formations destinées aux agents appelés à accéder à un poste de grade supérieur ou nouveau.

1.3. Typologies de plans de développement des compétences

Nous distinguons deux types de plan de développement des compétences :

➤ Plans de développements collectifs

- Ils visent à combler des besoins de développement communs à plusieurs agents.
- Ils prennent la forme d'un tronc commun de formation destiné à faire acquérir aux concernés un socle de connaissances et d'habilités communes.

➤ Plans de développements individuels

Ensemble d'actions planifiées et mises en œuvre en réponse aux besoins de développement individuels des agents.

Les besoins de développement se rapportent à deux volets :

- Les connaissances techniques.
- Les habilités comportementales.

1.4. Réalisation d'un plan de développement³⁸

Un processus de développement de compétences peut être défini comme suite « un processus par lequel l'organisation identifie les besoins en compétences nécessaires à la réalisation des missions qui lui sont confiées, met en œuvre les moyens d'apprentissage appropriés, évalue la mise en œuvre des compétences acquises. ». De cette définition, nous pouvons conclure qu'un plan de développement des compétences est un processus à quatre étapes :

- A. Evaluer les besoins en compétences :** le but visé dans la première étape est l'inventaire des besoins individuels et collectifs en compétences, basé sur une anticipation liée à l'évolution de l'organisation et une évaluation des compétences actuelles.
- B. Choisir les stratégies et moyens de développement des compétences :** après l'identification des besoins en compétences, l'entreprise a pour second but à rechercher l'ensemble de moyens de développement des compétences adaptés aux besoins identifiés et aux particularités de l'organisation.
- C. Mettre en œuvre les moyens retenus :** Une réalisation efficace et efficiente des actions de développement des compétences, sur la base d'un contrat engageant les différentes parties impliquées (chef, collaboratrice ou collaborateur, agent de développement). Les difficultés qui peuvent surgir dans cette étape sont les suivantes :
 - Les services, qui doivent faire face à des contraintes et changements de priorités imprévisibles ;
 - Le service ou centre de formation, porté à planifier longtemps à l'avance les actions de formation.

³⁸ EMERY Yves et GONIN François, *Gérer les ressources humaines*, Ed. Presses polytechniques et universitaires romandes, troisième édition, P 219.

D. Evaluer le transfert et les effets sur les performances : il s'agit ici de mettre sur pied un pilotage des mesures de développement des compétences. Ce pilotage intégré porte sur la mise en œuvre du plan de formation et vise à mettre en exergue certains points comme la conformité des réalisations (formations) aux objectifs définis (contenus), le respect des budgets (car de nos jours, les entreprises commencent à remettre en cause le retour sur investissement de leurs plans de formation), le respect de la planification (délais) et l'évaluation à chaud. De nouvelles compétences acquises et utiles aux nouveaux défis et aux missions à accomplir, permettant d'accroître les performances du personnel et de l'organisation.

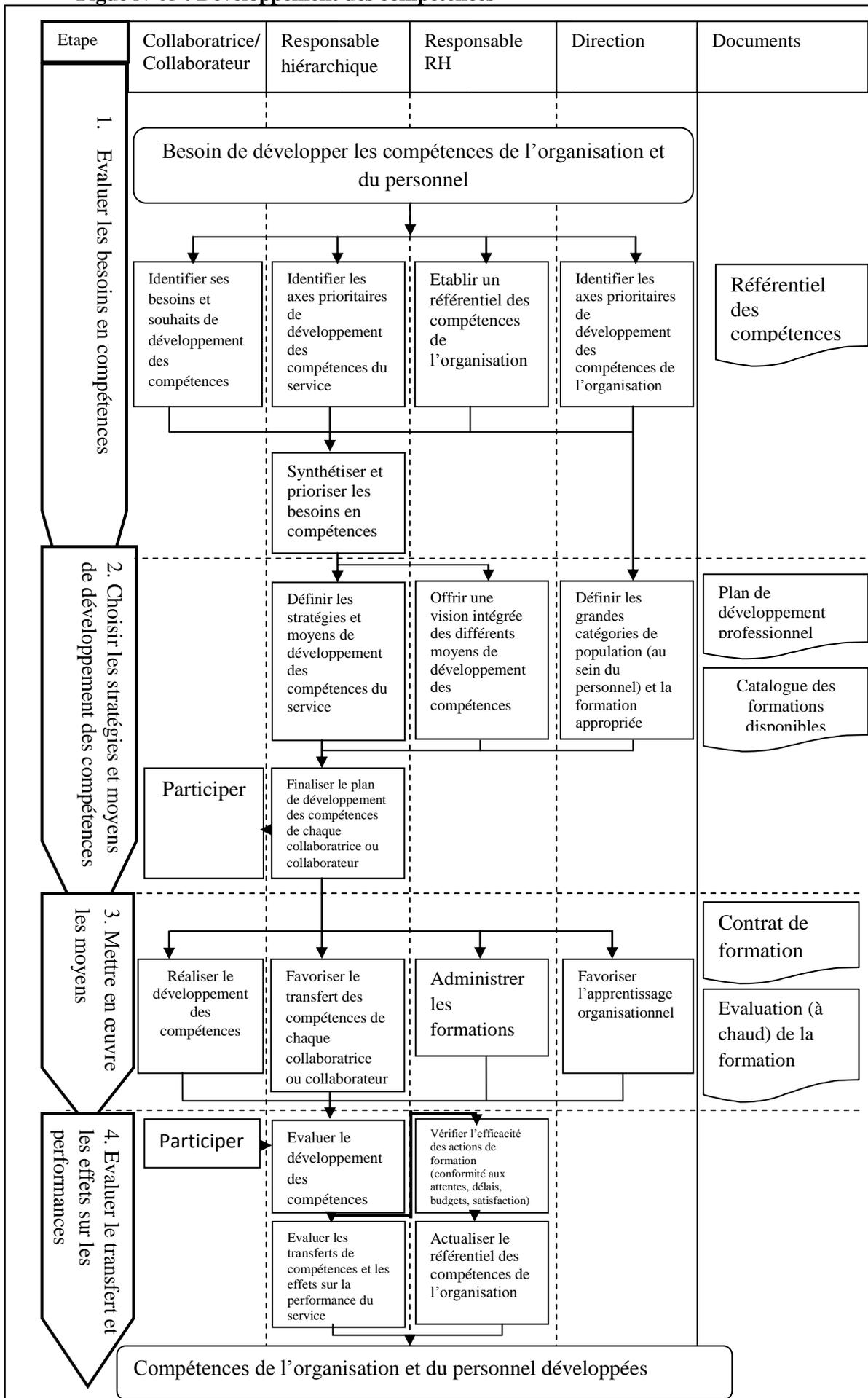
1.5. Gestion du processus de développement des compétences³⁹

A. Modélisation du processus

Comme nous l'avons présenté précédemment, un plan de développement de compétences est un processus à quatre étapes, donc il est de préférable pour les entreprises de modéliser leur plan de développement (**Figure N° 05**).

³⁹ EMERY Yves et GONIN François, Gérer les ressources humaines, Ed. Presses polytechniques et universitaires romandes, troisième édition, P-P 243-246.

Figure N°05 : Développement des compétences



B. Mise en œuvre du processus

Nous allons clarifier les responsabilités de chaque acteur :

- La collaboratrice ou le collaborateur est la personne-clé qui porte la responsabilité de construire son plan de formation. Cette vision implique la personne dans son développement et la rend véritablement acteur de sa carrière.
- La ou le responsable hiérarchique direct, qui se doit d'agir en tant que coach, et qui sera évalué lui-même sur sa capacité à développer son équipe.
- La ou le chef de service, dont l'action doit consister à promouvoir le développement individuel et collectif des compétences, de manière à mieux atteindre les objectifs du service en valorisant les ressources humaines.
- La ou le responsable des RH et/ou de la formation, dont la mission consiste à conseiller la hiérarchie et le personnel dans le choix de mesures de développement et le suivi du transfert.
- La direction, à qui il revient non seulement d'attribuer les budgets nécessaires au développement du capital compétences du personnel, mais également de contribuer à une culture d'apprentissage positive, y compris par l'exemple personnel.

C. Administration du processus

L'administration du processus de développement des compétences consiste à élaborer et tenir à jour, en se basant pour l'essentiel sur le système d'informations et documents suivants :

- Description des compétences essentielles utilisées au sein de l'organisation (référentiel).
- Documents générés par la formation continue, comprenant la synthèse de l'offre disponible, les contrats passés avec les différents formateurs externes et lieux de formation, l'administration des inscriptions des participants, ainsi que la gestion d'autres aspects logistiques, la production des attestations et certificats de cours et séminaires.
- Plans individuels de formation, éventuellement «carnet» de formation (document qui accompagne la personne tout au long de sa carrière, et permet de lister toutes les formations suivies), bilans de compétences individuels, CV.
- Documents utiles à la gestion des stages internes et externes.

- Le cas échéant, système de gestion d'autres catégories particulières de personnel, en termes de formation.

D. Pilotage du processus

La mise en place de quelques indicateurs essentiels liés au pilotage du développement des compétences, valide pour chaque étape du processus.

2. Le transfert des compétences

«Partagez votre savoir. C'est une manière d'atteindre l'immortalité.»[**Dalai-lama**]

Certaines compétences peuvent être perdues par l'entreprise, si cette dernière ne se rend pas compte de leurs valeurs. Nous prenons comme exemple l'expérience, qui est détenue généralement par les salariés les plus âgés de l'entreprise, une source de compétences que nous pouvons qualifier de stratégiques. C'est souvent au moment de leur départ que les entreprises prennent conscience du véritable rôle de l'expérience dans le développement qu'elles reconnaissent.

Face à cette problématique de perte de compétences stratégiques, les dirigeants sont obligés de mettre en œuvre des procédures pour anticiper ce risque-là. Ils vont être confrontés à deux difficultés majeures : d'une part, l'identification des compétences à conserver, et d'autre part, la mise en œuvre des modalités de conservation, de transfert.

2.1. Catégories de compétences transférables

Les chercheurs ont pu identifier deux types de compétences mobilisables pour être transférer⁴⁰ : les compétences explicites et les compétences tacites.

2.1.1. Les compétences explicites

Les compétences explicites, sont les compétences (connaissances, savoir-faire) formalisables, que l'on peut transcrire dans des livres, définir à travers des procédures, des modes opératoires, des gammes de fabrication, expliciter dans des notices d'entretien, des manuels de sécurité, des normes de fabrication, intégrer dans des logiciels.

⁴⁰ ROBERT Diez et LAURENCE Sarton, Transférer les compétences, Ed. EYROLLES, Edition 2012, P-P 48-58.

Les compétences explicites détenues par une personne sont la résultante des connaissances acquises au cours de sa formation initiale ou continue et des savoir-faire professionnels ou méthodologiques développés par sa formation et renforcés tout au long de son expérience professionnelle à travers l'appropriation des règles, des usages ou des modes d'actions formalisés liés aux différents emplois occupés.

➤ **Le transfert des compétences explicites**

Le transfert des compétences explicites est assez simple à se réaliser, parce qu'elles peuvent être formalisées sur des supports variés : livres, procédures, modèles, logiciels, documentations numériques, référentiels de normes... Etc. Le transfert de ce type de compétences ne pose pas problème aux entreprises, ces dernières doivent juste identifier et mettre au point les modalités les mieux adaptées au public concerné : formation initiale ou continue, accès à des bases de données, des documents de procédures, des normes, utilisation de logiciels, tutorat, e-Learning... Etc.

Le transfert des compétences explicites porte généralement sur la partie technique du métier, la plus visible et la mieux identifiée, que sur des tours de main, des façons de faire, des manières de se comporter ou encore des méthodes de management qui facilite l'exécution des tâches ou même à les performer.

2.1.2. Les compétences tacites

Les compétences tacites sont intégrées aux personnes, sous la forme d'un savoir-faire pratique, de modes d'action et d'intuitions personnelles. Elles sont fondées sur l'expérience personnelle, en particulier sur l'expérience pratique développée en situation professionnelle ou dans la vie sociale. Et c'est des compétences construites dans la plupart du temps à partir des réussites et des échecs qui ont pu être analysés individuellement ou collectivement.

➤ **Le transfert des compétences tacites**

Les compétences tacites sont difficilement à faire objet de formalisation, de ce fait, le transfert de ce genre de compétences ne peut se faire qu'à travers des médiations différentes de celles qui sont habituellement utilisées pour la transmission des compétences explicites.

Pour permettre et faciliter le transfert des compétences tacites, il convient de s'appuyer sur le partage d'expériences par la création d'espaces de travail en commun et de collaboration.

2.2. Mesurer le niveau de criticité

Après avoir identifié les deux types de compétences possibles d'être transférer, l'entreprise est dans l'obligation de hiérarchiser les compétences pour voir les compétences prioritaires qui feront l'objet d'un transfert (compétences critiques). Pour cela, l'entreprise prend en considération le niveau de criticité des compétences qui s'analyse à travers quatre indicateurs particulièrement significatifs⁴¹ :

- Leurs impacts sur la performance de l'entreprise (satisfaction des clients, productivité, rentabilité, économie, qualité, sécurité) ;
- La plus-value de l'expérience dans leur maîtrise ;
- Le risque de perte lié à un départ prochain ou au faible nombre de personnes les maîtrisant ;
- La difficulté à les acquérir par une formation «classique», initiale ou continue.

2.3. Le processus de transfert

Le processus de transfert des compétences comporte cinq phases⁴² :

Phase 01 : la reconnaissance de la valeur des compétences tacites à transférer. Il s'agit de la reconnaissance par la cible elle-même bien sûr, mais aussi par l'environnement professionnel (hiérarchie, encadrement, collègues). Dans le cas contraire, il y a peu de chances que le processus de transfert se réalise.

Phase 02 : l'effort d'acquisition de la cible, largement lié et dépendant de la valeur que celle-ci accorde aux compétences à acquérir. Cet effort peut être accompagné, facilité et favoriser le développement de la collaboration entre le transférant et la cible.

⁴¹ ROBERT Diez et LAURENCE Sarton, Transférer les compétences, Ed. EYROLLES, Edition 2012, P124.

⁴² Idem P63.

Phase 03 : *L'assimilation* par la cible des compétences transférées. Une fois les compétences reconnues et rendues accessibles, la cible, si elle est consciente de la valeur et l'intérêt des compétences à transférer, cherchera à les assimiler et à les comprendre. À cette fin, il conviendra de lui proposer d'être en situation d'exploiter ces compétences nouvelles avec succès.

Phase 04 : *L'adaptation* par la cible des compétences au contexte dans lequel elle évolue, ce qui implique qu'elle soit en capacité de les internaliser pour les transposer aux différentes situations qu'elle rencontre.

Phase 05 : *L'appropriation* par la cible des compétences pour les exploiter, les transposer dans d'autres contextes, en les transformant si nécessaire en vue de les améliorer.

2.4. Le rôle de l'entreprise

La direction de l'entreprise joue un rôle important dans le processus de transfert des compétences. Elle doit :

- Lancer le projet de transfert ou en confirmer l'intérêt ;
- Arrêter la décision de mise en œuvre du projet de transfert ;
- Valider le choix du transférant et de la ou des cible(s) ;
- S'impliquer dans l'évaluation de la criticité des compétences à transférer ;
- Valider ou amender le plan de transfert en justifiant et en discutant ses éventuelles remarques ou réserves (contraintes de sécurité, de disponibilité justifiées...) ;
- Veiller à ce que les engagements pris en termes de disponibilité, de moyens affectés soient respectés ;
- Manifester son intérêt tout au long du processus (toute intervention pouvant laisser supposer que le transfert n'est pas important et stratégique pour l'entreprise entrainerait une démotivation irréversible des acteurs, et en particulier du transférant).

2.5. Le plan de transfert des compétences

Dans l'élaboration du plan de transfert, l'entreprise doit prendre en considération les éléments suivants⁴³ :

- La nature des activités que la cible devra être capable de réaliser à l'issue du transfert ;

⁴³ ROBERT Diez et LAURENCE Sarton, Transférer les compétences, Ed. EYROLLES, Edition 2012, P148.

Chapitre II : Les outils du management des compétences

- Le calendrier (quel est le moment le plus opportun pour que le transférant et la cible travaillent ensemble ?) ;
- La fréquence (quel est le nombre de fois où il conviendra que le transférant et la cible travaillent ensemble ?) ;
- Le temps à consacrer au travail en commun ;
- Les moyens spécifiques à mobiliser (matériel, matières d'œuvre) ;
- Les modes de collaboration (faut-il mettre la cible en situation d'agir tout de suite, faut-il commencer par échanger ?) ;
- Les critères d'évaluation de la fin du transfert (à quel moment le transférant considérera que la cible peut agir en autonomie ?).

Conclusion :

Après avoir défini le management des compétences, nous avons donné l'ensemble des outils qui peuvent faciliter la démarche compétence. Parmi les outils les plus utilisés, nous trouvons le référentiel de compétences qui nous permet d'identifier les passerelles possibles, facilitant non seulement les changements de métiers, mais aussi d'environnement professionnel.

Comme ce chapitre a fait l'objet d'étude des méthodes de développement des compétences, afin que l'entreprise puisse aller de l'avant en investissant sur ses ressources humaines. Dans le choix des compétences à développer, l'entreprise se réfère au profil de compétences pour déterminer celles qui feront objet de développement. Cet outil facilite aussi l'acquisition de nouvelles compétences car, le profil de compétences donne le nécessaire du savoir-faire et savoir-être que doit posséder une nouvelle recrue pour occuper un poste donné.

Comme dernier point traité, le transfert des compétences, à part que c'est un moyen de diminuer les couts de formation, il est considéré comme une solution pour l'entreprise afin d'éviter tout risques de perdre les compétences clés et l'utiliser comme moyen de préparer la relève des dirigeants, car les entreprises, pour ces postes-là, privilégient les personnes internes, donc, la préparation des nouveaux dirigeants ce doit être fait par les anciens, si ces derniers sont compétents.

Chapitre III :

La participation du personnel dans la prise de décision

Introduction

« Rien n'est plus difficile et donc plus précieux que d'être capable de décider. » [Napoléon Bonaparte]⁴⁴.

La prise de décision est l'acte le plus important qu'un individu puisse prendre, dans le temps et dans l'espace, quelle que soit la position sociale ou hiérarchique qu'il occupe dans la société.

Au sein de l'entreprise, la prise de décision revêt une dimension encore plus importante puisqu'elle se repose essentiellement sur les informations détenues par les dirigeants qui leur permettent de prendre des décisions en adéquation avec les objectifs escomptés. Chaque jour, le chef d'entreprise très occupé, doit analyser de nombreuses situations et prendre plusieurs décisions plus ou moins importantes.

Mais plusieurs situations peuvent surgir d'une décision prise par une personne sans que cette dernière prenne en considération les conséquences sur les parties prenantes dans cette décision. C'est pour cela que dans des systèmes complexes, les décisions prises s'imbriquent dans un réseau d'enjeux et d'acteurs en interaction, et c'est la raison pour laquelle ça nécessite la participation des parties prenantes du système pour éviter les conséquences indésirables des actions qui y sont menées.

⁴⁴ VITTE-BLANCHARD Isabelle, invitation à la prise de décision, Ed. EMS, Paris, édition 2014.

Section 1 : Le management participatif

Plusieurs recherches ont montré auparavant que la participation du personnel dans le processus décisionnel est souvent sollicitée par les entreprises, lorsque ses dernières savent qu'elles ont en leurs possessions un portefeuille de compétences important.

La participation du personnel dans le processus décisionnel et la fixation des objectifs renvoi à un style de management appelé « le management participatif ». Ce présent chapitre nous donnera une vue sur ce style de gestion.

1. Définition :

P. HERMEL nous définit le management participatif comme étant une forme de management favorisant la participation aux décisions, grâce à l'association du personnel à la définition et à la mise en œuvre des objectifs le concernant⁴⁵. Pour refléter la réalité des conceptions, trois définitions peuvent être dégagées :

- **La définition de l'axe descendant** : forme de management favorisant la participation aux objectifs par l'information et la délégation de la mise en œuvre des décisions.
- **La définition de l'axe ascendant** : forme de management favorisant la participation de chaque membre du personnel par le développement de l'expression et de la prise de responsabilité à son niveau.
- **La définition de l'axe bilatéral** : forme de management favorisant la participation grâce à la négociation, au partage et à l'association du personnel dans des travaux de groupe.

Pour **COLAS René**, le management participatif est un mode d'animation et de conduite des individus et des équipes qui suscite leur engagement et leur contribution à l'innovation permanente et au progrès des performances de l'entreprise. En cohérence avec les objectifs de l'entreprise, il s'appuie sur la prise en compte des attentes et des aspirations des membres du personnel⁴⁶.

⁴⁵ HERMEL Philippe, le management participatif, Ed. Les Editions d'Organisation, Paris, 1988, P 49.

⁴⁶ COLAS René, comment, par l'écoute, améliorer la compétitivité de votre entreprise ?, Ed. Société des Ecrivains, Paris, 2013, P 42.

Le management participatif est un mode de gestion qui consiste à susciter l'engagement est la prise d'initiative des équipes de travail, en les responsabilisant et en les intégrant dans la vie quotidienne de l'entreprise, et surtout lors de la prise de décision⁴⁷.

En associant le personnel, ce management est source de motivation, de coopération, de fidélisation et d'adhésion aux objectifs pour l'ensemble des acteurs. Ce style de gestion permet de plus à l'entreprise d'améliorer sa performance, grâce à une meilleure utilisation des potentiels humains et des outils de production, et lui garantit une meilleure qualité, meilleure efficacité et meilleure rentabilité.

2. Emergence du management participatif⁴⁸

Le management participatif intervient comme une alternative au management directif, tel que celui qui est développé par Taylor dans l'organisation scientifique du travail. En effet, à l'inverse du principe de la séparation entre conception et exécution, le management participatif incite les employés à s'associer au processus de décision au sein de l'entreprise.

Le management participatif est l'une des applications les plus concrètes de l'école des relations humaines qui prend naissance à partir des années 1920 à la suite des travaux de Mayo sur l'effet Hawthorne. Les grands noms qui lui sont associés sont ceux de K. Lewin, D. Mac Gregor, R. Likert mais le mouvement puise aussi une partie de son inspiration parmi les auteurs de l'école des motivations par exemple Maslow ou Herzberg. Certaines classifications rattachent également des auteurs comme Drucker au management participatif.

Le management participatif est apparu au sein des entreprises dans les années 1970. Il constituait la référence et un gage de modernité. Il a aussi connu une seconde jeunesse, un renouveau dans les années 1980 avec la découverte, en France, des techniques japonaises de management de la production (*kaïsen*). Pour trouver des solutions aux différents problèmes rencontrés, la hiérarchie, assistée d'une personne compétente, implique tous les acteurs et leur bon sens, sans pour cela engager des moyens importants et consommer beaucoup de temps.

⁴⁷ www.petit-entreprise.net

⁴⁸ BRINGER Jean, MEERT Denis, RAQUIN Michel et TENEAU Gilles, le conseil en organisation, Ed. L'Harmattan, 2011, Paris, P 95.

3. Les avantages du management participatif

3.1. Pour les salariés

Le management participatif offre plusieurs avantages aux salariés :

- Il satisfait les besoins fondamentaux des salariés (sécurité, établissement de liens sociaux, estime et accomplissement de soi) ;
- Il accorde aux salariés une plus grande autonomie ainsi qu'un droit de parole ;
- Il rend l'entreprise plus humaine et plus sociale ;
- Il apporte la reconnaissance du salarié ;
- La réalisation de soi et le développement personnel grâce à la délégation du pouvoir qui responsabilise le salarié ;
- De plus ce style de management vise une égalité des chances ainsi que le respect de chacun.
- L'implication de l'ensemble des partenaires entraîne une modification significative des facteurs humains (considération, épanouissement, implication...etc.) ;
- Assure une forte mobilisation, motivation, cohésion et un esprit d'équipe.

3.2. Pour l'entreprise

De même pour les entreprises, le management participatif développe des avantages :

- Il assure une coopération entre les différents acteurs de l'entreprise (patron, managers, salariés) ;
- Il facilite l'adaptation et il améliore sa réactivité par rapport au marché ;
- Il facilite la maîtrise du pilotage des actions ;
- La rapidité dans la mise en œuvre des décisions.

4. Les principes du management participatif⁴⁹

- ***La mobilisation du personnel*** : il permet d'impliquer le personnel dans l'atteinte des buts que l'entreprise s'est fixée, à travers une démarche sans cesse reconduite puisque la vie de l'entreprise est en constant renouvellement.

⁴⁹COLAS René, comment, par l'écoute, améliorer la compétitivité de votre entreprise ?, Ed. Société des Ecrivains, Paris, 2013, P-P 42-52.

- **La délégation du pouvoir** : la délégation du pouvoir repose sur la confiance qui est indispensable pour partager le pouvoir, mais elle doit s'accompagner de critères précis qui permettent aux différents responsables de savoir jusqu'où ils peuvent exercer la responsabilité déléguée.
- **La responsabilisation** : le but est de rendre le travail intéressant, plus motivant par le biais de l'autonomie, des responsabilités et de l'initiative.
- **La participation** : pour travailler en équipe, il faut comprendre les autres. Après l'observation des relations entre chaque membre du groupe, l'individu doit être capable d'analyser et d'interpréter le comportement d'autrui et d'informer chaque personne des conséquences de son comportement sur les autres.
- **Le manager leader** : le manager leader, c'est la personne capable d'écouter pour améliorer, responsabiliser, sanctionner, définir des règles comportementales, motiver, entraîner et déléguer.
- **La communication** : elle est, à l'origine, responsable des relations individuelles entre les membres de l'organisation et du groupe, ainsi que des relations entre entreprise et monde extérieur.
- **La définition d'un territoire** : pour que l'opérateur participe à l'amélioration de son travail, il va falloir tout d'abord, définir l'espace dans lequel il va devoir évoluer (définir sa carrière)
- **Le management par le visible** : le management par le visible est la pierre angulaire qui va pérenniser la motivation dans le temps et dans l'espace. Le management par le visible est l'implication de chacun dans l'entreprise, comme il doit répondre à trois règles : voir ensemble, comprendre ensemble, agir ensemble.
- **Le rangement et la propreté du territoire** : avant de mettre en œuvre une démarche de progrès dans l'espace de travail dédié au groupe, il est très important d'impliquer les opérateurs à rendre cet espace agréable. Cela pour but d'alléger et d'organiser l'espace de travail.

5. La participation des employés à la prise de décision

Le personnel de mon entreprise est-il motivé, dévoué, enthousiaste et coopératif ? Son niveau de citoyenneté est-il élevé ? Parmi mes employés, combien d'entre eux sont activement engagés corps et âmes dans les activités optimisant les objectifs et intérêts de l'entreprise ? De nos jours, l'engagement des employés est devenu un sujet clé dans la gestion des entreprises. Et parmi les moyens utilisés pour accroître l'engagement des employés, l'entreprise peut opter pour la participation dans la prise de décision, vu que c'est une partie prenante dans cette démarche.

Faire impliquer le personnel dans le processus décisionnel nécessite certaines exigences et un profil particulier. Le décideur est un être responsable et libre, qui connaît l'ensemble des choix, avec ce qu'ils comportent comme conséquences. Et comme nous l'avons vu auparavant dans la conception de la rationalité limitée, le décideur est limité par ses connaissances, sa culture, ses valeurs et son expérience. Les compétences nécessaires à la prise de décision qu'un employé devrait développer en lui pour figurer dans la liste des décideurs sont⁵⁰ :

- **L'analyse** : sa capacité à aller chercher l'information nécessaire, poser des questions, identifier les causes à partir desquelles il fera des hypothèses de solutions. Le décideur doit particulièrement être capable d'observer, traiter des problèmes, remonter des informations complètes et les structurées.
- **Jugement / synthèse** : il doit développer une capacité à traiter les informations à disposition pour prendre une décision « la tête froide », à prendre du recul pour tirer des enseignements, à valider des informations recueillies, à sélectionner les solutions pertinentes. Cette fois-ci, il s'agit du moment où l'on sélectionne et synthétise pour aboutir.
- **Engagement** : c'est la capacité d'un décideur à exprimer la décision prise, puis la tenir, trancher, prendre position directement et sans hésitation, tenir ses engagements. Il s'agit de la capacité à faire et à transformer la décision en action.
- **Innovation** : parfois, la prise de décision implique de rechercher des solutions nouvelles et de sortir des sentiers battus. C'est la capacité à se montrer créatif et imaginatif.

⁵⁰ CORNU François, les trois peurs et les quarante talents, Ed. Publibook, P-P 43-45.

- ***Vision organisationnelle*** : parfois, la prise de décision suppose d'intégrer les effets à moyens ou longs termes, l'impact sur les autres services ou sur l'environnement. Il s'agit là de la capacité du décideur à prendre du recul et de la hauteur, à avoir une vision globale et systématique d'une situation pour pouvoir expliquer les interactions de la décision prise avec l'environnement.

Nous pouvons ajouter un certain nombre de compétences qu'un décideur devrait aussi ajouter à sa liste longue de compétences, comme le s'avoir-être, le savoir-faire, le savoir faire faire et de l'expérience dans le domaine.

Section 2 : La prise de décision

1. La Décision

1.1. Définition

D'après **ALAZARD & SEPARI (1998)**: « La décision peut être définie comme un choix délibéré parmi plusieurs possibilités, dans le but de résoudre un problème. »

MICHEL MONEREAU (2008) nous donne la définition suivante : « La décision consiste à opérer un choix parmi plusieurs solutions, à partir de critères précis et en utilisant des informations utiles et pertinentes, afin de résoudre un problème qui se pose à l'organisation. »⁵¹

Pour **PAOLAGGI & COSTE (2001)** la décision est « un acte intellectuel qui consiste à faire un choix entre différentes possibilités. C'est un acte porteur de sens, qui est le résultat d'un jugement. La décision précède l'action dont elle est la représentation mentale anticipée. Il ne s'agit donc pas d'une activité mentale purement spéculative. »⁵²

HELFER, KALIKA et ORSONI précisent dans leur ouvrage « management : stratégie et organisation 8^e édition » que « la décision est l'acte volontaire par lequel, après examen des diverses alternatives, on tranche, on prend parti. »

Cette notion de décision a évolué dans le temps au fur et à mesure que se sont transformés et complexifiés les procédures de prise de décision. La prise de décision est l'ensemble des temps forts dans le déroulement du processus, le cheminement qui aboutit à la décision finale.

Ces évolutions sont compréhensibles puisqu'elles ne font que souligner les évolutions du système décisionnel. L'environnement de l'entreprise est devenu de plus en plus complexe, incertain et de nos jours, la prise de décision ne repose plus sur un seul individu, mais partagée par un nombre élevé d'acteurs agissant au sein de l'entreprise.

⁵¹ MONEREAU Michel, management des organisations touristiques : 1^{re} et 2^e années, 2^e édition, Ed. Bréal, 2008, P170.

⁵² PAOLAGGI Jean-Baptiste et COSTE Joël, le raisonnement médical, Ed. ESTEM, Paris, 2001, P245.

La prise de décision repose sur plusieurs critères⁵³ :

- La disponibilité de l'information.
- Le cout de la prise de décision.
- L'influence des préférences, valeurs et éthique des décideurs.
- Les solutions alternatives.
- Le choix de la solution, soit complètement, soit en négociant.
- La valeur pour l'organisation.

1.2. Modèles et typologie de décision

1.2.1. Les Modèles de décision

Il existe plusieurs modèles théoriques de prise de décision au sein d'une entreprise, suivant les services et qui sont influencer par la personnalité des décideurs, le niveau de décision et la culture propre à chaque entreprise.

Nous pouvons distinguer les modèles suivants⁵⁴ :

- ***Le modèle de rationalité absolue*** : ce modèle considère que le décideur est unique, qu'il connaît toutes les alternatives possibles et leurs conséquences et qu'il poursuit les mêmes objectifs que ceux de l'entreprise. le décideur prend alors la meilleure décision possible (nous parlons de la maximisation de la satisfaction des objectifs).
- ***Le modèle de la rationalité limitée*** : ce modèle considère que les capacités physiques et intellectuelles des individus sont limitées et que l'information est imparfaite. Et dans ce modèle, l'individu ou l'entreprise ne peuvent pas connaitre toutes les possibilités de choix dans une situation, ni toutes leurs conséquences.
- ***Le modèle organisationnel*** : ce modèle fait ressortir le fait que dans les entreprises, seuls les individus ont des objectifs, et des objectifs souvent particuliers. Dés lors les objectifs de l'organisation sont le résultat de négociations et de compromis de la part des différentes coalitions. Dans ce modèle, les individus attendent un retour en échange de leur participation ou contribution.

⁵³ BRIOL Patrice, Ingénierie Des Processus Métiers, de L'Elaboration A L'Exploitation, Ed. Briol Patrice, 2008, P 53.

⁵⁴ JOSIEN Samuel et LANDRIEUX-KARTOCHIAN Sophie, l'essentiel de l'économie d'entreprise, Ed. Gualino, Paris, 2008, P 141.

- **Le modèle politique** : le modèle politique envisage les entreprises comme un ensemble de joueurs qui ont leurs propres intérêts, objectifs, stratégies et ressources. L'entreprise n'a donc pas d'objectifs clairement définis. Dans ce modèle, la prise de décision n'est pas le résultat de la spécification préalable des objectifs poursuivis, mais du degré d'accord que suscitent les solutions.

1.2.2. Typologie de décision

A. Approche selon l'objet de la décision⁵⁵

La classification d'Igor ANSOFF à trois niveaux reste la plus connue. Il hiérarchise trois niveaux de décision (**voir tableau N° 02**):

- **Les décisions stratégiques** : elles définissent principalement les produits (y compris les techniques de production) et les marchés visés. Elles engagent toute l'entreprise à long terme, leur impact est donc global et leur réversibilité très faible ;
- **Les décisions tactiques** : elles concernent en grande partie l'acquisition et l'optimisation des moyens (financiers, techniques et humains). Elles apportent un soutien aux activités opérationnelles dans des domaines variés comme les décisions comptables, l'organisation du travail, l'achat d'outillages, la communication interne et externe ;
- **Les décisions opérationnelles** : qui s'inscrivent dans le court terme, elles ont souvent un impact local et sont généralement réversibles. La gestion des stocks, la promotion des ventes, la réalisation d'un programme de production illustre ce type de décision facilement programmable.

B. Approche selon le contexte temporel de décision :

Nous distinguons trois types :

- **Les décisions anticipées** : l'entreprise a le temps, elle mûrit peu à peu ses choix.
- **Les décisions émergentes** : l'entreprise ne décide pas à proprement parler, mais adapte peu à peu les formules retenues.
- **Les décisions occurrentes** : lors d'un événement majeur, l'entreprise réagit brutalement et réoriente instantanément sa démarche.

⁵⁵ HELFER Jean-Pierre, KALIKA Michel et ORSONI Jacques, management stratégique 9^e édition, Ed. Vuibert, Paris, 2013, P18.

C. Approche selon la nature des variables de décision

Nous pouvons distinguer deux types :

- **Les décisions programmées** : elles correspondent à des choix répétitifs et routiniers pour lesquels on dispose d'une procédure appropriée.
- **Les décisions non-programmées** : c'est des décisions qui dépendent des circonstances qui les gouvernent ; elles sont toujours nouvelles et non structurées.

D. Approche selon le risque

La décision peut être aussi classée en trois types, en fonction du risque qu'elle fait prendre à l'organisation et de la possibilité d'en corriger les effets négatifs éventuels :

- **Décision certaine** : le risque est nul, car les effets en sont connus et certains (décisions opérationnelles) ;
- **Décision aléatoire** : risque limité car mesurable (utilisation de probabilités) ;
- **Décision incertaine** : risque non mesurable, l'organisation ne peut en maîtriser toutes les variables (décisions stratégiques).

Tableau N°02 : Caractéristiques propres à chaque décision

Caractéristiques	Types		
	Stratégiques	Tactiques	Opérationnelles
Domaine de la décision	Relation avec l'environnement	Gestion des ressources	Utilisation des ressources dans le processus de transformation
Horizon de temps	Moyen et long terme	Court terme	Très court terme
Effet de la décision	Durable	Bref	Très bref
Réversibilité de la décision	Nulle	Faible	Forte
Actions correctives	impossibles	difficiles	Faciles
Répétitivité des choix	nulle	faible	forte
Procédure de décision	Non programmable	Semi programmable	programmable
Niveau de la prise de décision	Direction générale	Directions fonctionnelles	Chefs de services, chefs d'atelier
Nature des informations	Incertaines et exogènes	Presque complètes et endogènes	Complètes et endogènes

Source : www.memoireonline.com

2. Le processus décisionnel

Le processus décisionnel est constitué d'un ensemble d'étapes qui permet à un individu, ou à un groupe d'individus, d'apporter une solution à un phénomène.

2.1. Les étapes du processus décisionnel⁵⁶

HERBERT A SIMON, lauréat du prix Nobel en 1978 précise que les décisions sont prises souvent en situation de rationalité limitée. Il a formalisé le processus décisionnel en créant le modèle I.M.C :

- **Intelligence** : perception du problème et identification des objectifs, des contraintes et des autres facteurs à prendre en considération.
- **Modélisation** : recherche et conception de toutes les solutions possibles et réalisables pour l'organisation.
- **Choix** : recherche des avantages et inconvénients de chaque option afin de hiérarchiser les solutions et en sélectionner une.

La dernière phase, non précisée dans le modèle IMC, concerne la mise en œuvre de la solution avec l'allocation des ressources, la planification des actions à entreprendre. Une évaluation du succès ou de l'échec de la solution est aussi indispensable.

Notre étude est basée sur un processus beaucoup plus détaillé. E. A. ARCHER propose un modèle de processus décisionnel à huit étapes :

- Délimiter l'environnement du problème
- Définir le problème
- Préciser les objectifs
- Etablir un diagnostic
- Spécifier les critères de sélection et le mode de classement des différentes solutions
- Effectuer une évaluation complète
- Choisir la meilleure solution
- Mettre en œuvre la solution retenue

⁵⁶ MONEREAU Michel, management des organisations touristiques, Ed. Bréal, 2^e édition, 2008, P 171.

2.2. L'impact du processus décisionnel sur l'entreprise⁵⁷

La survie et la pérennité d'une entreprise dépendent des décisions prises par ses dirigeants. Et la prise de décision au sein d'une entreprise peut être individuelle ou bien en groupe, et les deux modes dégagent des avantages et des inconvénients pour l'entreprise.

2.2.1. Décisions individuelles

➤ *Avantages*

- Rapidité, en termes de mise en œuvre ;
- Economie en ressources, puisqu'elle ne mobilise pas d'autres personnes.

➤ *Inconvénients*

- Lente en termes de délais de réalisation ;
- Faible qualité et créativité ;
- Limite de l'information (moins de renseignements et de points de vue sur le problème).

2.2.2. Décisions collectives

➤ *Avantages*

- Le processus décisionnel se trouve alimenté de toutes informations complètes et nécessaires ;
- D'avantage d'option de solutions ;
- L'engagement de plusieurs personnes et leur implication dans le processus de prise de décision, permet leur responsabilisation.

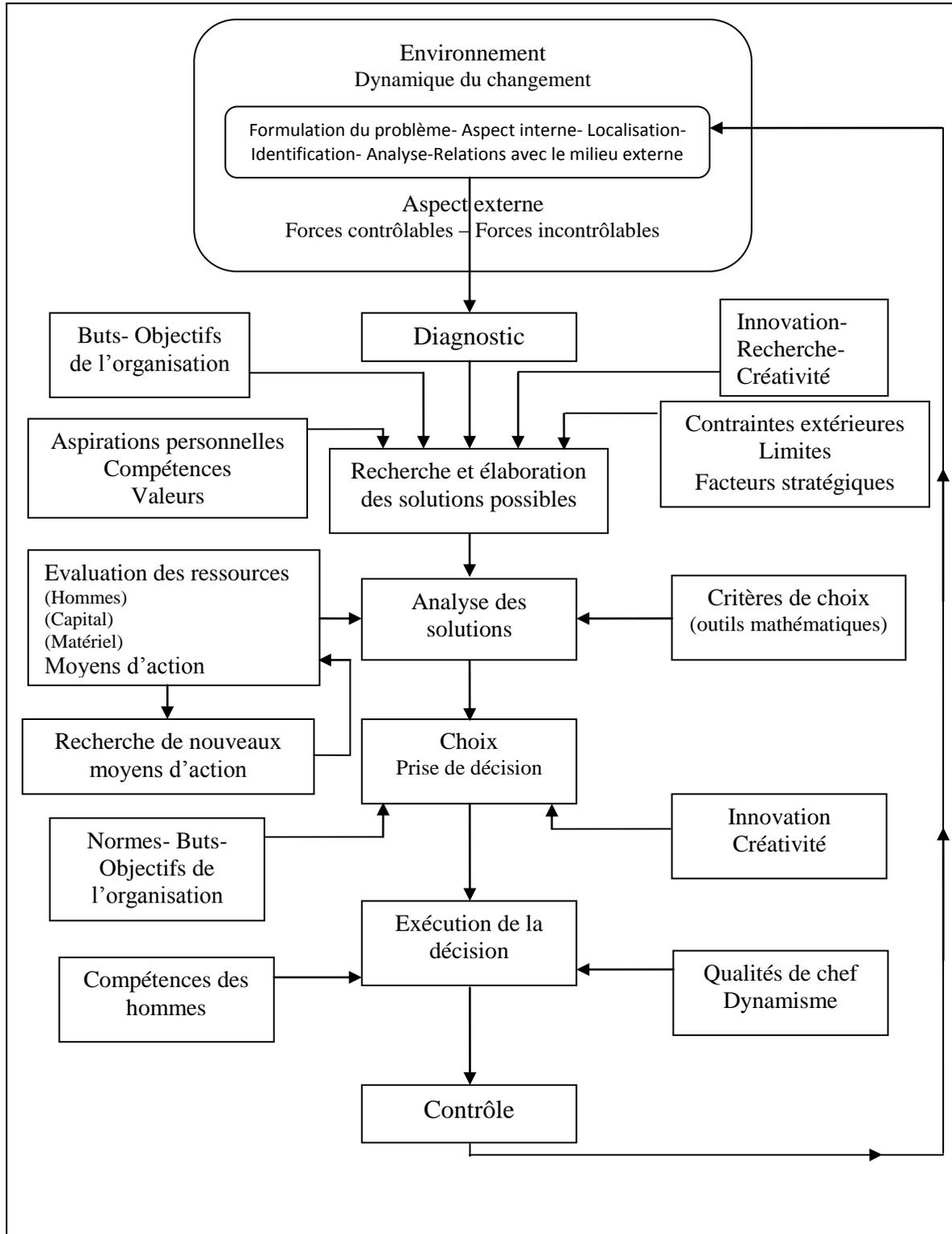
➤ *Inconvénients*

- Un gaspillage de ressources organisationnelles, parce que le temps des participants peut être utilisé dans la réalisation d'autres tâches ;
- Possibilités de conflits inter personnels.

Il est préférable pour les entreprises d'opter pour une décision de groupe quand l'adhésion du personnel paraît nécessaire à la mise en application de la décision.

⁵⁷ OULD SIDI Ahmed Salem, Management et système d'organisation, DEA, Université Gaston Berger.

Figure N° 06 : Modèle de processus décisionnel.



Source : ST-PIERRE Claudia, étude du processus décisionnel des PME exportatrices, Université du Québec, 2005, P14.

2.3. Les méthodes de prise de décision⁵⁸

Nous distinguons trois types de méthodes :

- **Autocrates** : c'est lorsque le responsable d'une entreprise décide seul.
- **Consultatives** : c'est dans le cas où le responsable de l'entreprise décide seul, mais après avoir consulté les acteurs concernés (les parties prenantes).
- **Participatives** : lorsque la décision est prise en groupe, à l'intérieur d'un cadre au préalable défini par le responsable.

Le choix de l'une des méthodes de prise de décision va dépendre de plusieurs variables parmi elles nous trouvons :

- **Niveau de maturité de l'équipe** : plus l'équipe est mature, plus les méthodes participatives seront utilisées et efficaces.
- **Urgence** : plus l'urgence est élevée, plus la réponse de type autocrate, voir consultative rapide, seront adaptées.
- **Culture de l'entreprise et du système de management** : dans des entreprises très centralisées, les processus participatifs sont souvent source de frustration et de déceptions.
- **Complexité de la situation** : plus la situation est complexe, plus la décision doit être prise de façon participative, au minimum consultative.
- **la façon de diriger** : la flexibilité des comportements.

Tableau N°3 : Les trois méthodes de prise de décision.

Critères	Autocrates	Consultatives	Participatives
Temps, durée d'étude, rapidité	++	+	-
Qualité de l'analyse, traitement de toutes les informations	-	+	++
Adhésion prévisible des acteurs	-	+	++
Confidentialité	++	-	-
Contrôle de pouvoir	++	+	-
Consommation ou perte de pouvoir en cas d'erreur	- -	+	++

Source : Idem, P 216

⁵⁸ CAMINEL Bernard, le guide opérationnel du responsable d'unité, Ed. MAXIMA, Paris, 2007, P 215.

Conclusion :

Nous avons présenté dans ce chapitre une vue sur la notion décision ainsi que les modes de prise de décision dans une entreprise, les avantages et les inconvénients de chaque mode. Nous avons pu voir aussi comment une entreprise peut structurer ses décisions à base d'un processus pour que l'individu ou un groupe d'individus solutionnent un problème donné.

Parmi les méthodes de prise de décision, on trouve le type participatif, un type souvent préféré par les dirigeants. La participation du personnel d'une entreprise à la prise de décision est à la fois un outil de motivation et de développement de sentiment d'appartenance à l'entreprise, comme il peut être aussi un moyen pour les directeurs des entreprises de trouver les compétences nécessaires qui feront objet de délégation du pouvoir ou même d'occupe le poste dirigeant dans le futur.

Chapitre IV :

**Cadre méthodologique et présentation du complexe
CEVITAL Agro-industrie**

Introduction

Ce chapitre sera consacré pour la présentation de notre méthodologie de travail. Concernant la méthodologie de travail, nous allons décrire la méthode de recherche adoptée en précisant le type de recherche suivie, la technique appliquée, les outils de collecte de données utilisées et le mode de traitement des données.

Nous allons par la suite présenter, d'une manière générale, notre cas d'étude, à savoir l'entreprise agroalimentaire CEVITAL. Il s'agit de son historique et évolution ainsi que ses différentes directions et ses activités et sa clientèle.

Pour terminer ce chapitre, nous allons essayer d'exposer le processus décisionnel de CEVITAL, ou nous prenons comme exemple le service approvisionnement, dont ce dernier permettra de bien répondre à la problématique posée en vérifiant les hypothèses de travail émises.

Section 1 : Cadre méthodologique de recherche

1. Etude de cas

Notre étude de cas porte sur le management des compétences et son impact sur la participation du personnel dans le processus décisionnel au sein de CEVITAL. Nous avons donc opté pour une approche quantitative, à partir d'un sondage interne administré à un échantillon composé des différentes catégories des employés de cette entreprise. En plus du questionnaire, nous utiliserons notre journal de la recherche élaboré après la visite de plusieurs services du complexe.

2. Objectifs de l'étude

L'objectif de notre enquête est d'étudier auprès du personnel de CEVITAL les méthodes adoptées par l'entreprise dans la gestion des compétences ainsi que les outils utilisés et les améliorations souhaitées. Cette étude nous permettra aussi de déterminer les compétences nécessaires chez les employés susceptibles d'occuper des postes stratégiques dans l'entreprise, ainsi que l'impact de la démarche compétence sur l'évolution de carrière des employés de CEVITAL Agro-industrie.

3. Les hypothèses de l'enquête

Toutes les enquêtes scientifiques supposent des hypothèses, nous avons élaboré les suivantes :

- **Hypothèse 1 :** Les attitudes du personnel de CEVITAL Agro-industrie à l'égard du management des compétences sont conditionnées par rapport à l'impact de ce mode de management sur leur carrière.
- **Hypothèse 2 :** L'application d'un mode de management fiable des compétences incite chaque employé à s'impliquer dans la prise de décision.
- **Hypothèse 3 :** Les compétences recherchées chez l'employé impliqué dans la prise de décision doivent avoir une relation directe avec son poste (savoir-faire et savoir-être).

4. L'échantillonnage

Notre échantillon est de type exhaustif constitué de l'ensemble des employés de CEVITAL Agro-industrie, qui comporte l'ensemble des catégories socioprofessionnelles du complexe.

Section 2 : Présentation du complexe CEVITAL de Béjaïa

Le Groupe CEVITAL. Première entreprise privée et sixième entreprise Algérienne, elle ambitionne de se positionner sur le marché mondial en gagnant sa place parmi les 10 plus importantes sociétés africaines.

CEVITAL doit ce succès permanent à ses projets élaborés à long terme dans l'industrie agro-alimentaire dont l'activité réalise à elle seule 2/3 du chiffre d'affaires du groupe

1. L'historique de CEVITAL

CEVITAL SPA est une entreprise privée en la forme légale d'une société par actions. Elle est créée en MAI 1998⁵⁹ par des fonds privés. Elle a pour actionnaires principaux, Mr ISSAD REBRAB et ses fils. Elle est parmi les entreprises Algériennes qui ont vu le jour dès l'entrée de notre pays en économie de marché. CEVITAL Agro-industrie, est implantée à l'extrême Est du port de Béjaïa et est constituée de plusieurs unités de production. Elle poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Selon des documents internes à l'entreprise, le chiffre d'affaires du complexe CEVITAL Agro-industrie est de 159.420.002.328 DZD (2012).

2. Situation géographique

Le complexe Cevital est implanté au niveau de l'arrière port de Béjaïa à 200 ML du quai (un terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, c'est un terrain qui est remis en état exploitable avec la dernière technologie de consolidation des sols) et à 3 Km au Sud-ouest de la ville, à proximité de la RN 26. Cette situation géographique de l'entreprise lui profite bien du fait de la proximité de grandes infrastructures (port et aéroport).

À Béjaïa :

Le complexe CEVITAL a entrepris la construction des installations suivantes :

- Raffinerie Huile
- Margarinerie
- Silos portuaires

⁵⁹ Site officiel du groupe CEVITAL, <http://www.cevital.com/>.

➤ Raffinerie de sucre

À El-Kseur :

Une unité de production de jus de fruits Cojek a été rachetée par le groupe CEVITAL dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006.

Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits Cojek.

Sa capacité de production est de 14.400 T par an. Le plan de développement de cette unité portera à 150.000 T par an en 2010.

À Agoni Guehrane (Tizi Ouzou) :

Au cœur du massif montagneux du DJURDJURA qui culmine à plus de 2300 mètres :

- L'unité d'eau minérale «LALLA KHEDIDJA» a été inaugurée en juin 2007.

3. Evolution du capital social de l'entreprise :

Le capital social de CEVITAL n'a pas cessé d'évoluer depuis sa création jusqu'à aujourd'hui, le tableau suivant nous montre cette évolution.

Tableau N°04 : L'évolution du capital social de CEVITAL.

Année	Montant de capital en DA
1999	970.000.000
2000	1250.000.000
2001	2450.000.000
2004	18.800.000.000
2006	43.129.685.000
2008	68.760.000.000
2010	68.760.000.000

Source : La direction marketing, 2014.

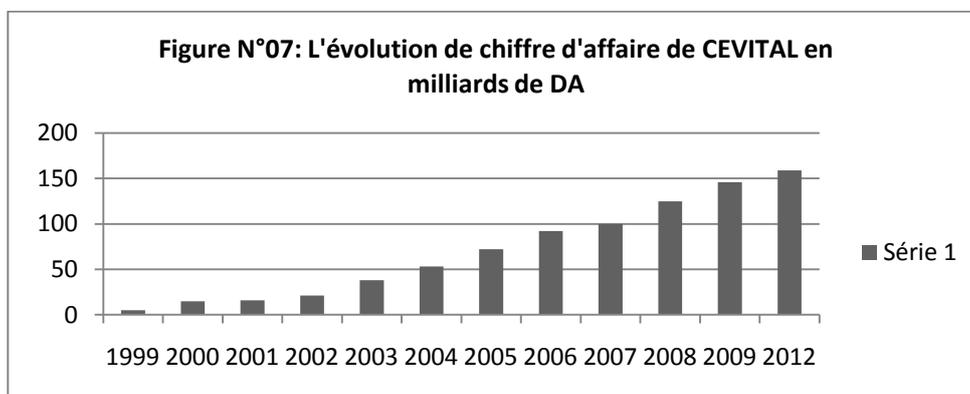
Le capital social de CEVITAL n'a pas cessé d'augmenter surtout avec l'adjonction de l'unité de production d'El-Kseur en 2005 et celle de Lalla Khedidja en 2007. Cette évolution continue du capital social de la société CEVITAL au fil des années est le fruit de plusieurs facteurs notamment sa maîtrise et sa mise à jour continue sur les nouvelles techniques de gestion ainsi que la réussite de ses investissements.

4. L'évolution du chiffre d'affaire de Cevital

Tableau N°05 : l'évolution du chiffre d'affaire de Cevital

Année	CA en milliards de DA
1999	5
2000	15
2001	16
2002	21
2003	38
2004	53
2005	72
2006	92
2007	100
2008	125
2009	146
2012	159

Source : Idem, 2014.



Comme nous pouvons le voir dans le tableau et le graphe, le chiffre d'affaire de CEVITAL est en évolution continuelle, cela est dû en partie à l'augmentation de son capital qui a permis d'augmenter sa production dans ses différentes filiales et par la même occasion d'augmenter ses ventes mais cela n'explique pas tout.

Cette augmentation des ventes est la conséquence de plusieurs autres facteurs tel que l'élargissement de son circuit de distribution qui a permis une plus grande disponibilité de ces produits, sa conquête de nouveaux marchés avec son lancement dans l'exportation de ses produits en Europe et au Moyen orient y est aussi pour quelque chose.

5. L'évolution de l'effectifs de CEVITAL Agro-industrie

CEVITAL, une entreprise qui doit sa réussite a sa ressource humaine, une source que les dirigeants et les hauts responsables de l'entreprise considèrent comme la clé de succès, car pour eux, c'est une source d'innovation et de créativité. Dans ce tableau, nous allons

Chapitre IV : Le cadre méthodologique et présentation du complexe CEVITAL Agro-industrie

présenter les évolutions qu'a connues l'effectif du complexe Agro-industrie de Béjaïa de l'année 2006 jusqu'au mois d'avril 2014 :

Tableau N°06 : L'évolution de l'effectif de CEVITAL Agro-industrie

Année	Effectifs
2006	3598
2007	3251
2008	3994
2009	4359
2010	4315
2012	4330
Avril 2014	3647

Source : Service administration, complexe CEVITAL Agro-alimentaire, année 2014.

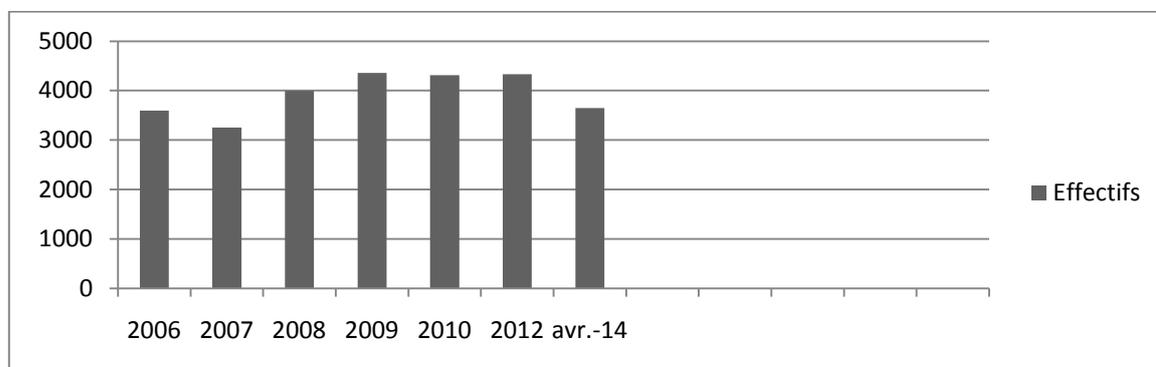


Figure N°08: Evolution de l'effectif de CEVITAL Agro-industrie, année 2014.

Comme nous pouvons le voir, CEVITAL connaît d'une année à une autre une stabilité dans son effectif, comme d'autres entreprises, cette dernière connaît des départs en retraites, des licenciements, ainsi que d'autres départs comme l'apparitions de nouvelles opportunités, affectations dans d'autres filiales du même groupe ... Etc.

6. Organisation générale de l'entreprise CEVITAL

6.1. Organigramme de CEVITAL

L'organigramme de CEVITAL est présenté dans l'annexe N°01.

6.2. Les directions de l'entreprise CEVITAL

Le complexe CEVITAL contient plusieurs directions dont nous allons présenter dans ce qui suit :

➤ **La direction marketing**

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing CEVITAL pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation public-promotionnelle sur les marques et métiers CEVITAL.

Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

➤ **La direction des ventes et commerciale**

Cette direction est composée d'une administration des ventes qui est composée d'un chef de service, d'un chargé de recouvrement des créances et de plusieurs facturiers et agents commerciaux, ainsi qu'une direction nationale des ventes qui est composée d'un responsable régional, responsable de business et développement et d'un coordinateur national.

La direction des ventes & commerciale a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies.

En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

➤ **La direction système d'informations**

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise. Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

➤ **La direction des finances et comptabilité**

Cette direction a pour rôle de :

- Préparer et mettre à jour les budgets ;
- Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes ;
- Pratiquer le contrôle de gestion ;
- Faire le Reporting périodique.

➤ **La direction industrielle**

Cette direction est chargée de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site. Comme elle analyse aussi les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.

La direction industrielle, anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...). Et elle est aussi responsable de la politique « environnement et sécurité » et la direction participe aux études de faisabilité des nouveaux produits. Elle comprend :

- La direction R&D
- La direction QHSE
- La direction énergie et utilité
- La direction maintenance et travaux neufs.

➤ **La direction des ressources humaines**

La direction définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe. Elle assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de Cevital Agro-industrie, pilote les activités du social, assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures, assure le recrutement, identifie les besoins en mobilité et elle gère à la fois la performance et la rémunération. Cette direction s'occupe de la formation du personnel.

Chapitre IV : Le cadre méthodologique et présentation du complexe CEVITAL Agro-industrie

La direction des ressources humaines assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires et elle participe avec elle dans l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

➤ La direction approvisionnement

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement). Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

➤ La direction logistique

Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistique. Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients. Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS, ...). Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Béjaïa et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

➤ La direction des Silos

Cette direction a pour rôle de décharger, stocker, expédier et transférer la matière première vers les différents utilisateurs. Elle se charge aussi d'entretenir et de maintenir en état de services les installations des unités de silos.

Cette direction assure la gestion de trois zones :

- Zone 1 : zone quai ou s'effectue la réception des navires (déchargement)
- Zone 2 : composée de 27 silos et d'un hangar destinés au stockage
- Zone 3 : ou zone des expéditions.

➤ La direction des boissons

Le pôle boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situés en dehors du site de Béjaïa :

Chapitre IV : Le cadre méthodologique et présentation du complexe CEVITAL Agro-industrie

- Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agoni-Gueghrane (Wilaya de TIZI-OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées.
- Unité plastique, installée dans la même localité, elle assure la production des besoins en emballages pour les produits de margarine et les Huiles et a terme des palettes, des étiquettes...etc.
- Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El-Kseur, Cojek est une SPA filiale de CEVITAL et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en jus, Nectars et conserves.

➤ La direction corps Gras

La direction a pour mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous les produits sont destinés à la consommation d'où la préoccupation de cette direction est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes :

- Une raffinerie d'huile de 1800 T/J,
- Un conditionnement d'huile de 2200T/J,
- Une margarinerie de 600T/J
- Une unité inter estérification – Hydrogénation –pate chocolatière –utilités actuellement en chantier à El-Kseur.

➤ La direction Pôle Sucre

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production :

- Deux raffineries de sucre solide, une à 2000T/J et une autre à 3000T/J ;
- Une unité de sucre liquide 600T/J ;
- Une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J.

Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Les produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export. »

➤ **La direction QHSE**

Elle a pour rôle de :

- Mettre en place, maintenir et améliorer les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux ;
- Veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité ;
- Garantir la sécurité du personnel et la pérennité des installations ;
- Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients.

➤ **La direction Energie et Utilités**

C'est la production et la distribution d'eau, de la vapeur Ultra haute et basse pression ainsi que de l'Electricité Haute Tension, Moyenne Tension et Basse Tension pour les différentes unités.

➤ **La direction Maintenance et travaux neufs**

Cette direction :

- Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés
- Planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations.
- Rédige les cahiers des charges en interne.
- Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

6.3. Les activités de CEVITAL

L'ensemble des activités de CEVITAL sont concentrées sur la production et la commercialisation des huiles végétales, de margarine et de sucre. Elles se présentent comme suit :

- Raffinage des huiles (1800 tonnes/jour) ;
- Conditionnement d'huiles finies (1400 tonnes/heure) ;
- Production de margarine (600 tonnes/jour) ;
- Fabrication d'emballage PET (Poly Ethylène Téréphtalate) (9600 unités/heure) ;
- Raffinage du sucre roux (1600 tonnes/jour) ;
- Boissons ;
- Stockage céréales (120 000 tonnes).

Chapitre IV : Le cadre méthodologique et présentation du complexe CEVITAL Agro-industrie

CEVITAL envisage d'étendre ses activités à la Minoterie et à la savonnerie.

7. Silos portuaires et clients de CEVITAL

7.1. Silos portuaires

Le complexe CEVITAL Food dispose d'une capacité maximale de 182000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 tonnes par heure.

- Un projet d'extension est en cours de réalisation.
- La capacité de stockage actuelle est de 200 000 tonnes en 25 silos verticaux et de 200 000 tonnes en 2 silos horizontaux.

7.2. Les clients de CEVITAL

La satisfaction du client est la devise de l'entreprise. La raison de vivre de l'entreprise est de vendre.

Les clients de l'entreprise sont divers et variés, il s'agit des :

- Représentants
- Grossistes
- Industriels
- Institutionnels et administrations

Ils sont pour la grande majorité des industriels de l'agroalimentaire et des distributeurs, ces derniers se chargent de l'approvisionnement de tous les points de vente où qu'ils soient.

8. Les produits de qualité de CEVITAL

CEVITAL FOOD donne une grande importance au contrôle de qualité de ses produits. Cela s'est traduit par l'engagement de la direction dans le Process de certification ISO 22000 version 2005.

Toutes les unités de production disposent de laboratoires (micro biologie et contrôle de qualité) équipés d'outils d'analyse très performants.

Section 3 : Le management des compétences chez CEVITAL Agro-industrie

CEVITAL, une entreprise connue pour son actualité sur les nouvelles technologies, nouvelles réformes, nouvelles procédures de production, et même pour les nouvelles techniques managériales.

En ce qui concerne sa gestion des ressources humaines, plus particulièrement, le management de ses compétences, CEVITAL a instauré un service GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) qui est en voie de formation et qui dépend de la direction des ressources humaines (voir annexe N°02). Ce service a pour rôle de préparer les outils nécessaires pour une bonne et efficace gestion des compétences et des emplois comme : le descriptif de poste, profil de poste et le référentiel des compétences qui nous intéresse le plus dans notre étude.

1. Le référentiel des compétences

Le service GPEC du complexe CEVITAL Agro-industrie est en cours de réalisation de cet outil qui permettra à l'entreprise de situer et de décrire avec précision ses compétences. Pour l'élaboration de ce référentiel, le service GPEC a opté pour une méthode propre à lui, où ils essaient de bien définir tous les processus de l'entreprise qui vont être par la suite répartis en activités pour lesquelles ils vont lister des tâches nécessaires à leur réalisation ainsi que les compétences qui vont avec.

2. Le profil du poste

C'est un outil qui permet à l'entreprise de déterminer les types d'exigences qu'un individu devrait développer pour pouvoir occuper un poste donné. Nous vous présentons deux types d'exigences :

- Les exigences opératoires : l'âge, les diplômes acquis, l'expérience, les langues maîtrisées et autres.
- Les exigences comportementales : les comportements des individus qui doivent occuper le poste comme : le sens de l'organisation, de l'écoute, la rigueur... Etc. (voir annexe N°03)

3. Cartographie des emplois

Ce type d'outil permet de répertorier les emplois au sein du complexe CEVITAL. Pour se faire, les responsables du service GPEC se réfèrent aux organigrammes nominaux des différentes directions, où ils peuvent avoir une vision sur l'ensemble des tâches et activités existant ainsi que les noms et le nombre des employés qui les occupent, dans le but de définir et de classer l'effectif de chaque direction par catégorie socioprofessionnelle et désigner leurs grades.

4. Le descriptif du poste

Le descriptif du poste contient plusieurs informations qui sont reliées directement au poste. Il expose d'une part celles qui décrivent le poste, à savoir son intitulé et la direction dont il dépend, les noms du titulaire du poste, de l'entreprise ainsi que de la filiale et en fin le lieu du travail. D'autre part, il définit les raisons de sa création, ses dimensions et les multiples responsabilités et par conséquent les possibilités d'intervention (voir annexe N°04).

Section 4 : Organisation de processus décisionnel de CEVITAL Agro-industrie

1. Le fondement du pouvoir de décision

Le fonctionnement de toute entreprise suppose l'existence soit des dirigeants capables de contraindre les autres membres du groupe à leur obéir (pouvoir), soit des dirigeants capables d'admettre la reconnaissance d'une légitimité morale (autorité). Les deux sources sont souvent exploitées pour atteindre les objectifs fixés.

Le pouvoir de décision dans l'entreprise CEVITAL revient aux propriétaires de celle-ci (Mr REBRAB et ses enfants) ou ceux qui ont été désignés par les propriétaires pour gérer l'entreprise en leur nom (conseil d'administration, le DG, et le DG Adjoint).

Les dirigeants exercent leurs pouvoirs de décision à travers les ordres, les instructions et les procédures qui devront être appliquées par leurs subordonnés. C'est derniers sont liés à l'entreprise par un contrat de travail qui établit une liaison hiérarchique d'origine juridique des subordonnés vis-à-vis de leur dirigeants.

2. Les modes de management

Les modes de management dans l'entreprise CEVITAL dépendent de deux critères : motivation et compétences. Car durant notre période de stage, nous avons pu visiter pas mal de services ce qui nous a permis d'être en permanence en contact avec des chefs de services, ce qui nous a donnée l'opportunité de rassembler des données sur les modes de direction utilisé par l'entreprise. De ce fait quatre modes apparaissent : directifs, persuasif, participatif et déléгатif.

- **Directif** : la centralisation du pouvoir, ou les décisions sont prise au sommet hiérarchique sans aucune consultation des subalternes.
- **Persuasif** : le dirigeant prend les décisions en suite il cherche à rallier ses subalternes (motivés et moins compétents).
- **Participatif** : dans lequel le dirigeant prend la décision en discutant avec ses subordonnés compétents et motivés.
- **Déléгатif** : consiste à déléguer une partie de l'autorité de dirigeant à des subalternes compétents qui sont démotivés.

Au niveau de CEVITAL, les trois modes de management (directif, persuasif et participatif) sont appliqués.

3. Le processus décisionnel de CEVITAL Agro-industrie

Dans le but d'énumérer les étapes de processus décisionnel de CEVITAL, on a opté pour la décision d'achat (Figure N°09) qui comporte plusieurs étapes à savoir⁶⁰ :

- a) **La définition et expression du besoin** : elle consiste à définir les besoins des différents services (interne ou externe à la direction achats et approvisionnements) et la définition des produits à acquérir ainsi que l'élaboration d'une demande d'approvisionnement et le cahier de charge qui va avec de la part du demandeur et du responsable de la structure, par la suite une validation est faite par la méthode électronique.
- b) **Consultation et prospection** : elle consiste à rechercher et sélectionner les fournisseurs (au moins 2) qui permettront de satisfaire les besoins exprimés. Chaque fournisseur est présenté par une fiche fournisseur et qui doit être intégré dans le gestionnaire de donnée.
- c) **Traitements des offres** : les fournisseurs répondent au contrat de client (service approvisionnement) en lui établissant des factures pro forma.

Les critères de choix portent sur toutes les caractéristiques attachées au produit (disponibilité, qualité, prix, moyen de livraison) qu'on trouve sur les factures pro-forma.

Pour contrôler la conformité de la qualité, des échantillons sont expédiés par les fournisseurs afin d'être analysé. Le traitement des offres se fait à base d'un tableau comparatif des offres.

- d) **Choix (confirmation d'achat)** : après la comparaison des factures pro-format, une confirmation d'achat sera transmise au fournisseur choisis en lui adressant un bon de commande. dans le cas de la matière première, le choix sera pris par le chef de service d'approvisionnement. Dans le cas de pièces d'étanchées ou d'autres marchandises, c'est au responsables direct du service concerné de faire le choix.

Lorsqu'il s'agit des dossiers importants, la signature de ses dossiers est faite par le directeur général du complexe CEVITAL, comme les dossiers d'investissements et dossiers achats marketing.

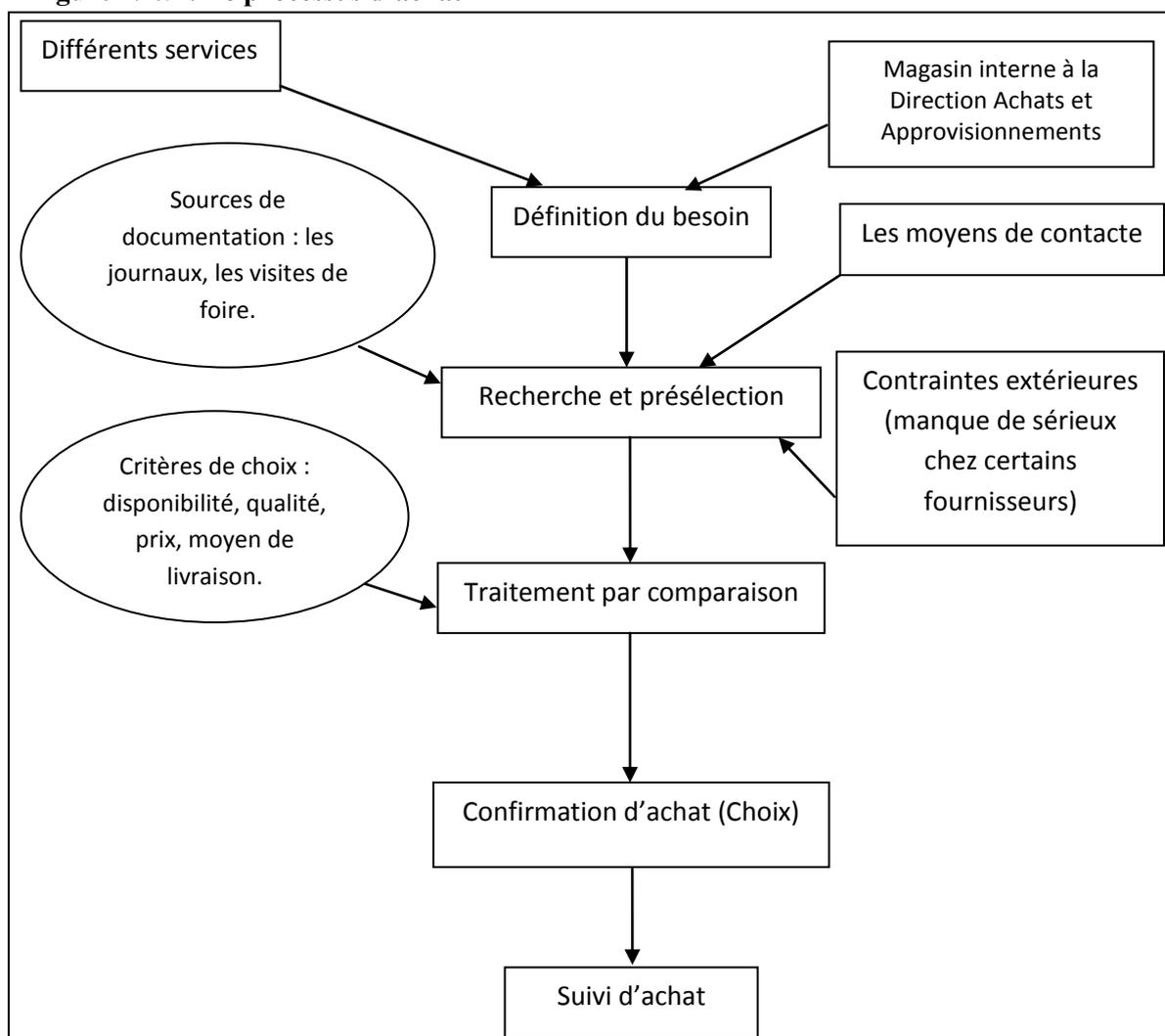
⁶⁰ Source : service approvisionnement du complexe CEVITAL Agro-industrie, Béjaïa, 2014.

Chapitre IV : Le cadre méthodologique et présentation du complexe CEVITAL Agro-industrie

- e) **Le suivi d'achat** : le rôle de service approvisionnement ne s'arrête pas à la passation des commandes, il faut en suit surveiller les délais et relancer le fournisseur s'il y a lieu. A la réception un contrôle s'effectue avant de délivrer un accusé de réception si le produit n'existe pas, c'est-à-dire, il ne possède pas une fiche de stock ou un bon d'entrée si le produit existait déjà.

Le service approvisionnement informe le service financier du montant des achats réalisés et des délais de paiement à travers une demande de règlement. Un bon de réception est communiqué au service comptable afin de les rapprocher des factures qui seront présentées.

Figure N°09 : Le processus d'achat



Source : élaborer par nos soins.

Conclusion

Cette présentation générale du complexe CEVITAL Agro-industrie nous a permis de voir la structure de ce complexe ainsi que les différentes directions qui la constituent, notamment des ressources humaines et la direction approvisionnement ou nous avons effectué notre recherche. Car c'est au sein de la direction ressources humaines que se pilote en générale la démarche compétence.

Ce chapitre nous a permis de voir le style managérial adopté par CEVITAL, dans le but de coordonner entre ses différentes ressources pour en tirer le maximum de profit.

Chapitre V :
L'analyse des données

Introduction

Dans ce dernier chapitre, nous allons interpréter les résultats de notre enquête menée au complexe agroalimentaire de CEVITAL. Le but de ce chapitre est de vérifier au près des employés du complexe de CEVITAL, si leur entreprise adopte la démarche compétences, et si cette dernière est un impact sur l'implication du personnel au processus décisionnel.

Après l'interprétation des résultats, une synthèse sera faite pour nous permettre de relier nos hypothèses avec les résultats. Car cela nous permettra de dire si une articulation entre le management des compétences et le management participatif est réalisable de nos jours dans les entreprises.

Et pour clôturer ce chapitre, nous allons essayer de faire des recommandations au complexe CEVITAL, afin d'apporter un plus.

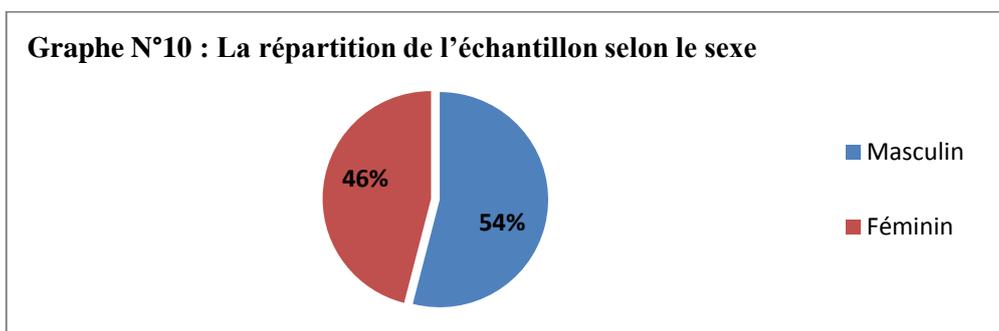
1. Analyse et interprétation des résultats

A. Caractéristiques de l'échantillon

Tableau N°07 : Répartition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Masculin	27	54 %
Féminin	23	46 %
Total	50	100

Source : enquête sur le terrain.



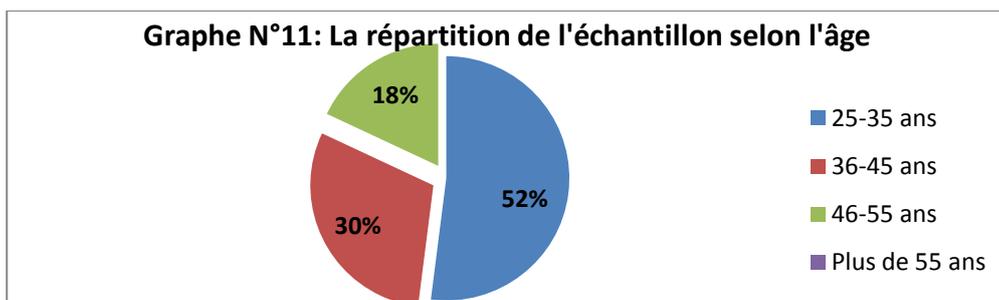
Sur les personnes ayant fait objet d'enquête, 54 % représentent le sexe masculin contre 46 % pour le sexe féminin. D'après ces résultats, l'analyse qui peut être faite est que la population masculine au niveau de l'encadrement est plus forte que la population féminine.

Mais d'après les résultats, on remarque qu'il n'y a pas vraiment une différence importante, car nous avons remarqué durant notre stage au niveau du complexe, une forte présence féminine dans l'administration et a des niveaux hiérarchiques important.

Tableau N°08 : Répartition de l'échantillon selon l'âge

Age	Fréquence	Pourcentage
25-35 ans	26	52 %
36-45 ans	15	30 %
46-55 ans	09	18 %
Plus de 55ans	-	-
Total	50	100 %

Source : enquête sur le terrain.



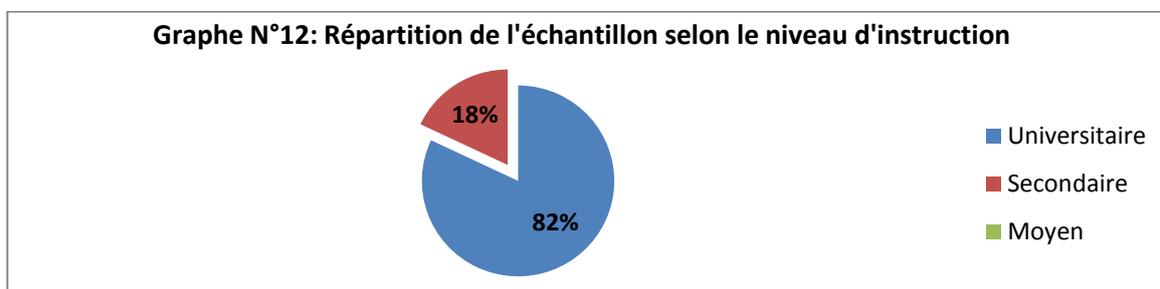
À partir de ce graphe, nous pouvons qualifier CEVITAL d'une entreprise jeune. Notre échantillon regroupe des effectifs de différentes catégories d'âge, la plus dominante est celle qui se situe entre [25-35] une catégorie qui représente 52 % des employés enquêtés. Celle de [35-45] vient en seconde position avec 30 % de notre échantillon et nous avons que 18 % qui se situent dans l'intervalle [46-55].

Ce genre de politique adopté par CEVITAL, dans l'acquisition de jeunes diplômés lui permet de faire face aux évolutions technologiques et scientifiques, ce qui lui permet de réduire les coûts de formations, mais cela reste insuffisant, car toute entreprise a besoin de personnes expérimentées qui disposent d'un cumul de savoir-faire et savoir-être pour accompagner les nouvelles recrues dans la réalisation des tâches.

Tableau N°09 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Universitaire	41	82 %
Secondaire	09	18 %
Moyen	-	-
Total	50	100 %

Source : enquête sur le terrain.



Ce graphe nous indique que 82 % des employés questionnés ont un niveau universitaire et 18 % ont un niveau secondaire.

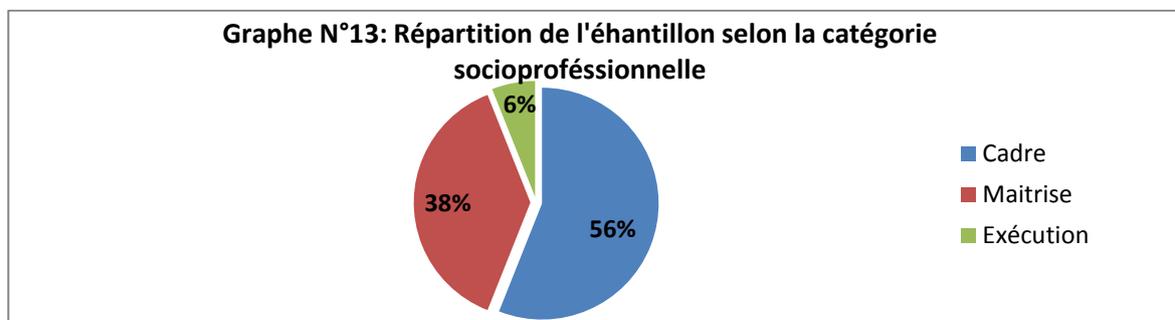
Cette forte présence d'universitaires peut être expliquée par l'importance donnée à la formation universitaire dans le domaine du travail à l'intérieur de l'entreprise, une chose qui explique le taux élevé de cette catégorie, parce qu'elle a plus de connaissances et de savoir-faire qui permettent d'occuper dans le niveau de la conception au travail, cette catégorie est capable de gérer les nouvelles techniques et les organisations qui sont introduites à l'entreprise par les responsables.

Revenant à la catégorie qui englobe les interrogés ayant le niveau secondaire, elle a tiré notre attention parce qu'elle n'est pas vraiment différente de la première, malgré que le taux se réduit à 18 % ce qui signifiera que le travail à l'intérieur de l'entreprise est composé de tâches complexes et des tâches simples, ces dernières n'exigent pas la haute qualification, ce sont des tâches qui appartiennent à ceux qui ont un niveau moyen.

Tableau N° 10 : Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	Fréquence	Pourcentage
Cadre	28	56 %
Maitrise	19	38 %
Exécution	03	06 %
Total	50	100 %

Source : enquête sur le terrain.

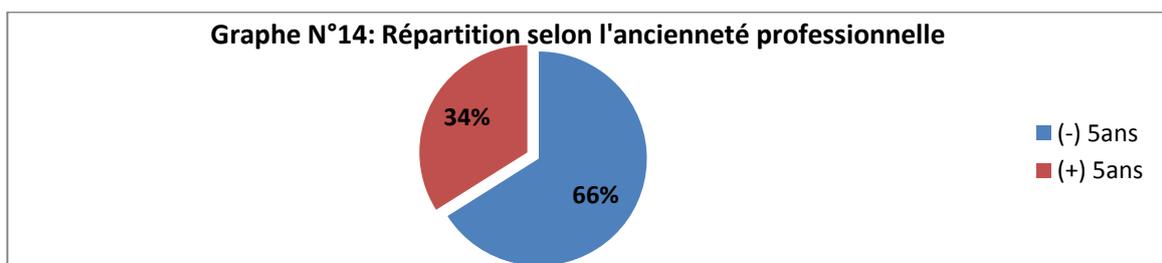


Nous remarquons que 56 % de notre échantillon est représenté par des cadres, suivi par la catégorie maitrise avec un taux de 38 %, soit 19/50 et pour finir, nous avons aussi la catégorie exécution qui est de 6 %. La forte présence des cadres dans notre échantillon est expliquée par le fait que notre enquête s'est déroulée dans l'administration.

Tableau N°11 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté professionnelle dans l'entreprise

Ancienneté professionnelle	Fréquence	Pourcentage
Moins de 5ans	33	66%
Plus de 5ans	17	34%
Total	50	100

Source : enquête sur le terrain.



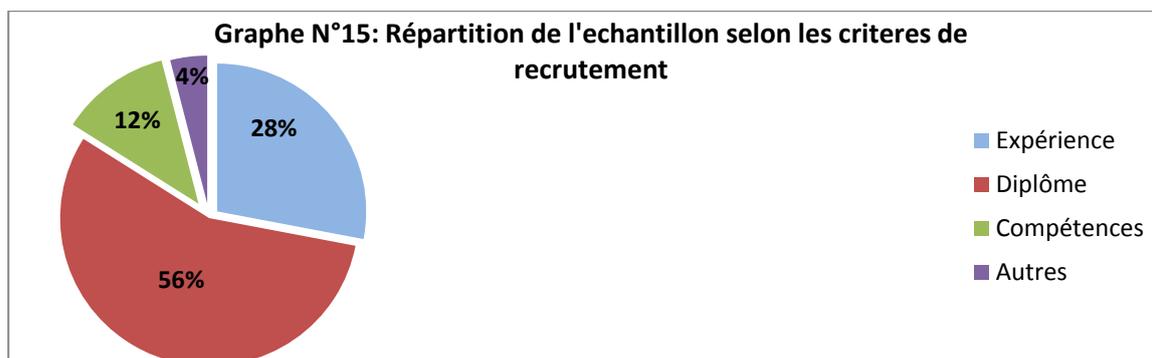
Nous relevons que les enquêtés les plus anciens (ancienneté supérieure à 5 ans) constituent la catégorie la moins présente, puisque ils représentent 34 % contre 66 % dont l'ancienneté est inférieure à 5 ans. Nous.

Cela peut s'expliquer par la jeunesse de cette entreprise, comme nous l'avons vu dans la présentation, Cette entreprise a été créée en 1998. Son développement a donné lieu à de nouvelles structures et fonctions générant ainsi de nouveaux besoins en compétences et ressources humaines.

Tableau N°12 : Répartition de l'échantillon selon les critères de recrutement

Critères de recrutement	Fréquence	Pourcentage
Expérience	14	28%
Diplôme	28	56%
Compétences	06	12%
Autres	02	04%
Total	50	100 %

Source : enquête sur le terrain.



À partir de ce graphe, nous remarquons que plus de la moitié de notre échantillon (56%) ont obtenu leur poste de travail au sein du complexe CEVITAL grâce à leur diplôme, 28 % ont été recrutés grâce à leur expérience professionnelle dans le domaine. Mais il ne faut pas négliger les 12 % qui ont été recrutés grâce à leurs compétences, un critère qui va devenir prochainement l'unique moyen d'acquérir un emploi en raison des évolutions que connaît le marché de l'emploi.

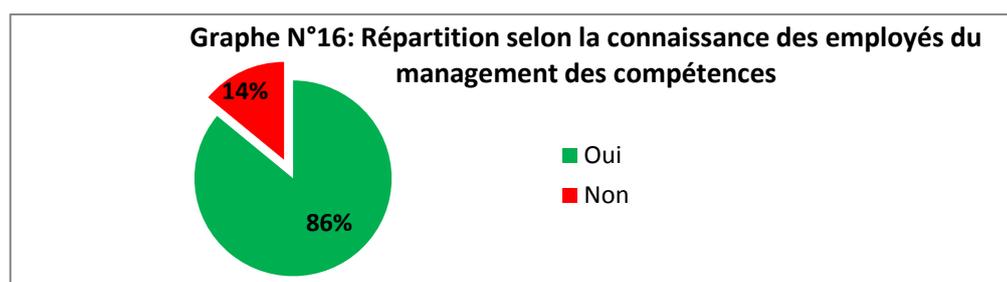
À partir de ces données, nous constatons que la majorité des employés du complexe CEVITAL Agro-industrie sont des diplômés du moment qu'ils sont des universitaires. On déduit alors que la politique de recrutement se base essentiellement sur le niveau d'instruction des recrues, on sélectionnant les plus instruits, et cela, en raison de la nature des tâches comme le recrutement, la formation, la gestion de carrière... qui exigent des personnes hautement qualifiées.

B. La conception du management des compétences chez les enquêtés

Tableau N°13 : Répartition de l'échantillon selon la connaissance des employés du management des compétences

Connaissance des employés pour la démarche compétences	Fréquence	Pourcentage
Oui	43	86%
Non	07	14%
Total	50	100 %

Source : enquête sur le terrain.

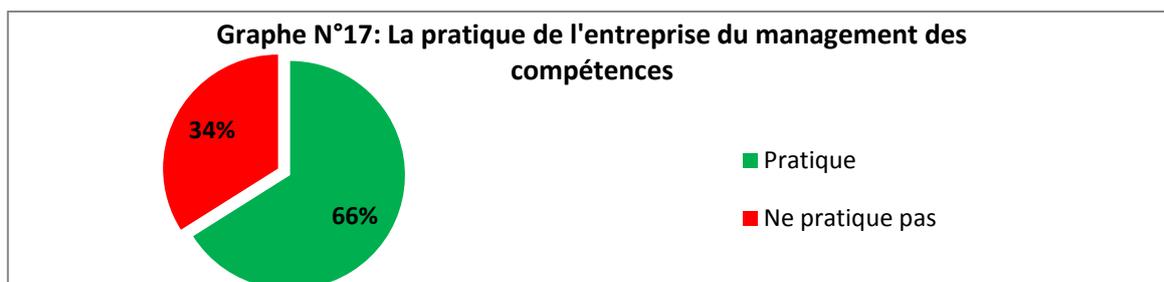


Les résultats ont montré que 86 % de notre échantillon, connaissent ce qu'est le management des compétences et seulement 14 % d'entre eux ne savent pas ce qu'est cette démarche. Si nous tenons compte du niveau d'instruction des employés questionnés, nous pouvons expliquer pourquoi la majorité connaît le management des compétences, car comme nous l'avons remarqué précédemment, la majorité de notre échantillon sont universitaires.

Tableau N°14 : Répartition de l'échantillon selon la pratique de l'entreprise du management des compétences

La pratique de la démarche compétence par l'entreprise	Fréquence	Pourcentage
Pratique	33	66%
Ne pratique pas	17	34%
Total	50	100 %

Source : enquête sur le terrain.



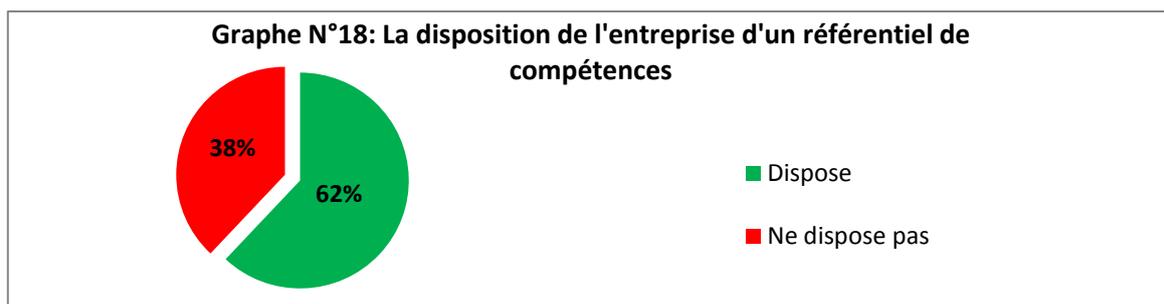
Comme nous le montre ce graphe, 66 % de notre échantillon déclarent que l'entreprise CEVITAL pratique le management de ses compétences. En revanche, 34 % nous disent le contraire.

Les 34 % qui déclarent que l'entreprise ne pratique pas le management des compétences s'explique par le fait qu'ils n'ont jamais fait l'objet de cette démarche où ils sont mal informés. Cela est dû au manque de communication et que pour eux, ils développent des compétences importantes, mais l'entreprise ne les gère pas et n'exploite pas leurs potentiels.

Tableau N°15 : Répartition de l'échantillon selon la disposition d'un référentiel de compétences par l'entreprise

Disposition d'un référentiel de compétences	Fréquence	Pourcentage
Dispose	31	62%
Ne dispose pas	19	38%
Total	50	100 %

Source : enquête sur le terrain.



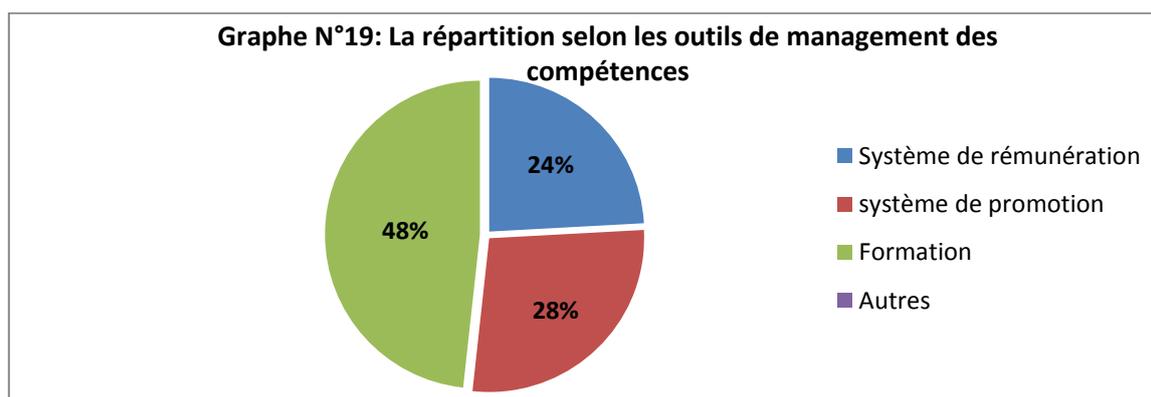
Nous avons eu 62 % de notre échantillon qui déclarent que CEVITAL Agro-industrie dispose d'un référentiel des compétences, alors que les 38 % autres, disent le contraire.

Cette différence est le fait que le service GPEC est encore dans la phase d'élaboration d'un référentiel des compétences propre à CEVITAL Agro-industrie.

Tableau N°16: Répartition selon les outils de management des compétences utilisés par l'entreprise

Outils de management des compétences	Fréquence	Pourcentage
Système de rémunération	07	24%
Système de promotion	08	28%
Formation	14	48%
Autres	-	-
Total	29	100 %

Source : enquête sur le terrain.

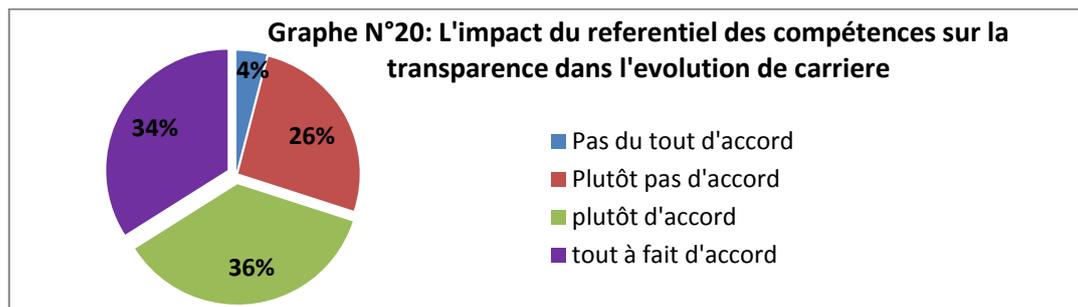


Cette question visait surtout de connaître les outils employés pour gérer les compétences de leurs collaborateurs en l'absence d'un référentiel des compétences. 48 % de notre échantillon déclarent que l'outil utilisé par leur entreprise est la formation, un outil plutôt classique, qui vise à développer les compétences des employés, 28 %, estime que leur entreprise dispose d'un système de promotion pour gérer ses compétences et 24 % déclarent que CEVITAL, dans l'attente d'élaboration du référentiel, cette dernière se contente de son système de rémunération dans le management de ses compétences.

Tableau N°17 : Répartition de l'échantillon selon leur accord sur l'impact d'un référentiel des compétences sur la transparence qu'il donne à l'évolution de carrière

Degré d'accord	Fréquence	Pourcentage
Pas du tout d'accord	02	04%
Plutôt pas d'accord	13	26%
Plutôt d'accord	18	36%
Tout à fait d'accord	17	34%
Total	50	100 %

Source : enquête sur le terrain.

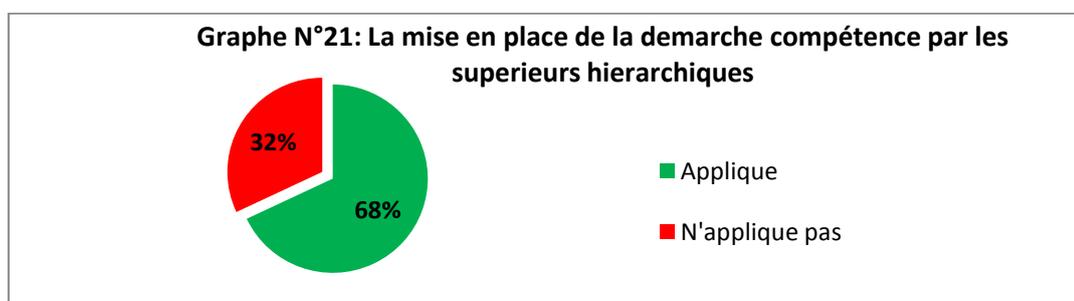


D'après les résultats présentés dans ce graphe, 36 % de notre échantillon sont plutôt d'accord avec la transparence qu'un référentiel des compétences pourrait offrir à une évolution de carrière, et 34 % sont tout à fait d'accord, alors que seulement 04 % de notre échantillon ont exprimé un avis contraire, car pour eux un référentiel pouvait avoir une incidence sur la transparence dans l'évolution de carrière.

Tableau N°18 : La répartition de l'échantillon selon la mise en place de la démarche compétence par les supérieurs hiérarchiques

L'application par les supérieurs hiérarchiques	Fréquence	Pourcentage
Applique	34	68%
N'applique pas	16	32%
Total	50	100 %

Source : enquête sur le terrain.



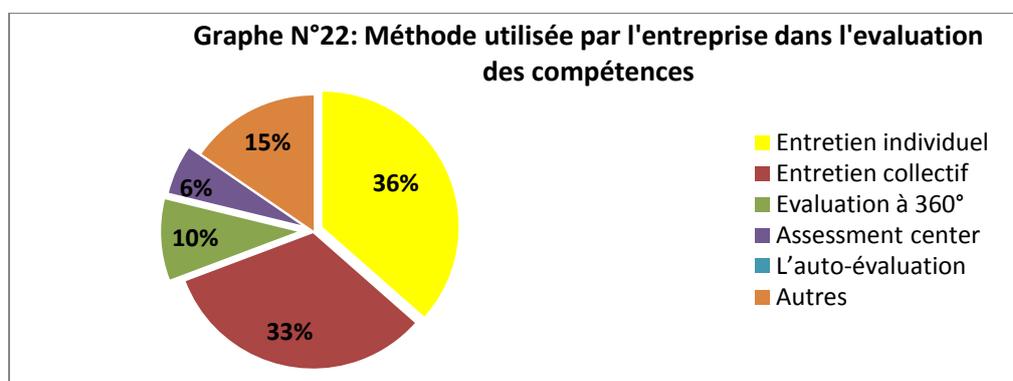
La mise en place de la démarche compétences par les supérieures hiérarchiques est d'une importance capitale, car si l'entreprise dispose des outils nécessaires pour la réussite de cette démarche, les supérieurs hiérarchiques doivent à leur tour la faire appliquer au sein de leurs services et départements pour en faire de leurs collaborateurs une source de compétitivité et de créativité.

Les résultats obtenus montrent que 68 % des enquêtés déclarent que leurs supérieures hiérarchiques appliquent cette démarche sur eux, et 32 % disent le contraire. Il est important pour l'entreprise de voir les raisons qui poussent les supérieures hiérarchiques de l'entreprise à ne pas appliquer sur le terrain cette démarche de gestion des compétences qui pourrait avoir des incidences négatives pour l'entreprise.

Tableau N°19 : La méthode utilisée par l'entreprise dans l'évaluation des compétences

Méthodes d'évaluation	Fréquence	Pourcentage
Entretien individuel	19	36%
Entretien collectif	17	33%
Evaluation à 360°	05	10%
Assessment center	03	06%
L'auto-évaluation	-	-
Autres	08	15%
Total	52	100 %

Source : enquête sur le terrain.



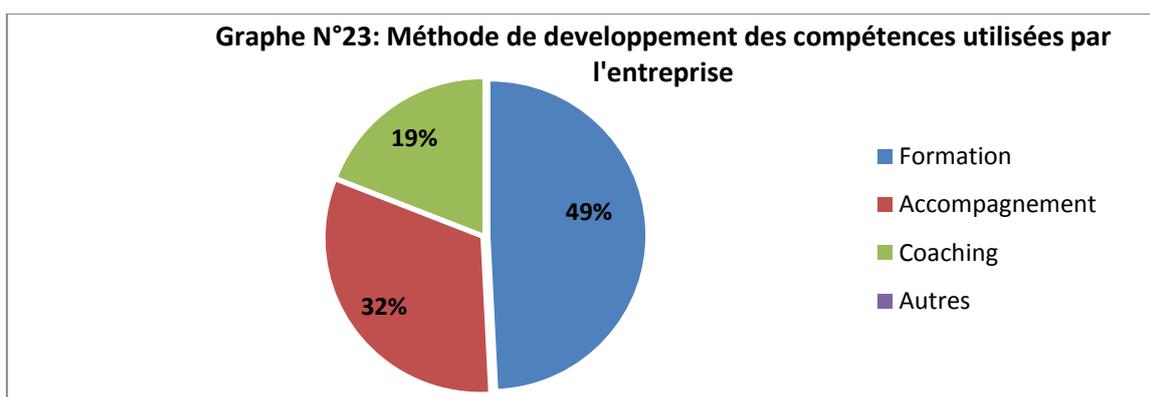
Le graphe ci-dessus montre que la méthode la plus utilisée par CEVITAL dans l'évaluation de ses compétences est l'entretien individuel, avec un taux de réponse estimé à 36 %, suivie de la méthode d'entretien collectif avec 33 %. Pour les 15 %, soit huit (08) personnes interrogées, ont déclaré l'absence totale d'un système d'évaluation.

La raison qui incitent les supérieures hiérarchiques à opter pour l'entretien individuel, est que cette méthode leur procure l'avantage d'évaluer directement le salarié afin d'apporter les corrections nécessaires, et même le l'orienter. Le salarié, grâce à cette méthode, il peut lui aussi exprimer ses points de vue et faire connaître ses souhaits, notamment en matière d'évolution de carrière ou de formation.

Tableau N°20 : Répartition de l'échantillon selon les moyens efficace pour le développement des compétences

Moyens de développement des compétences	Fréquence	Pourcentage
Formation	31	49%
Accompagnement	20	32%
Coaching	12	19%
Autres	-	-
Total	63	100 %

Source : enquête sur le terrain.



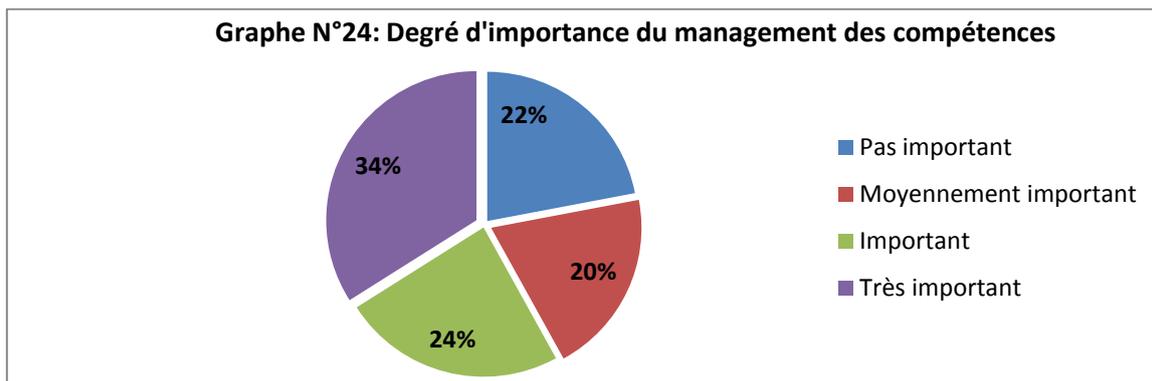
Pour les salariés de CEVITAL qui on fait objet de la présente enquête, 49 % d'entre eux voient en la formation le moyen le plus efficace pour développer les compétences, et 32 % optent pour l'accompagnement, et seulement 19 % pour le coaching.

La majorité a opté pour la formation, car c'est la plus répandue dans les entreprises. Cela ne signifie pas que la formation est la plus efficace car de nos jours il est conseillé aux entreprises de calculer le Retour sur Investissement des Formations (Le ROI) vue que ces dernières dégagent des couts très élevé a l'entreprise.

Tableau N° 21 : Répartition de l'échantillon selon l'importance de la démarche compétence pour les employés

Degré d'importance	Fréquence	Pourcentage
Pas important	11	22%
Moyennement important	10	20%
Important	12	24%
Très important	17	34%
Total	50	100 %

Source : enquête sur le terrain.



Cette question nous a permis de voir l'importance que représente une bonne et efficace démarche de gestion des compétences pour les employés de CEVITAL Agro-industrie. Comme il est clairement ressorti dans le graphe ci-dessus, 34 % voient en cette démarche une importance capitale, contre 22 % qui la prennent pour une simple démarche et dont l'entreprise pourrait s'en passer.

Le management des compétences permet à l'entreprise d'avoir la compétence qu'il faut au poste qu'il faut et au bon moment. Si les 24 % voient en cette démarche qu'elle n'est pas importante, c'est peut-être dû à un manque d'informations clés sur cette démarche.

Tableau N°22 : Répartition de l'échantillon selon le contexte dont s'inscrit le management des compétences

Contexte du management des compétences	Fréquence	Pourcentage
Amélioration de l'employabilité des salariés	21	38%
Réorientation ou changement stratégique	19	35%
Structuration des pratiques RH	06	11%
Anticipation sur l'évolution de l'entreprise	08	14%
Autres	01	02%
Total	55	100%

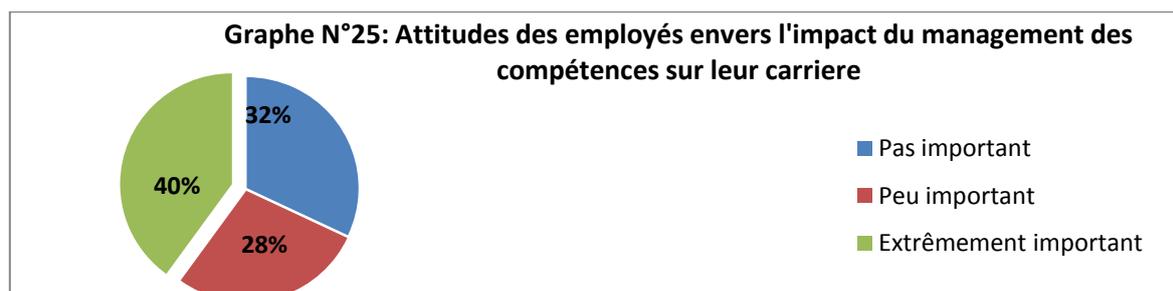
Source : enquête sur le terrain.

Les employés de CEVITAL voient en cette démarche un moyen d'améliorer leur employabilité et d'assurer leur mobilité d'un emploi à un autre. En effet, 38 % déclarent que le management des compétences s'inscrit dans le contexte d'amélioration de l'employabilité des salariés, et 35 % voient en cette démarche un moyen de faire face aux changements stratégiques, soit de l'entreprise, soit de l'environnement.

Le management des compétences s'inscrit aussi dans un contexte d'anticipation sur les évolutions de l'entreprise, car comme nous l'avons déjà défini, il permet d'avoir la compétence qu'il faut au poste qu'il faut et au bon moment.

Tableau N°23 : Répartition de l'échantillon selon leurs attitudes envers l'impact du management des compétences sur leur carrière

Degré d'importance	Fréquence	Pourcentage
Pas important	16	32%
Peu important	14	28%
Extrêmement important	20	40%
Total	50	100%



Les résultats représentés dans le graphe ci-dessus montrent que 40 % des employés questionnés ont une attitude positive sur l'impact de la démarche compétence sur leur carrière, et ils la trouvent extrêmement importante. En cote patrie, 32 % ne voient pas d'importance de cette démarche sur leur carrière, et que le management des compétences ne leur apporte rien dans leur carrière.

Tableau N°24 : la répartition de l'échantillon selon les enjeux ou risques auxquels répond le management des compétences

Risque	Fréquence	Pourcentage
De manque de compétitivité économique	08	13%
Lié à la pyramide des âges	07	11%
A la perte des compétences clés de l'entreprise	19	30%
D'inadaptation ou d'obsolescence des compétences liées à l'évolution des métiers	16	26%
De la perte des valeurs et de la culture d'entreprise	06	10%
De perte de compétences liées à un turn-over élevé	06	10%
autres	-	-
Total	62	100%

Source : enquête sur le terrain.

D'après les résultats, le management des compétences répond beaucoup plus au risque de perdre les compétences clés de l'entreprise, avec un taux de 30 % des réponses des employés de CEVITAL Agro-industrie. 26 % des questionnées pensent que le management des compétences permet de faire face au risque d'inadaptation des compétences face aux évolutions de l'entreprise, ce qui veut dire que le management permet de d'acquérir les compétences clés pouvant piloter une évolution souhaitée par l'entreprise. Cette démarche peut aussi réduire le risque de perdre la compétitivité d'une entreprise, vu qu'elle vise à valoriser le portefeuille de compétences de l'entreprise pour lui permettre d'être toujours compétitive sur le marché, l'avis partagé par 13 % de notre échantillon.

Tableau N°25 : Répartition de l'échantillon selon les objectifs du management des compétences

Objectifs	Fréquence	Pourcentage
Identifier et évaluer les compétences	14	22%
Organiser le développement des compétences	17	27%
Améliorer la transversalité	18	29%
Anticiper le développement des compétences	03	5%
Favoriser la mobilité interne	06	9%
Optimiser le recrutement	03	5%
Réorganiser les équipes / les services	02	3%
Autres	-	-
Total	63	100%

Source : enquête sur le terrain.

Comme nous pouvons le voir dans le tableau ci-dessus, 29 % employés de CEVITAL Agro-industrie trouvent que l'objectif majeur du management des compétences est l'amélioration de la transversalité et/ou les compétences collectives au sein d'une équipe ou inter équipe. Et le second objectif exprimé par un taux de 27 % est l'organisation du développement des compétences, suivi par l'objectif d'identification et l'évaluation des compétences avec 22 %.

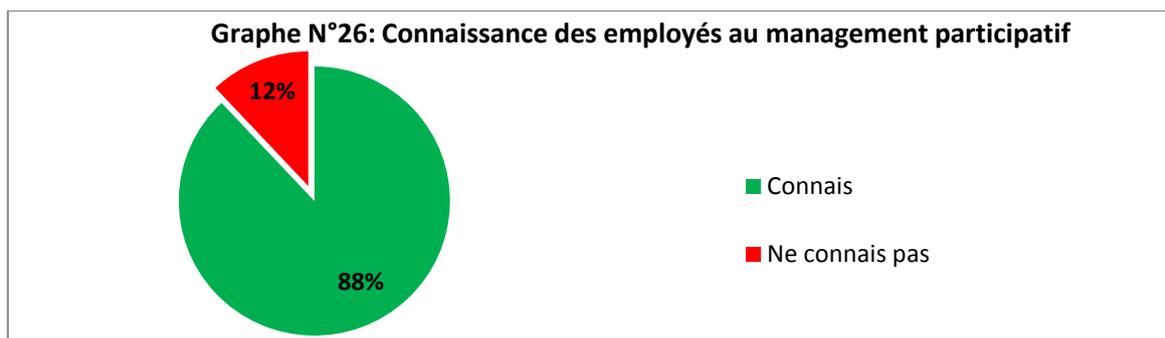
Si nous analysons bien les résultats, nous pouvons qualifier le management des compétences comme moyen de décentraliser le pouvoir au sein du complexe, vue par les employés de CEVITAL, cette démarche améliore la transversalité qui suppose avant tout un allègement des contraintes hiérarchiques et favoriser le travail en équipe, la collaboration ainsi que la participation.

C. La conception du management participatif chez les employés de CEVITAL

Tableau N°26 : Répartition de l'échantillon selon la connaissance des employés au management participatif

Connaissance	Fréquence	Pourcentage
Connais	44	88%
Ne connais pas	06	12%
Total	50	100%

Source : enquête sur le terrain.



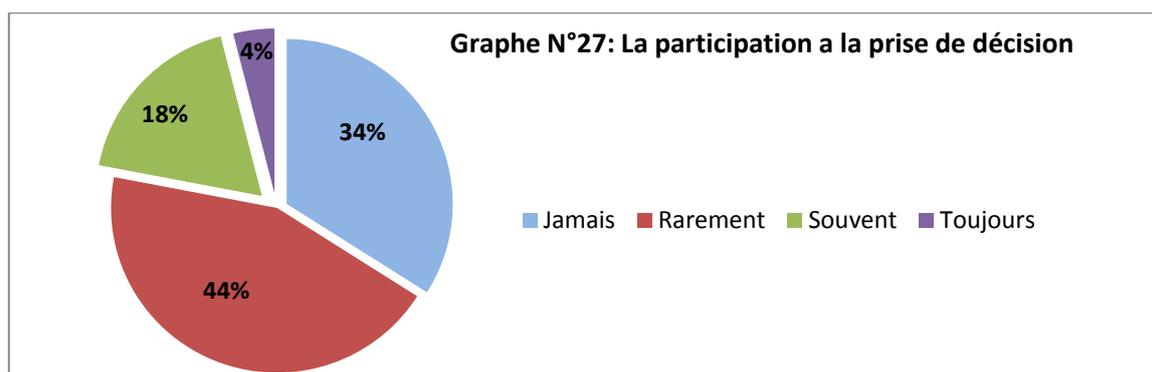
D'après ce graphe, nous pouvons constater sans surprise que la plupart des salariés affirment connaître le management participatif avec un taux de 88 %, contre 12 % qui déclarent avoir aucune connaissance sur ce style de management.

Un style tellement répandu dans les entreprises de nos jours, car ce style de management est à la fois un outil de motivation, comme il augmente la productivité et la compétitivité ainsi que la créativité.

Tableau N°27 : La participation à la prise de décision

Echelle de participation	Fréquence	Pourcentage
Jamais	17	34%
Rarement	22	44%
Souvent	09	18%
Toujours	02	04%
Total	50	100%

Source : enquête sur le terrain.



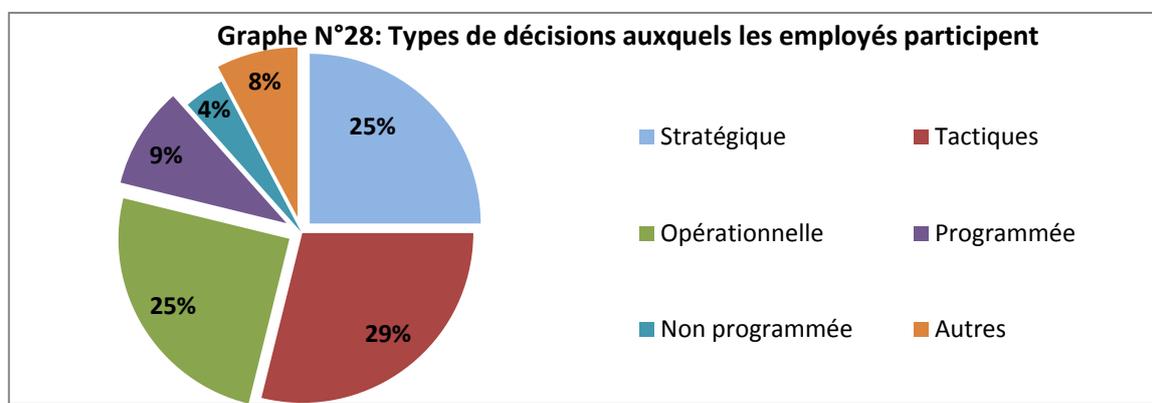
Les résultats interprétés sur ce graphe confirment notre analyse du processus managérial de CEVITAL qui adopte dans des situations spécifiques le style de direction participatif, car 44 % des employés questionnés, ont déjà participé dans la prise de décision, et 18 % disent que leur supérieur hiérarchique les fait souvent participer, contre un taux de 34% des questionnés disent n'avoir jamais été associés aux décisions que prennent l'entreprise.

Les raisons de la non-participation des 18 % peuvent être plusieurs, entre autres, nous pouvons citer quelques-unes comme le niveau d'instruction, l'ancienneté, l'expérience ainsi que les compétences avec toutes ses composantes (Savoir-faire, savoir-être... Etc.).

Tableau N°28 : le type de décisions auxquelles participe le personnel de CEVITAL

Type de décision	Fréquence	Pourcentage
Stratégique	13	25%
Tactiques	15	29%
Opérationnelle	13	25%
Programmée	05	09%
Non programmée	02	04%
Autres	04	08%
Total	52	100%

Source : enquête sur le terrain.



Comme la question est à choix multiples, nous avons eu un total dépassant notre échantillon, et la raison qui nous a poussés à poser cette question, est de voir jusqu'à quel niveau de décision les dirigeants du complexe CEVITAL pouvaient faire participer leurs collaborateurs ?

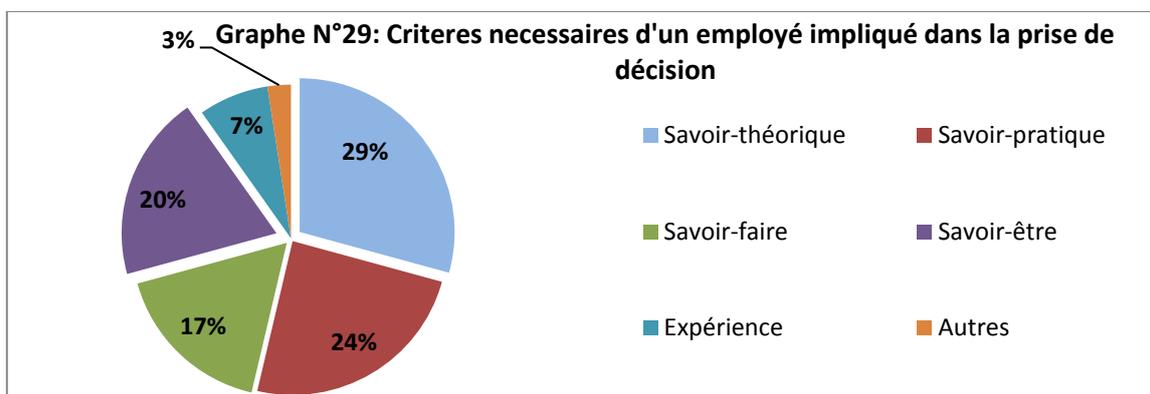
Nous avons eu des résultats positifs par rapport à nos attentes, car 25 % du personnel de CEVITAL qui a fait objet d'enquête, déclarent avoir participé dans certains des cas à des décisions stratégiques à l'entreprise, un taux important. Mais la plupart des employés, (29 %), participent souvent à des décisions plutôt tactiques, et 25 % sont impliqués dans des décisions opérationnelles.

Nous avons estimé la raison qui fait que le taux le plus élevé concerne les décisions tactiques, aux faits, qu'un bon manager ou le dirigeant dans la plupart du temps ou de préférence doivent être généraliste non pas spécialiste, c'est pour cela que c'est dernier font appel aux personnel dont les connaissances sont plus orientées vers un domaine donné.

Tableau N°29 : Répartition de l'échantillon selon les critères demandés chez un employé pour le faire impliquer dans le processus décisionnel

Critères	Fréquence	Pourcentage
Savoir-théorique	24	29%
Savoir-pratique	20	24%
Savoir-faire	14	17%
Savoir-être	16	20%
Expérience	06	07%
Autres	02	03%
Total	82	100%

Source : enquête sur le terrain.

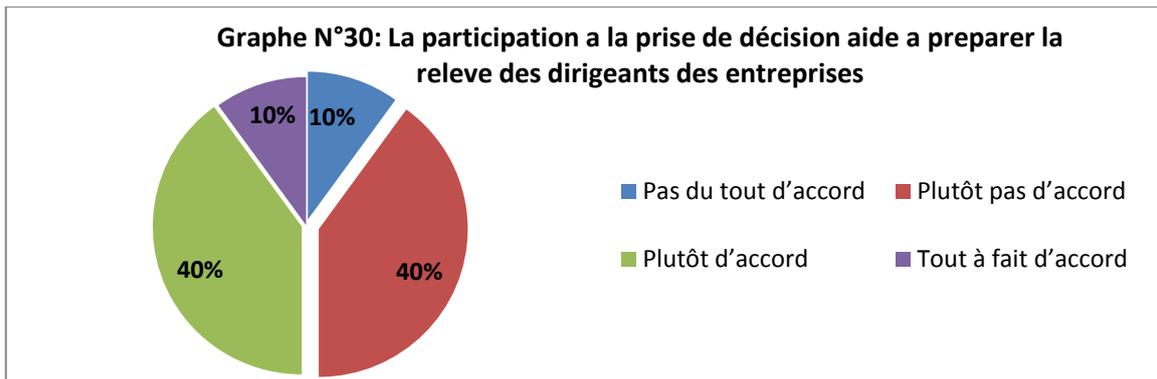


Nous relevons que 29 % des réponses obtenues révèlent que le savoir théorique est le plus important que les dirigeants prennent en considération pour faire participer un employé dans le processus décisionnel, suivi du savoir-faire (24 %) puis vient le savoir-être (20 %). Les deux autres réponses qui représentent 3 %, déclarent qu'un employé doit développer en lui les compétences en toutes dimensions pour être impliqué dans le processus décisionnel.

Tableau N°30 : La participation régulière a la prise de décision peut être un moyen de préparer la relève des dirigeants

Echelle d'accord	Fréquence	Pourcentage
Pas du tout d'accord	05	10%
Plutôt pas d'accord	20	40%
Plutôt d'accord	20	40%
Tout à fait d'accord	05	10%
Total	50	100%

Source : enquête sur le terrain.



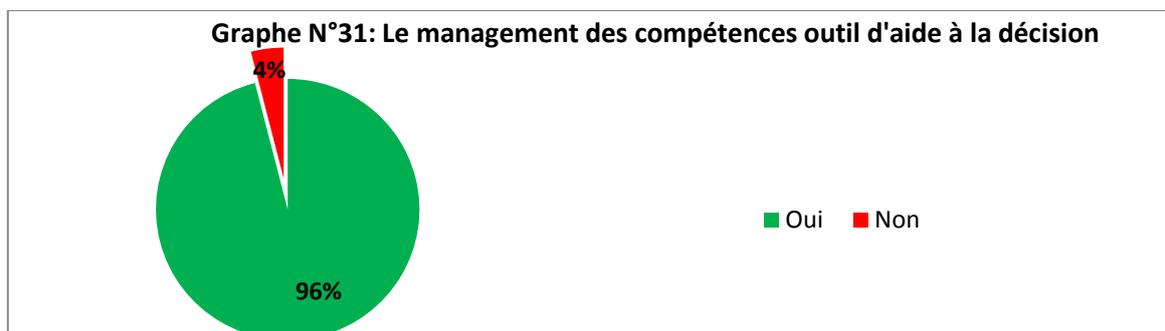
Nous pouvons qualifier la participation régulière des employés dans la prise de décision un moyen de préparer la relève des dirigeants, un poste clé pour l'entreprise qui nécessite des compétences qui peuvent comporter, à la fois, le savoir-faire, le savoir être et le savoir-faire faire, c'est pour cela que la participation des employés serait une sorte d'outil de transfert de ses compétences accumulées par les plus expérimentés de l'entreprise.

Les résultats montrent que notre échantillon est subdivisé en deux catégories, ceux qui sont d'accord, et ceux qui ne le sont pas et que pour eux le management participatif ne peut pas être un style de management qui peut aider à préparer la relève des dirigeants. Car 40 % disent qu'ils sont plutôt d'accord avec cette vision, contre 40 % qui ne sont pas d'accord.

Tableau N°31 : le management des compétences outil d'aide à la prise de décision

L'avis des employés	Fréquence	Pourcentage
Oui	48	96%
Non	02	04%
Total	50	100%

Source : enquête sur le terrain.



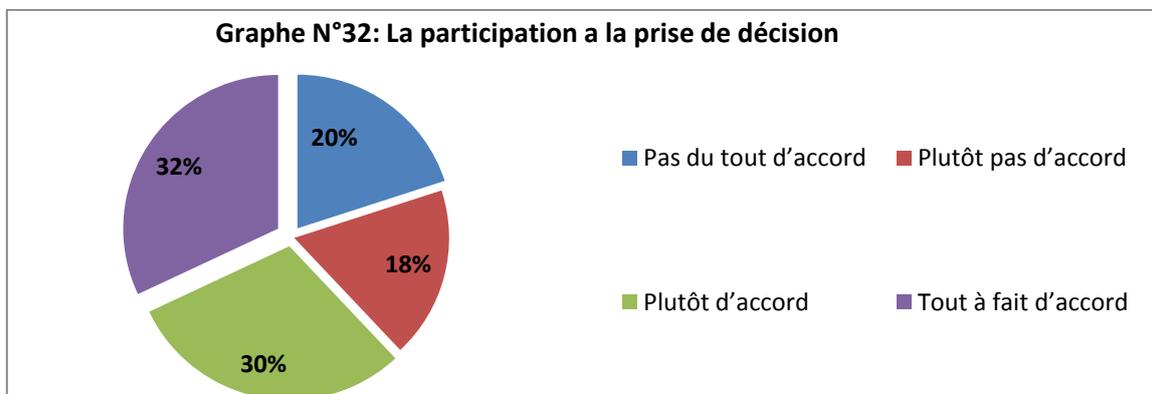
Les employés du complexe CEVITAL Agro-industrie voient en management des compétences un outil qui peut servir les dirigeants ainsi que leurs collaborateurs à prendre des décisions dans diverses situations, telles que le recrutement, la rémunération, la formation, les affectations, gestion des carrières, détermination des salaires, les compétences nécessaires... Etc.

La proportion la plus élevée des enquêtés (96 %), ont confirmé la vision qui fait que la démarche compétence serait un outil d'aide a la prise de décision, contre seulement 4% qui n'étaient pas d'accord.

Tableau N°32 : Le management des compétences incite les employés à participer dans le processus décisionnel

Echelle d'accord	Fréquence	Pourcentage
Pas du tout d'accord	10	20%
Plutôt pas d'accord	09	18%
Plutôt d'accord	15	30%
Tout à fait d'accord	16	32%
Total	50	100%

Source : enquête sur le terrain.



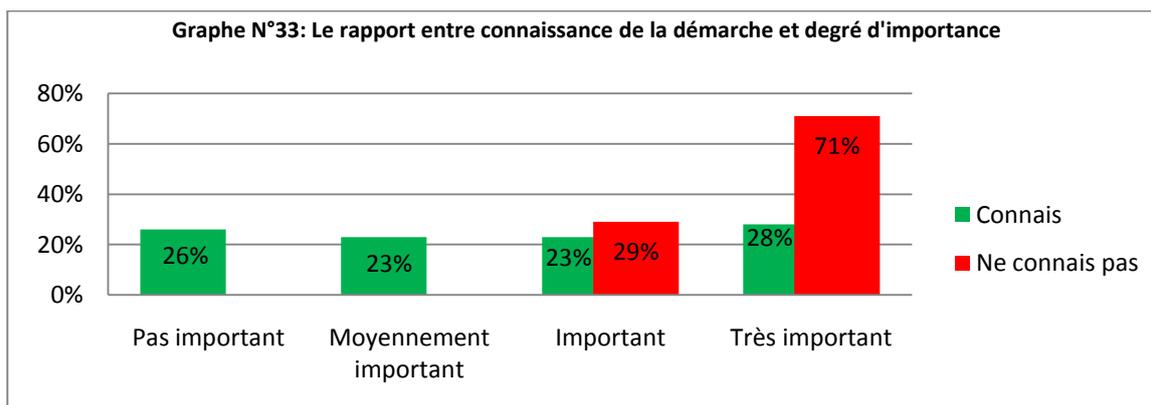
Le tableau ci-dessus, montre que 16/50, soit 32 % des questionnés, sont tout à fait d'accord avec le fait de mettre en œuvre une démarche compétence qui inciterait et motiverait ses compétences-là à participer dans le processus décisionnel. Nous avons aussi que 30 % qui sont plutôt en faveur de la possibilité de combiner entre le management des compétences et le management participatif, car pour eux une entreprise qui gère efficacement ses compétences pourrait faire de son portefeuille de compétence un outil d'aide a la décision, ou l'implication de chaque employé dans une décision donnera des profits à l'entreprise.

En revanche, 20 % des enquêtés ne sont pas du tout d'accord sur le fait que si l'entreprise instaure une démarche compétence cela n'inciterait pas le personnel de l'entreprise à participer dans le processus décisionnel.

Tableau N°33 : Le rapport entre la connaissance de la démarche management des compétences des employés et le degré d'importance qu'ils voient en elle.

Degré d'importance Connaissance de la démarche	Pas important		Moyennement important		Important		Très important		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Connais	11	26%	10	23%	10	23%	12	28%	43	86%
Ne connais pas	-	-	-	-	02	29%	05	71%	07	14%
Total	11	22%	10	20%	12	24%	17	34%	50	100%

Source : enquête sur le terrain.



L'objectif de l'établissement du rapport entre la connaissance des employés et la démarche compétence ainsi que le degré d'importance qu'ils voient en elle, est de déterminer réellement si l'hypothèse émise sera confirmée par les données empiriques.

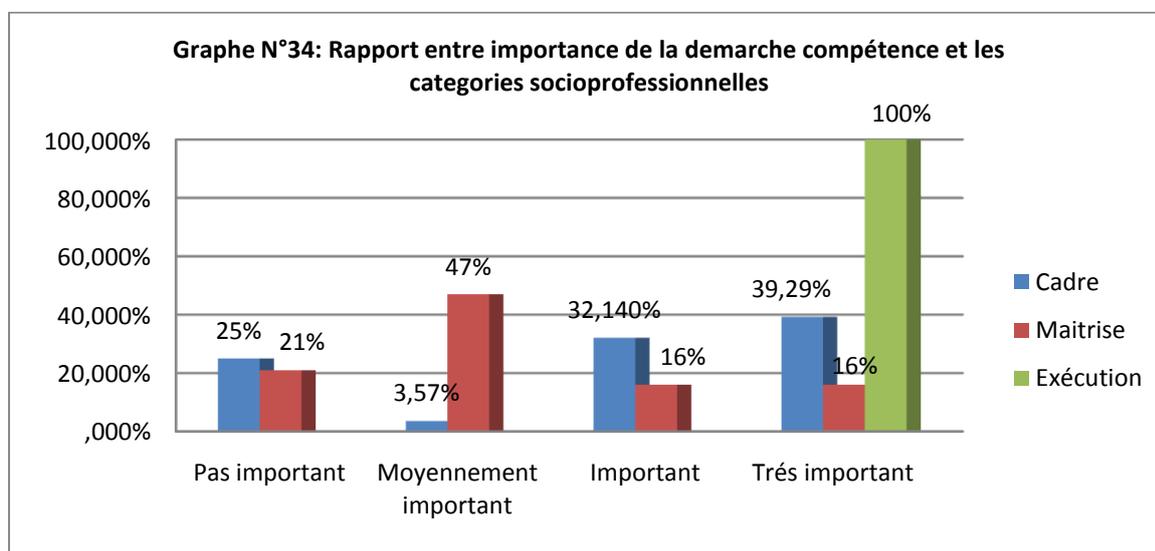
Nous pouvons dire que nos résultats obtenus vont dans le sens de l'hypothèse émise comme nous pouvons le constater puisque 28 % des questionnés qui connaissent la démarche la trouvent très importante, à la fois pour eux et pour l'entreprise et qu'ils l'ont même qualifiée de stratégique, contre 26 % qui pensent le contraire, pour des causes non identifiées qui n'ont pas été élucidées par les personnes interrogées.

Le fait le plus relevé, c'est que les employés ont changé d'avis juste après leur avoir expliqué en quoi consiste cette démarche de management des compétences et ont émis un avis favorable puisque 71 % d'entre eux la voient très importante et la considèrent comme un moyen d'évoluer objectivement dans leurs carrières.

Tableau N°34 : L'importance de la démarche compétences vue par les différentes catégories socioprofessionnelle de l'entreprise

Importance Catégorie socio	Pas important		Moyennement important		Important		Très important		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Cadre	07	25%	01	03,57%	09	32,14%	11	39,29%	28	56%
Maitrise	04	21%	09	47%	03	16%	03	16%	19	38%
Exécution	-	-	-	-	-	-	03	100%	03	06%
Total	11	22%	10	20%	12	24%	17	34%	50	100%

Source : enquête sur le terrain.



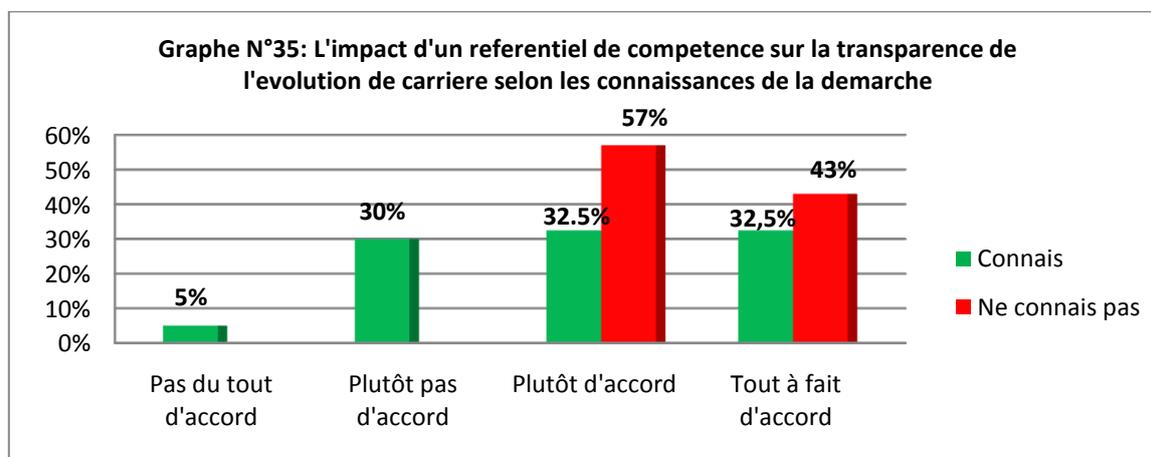
Avant d'analyser les résultats fournis par l'enquête par rapport à cette question, nous voudrions revenir sur les personnes interrogées qui ignoraient tout sur cette démarche (05 employés), dont trois appartenaient à la catégorie exécution qui ont donné un avis très favorable par rapport à la démarche management des compétences dont ils souhaitent réellement son développement au sein de leur entreprise. Pour cette catégorie, la carrière vient juste de commencer, ce qui fait que cette démarche leur donne la chance d'évoluer objectivement et en toute sécurité au sein de l'entreprise.

Pour les cadres du complexe CEVITAL Agro-industrie, dont les connaissances sont importantes pour les pratiques managériales, 39 % trouvent que la mise en place du management des compétences est très importante, contre 25 % qui disent le contraire. En ce qui concerne la catégorie socioprofessionnelle "maîtrise", 47 % qui représentent la majorité d'entre eux, trouvent le management des compétences moyennement important pour l'entreprise et son personnel.

Tableau N°35 : Le rapport entre l'accord des employés sur l'impact d'un référentiel des compétences sur la transparence de l'évolution de carrière et leur connaissance de la démarche compétence

Accord	Pas du tout d'accord		Plutôt pas d'accord		Plutôt d'accord		Tout à fait d'accord		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Connaissance										
Connais	02	05%	13	30%	14	32,5%	14	32,5%	43	86%
Ne connais pas	-	-	-	-	04	57%	03	43%	07	14%
Total	02	04%	13	26%	18	36%	17	34%	50	100%

Source : enquête sur le terrain.



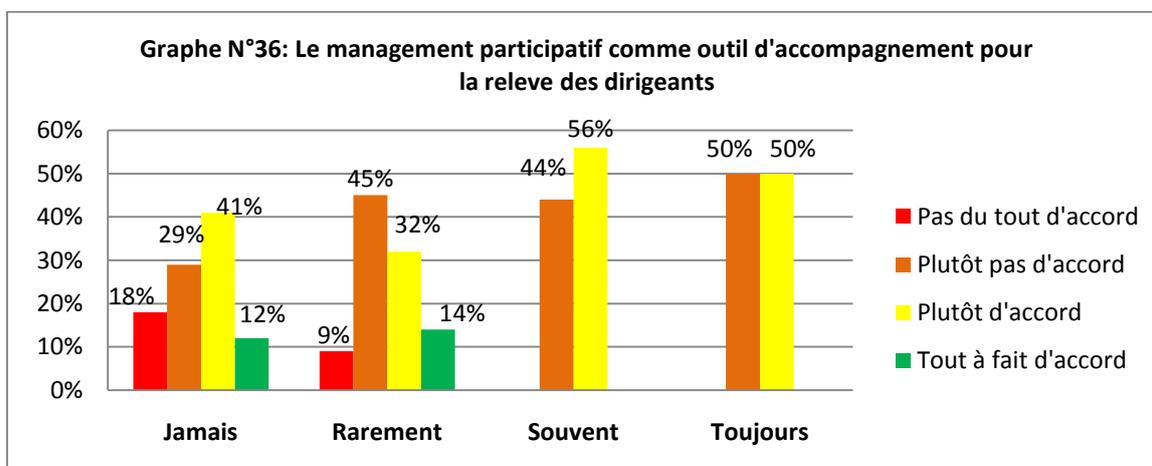
Les employés qui ont fait objet d'enquête, nous dévoilent que la disposition d'une entreprise pour un référentiel des compétences est d'une importance capitale pour bien mener la démarche management des compétences, car il permet de détecter le potentiel de chacun, et d'améliore la manière de la promotion en donnant les postes stratégiques aux personnes dûment indiquées.

Parmi les enquêtés qui connaissent ce qu'est le management des compétences, 32,5 % disent qu'un référentiel de compétences donne de la transparence aux évolutions de carrières des employés de CEVITAL, contre seulement 5 % qui disent qu'un référentiel ne peut pas avoir d'impact sur les évolutions dans les carrières d'une manière beaucoup plus objective et transparente. Et pour ceux qui viennent juste de découvrir cette démarche, ils ont tous exprimé un avis favorable sur la transparence qu'un référentiel peut ajouter à une politique de gestion de carrières.

Tableau N°36 : Le rapport entre la participation a la prise de décision et la relève des dirigeants

Relève \ Participation	Pas du tout d'accord		Plutôt pas d'accord		Plutôt d'accord		Tout à fait d'accord		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Jamais	03	18%	05	29%	07	41%	02	12%	17	34%
Rarement	02	09%	10	45%	07	32%	03	14%	22	44%
Souvent	-	-	04	44%	05	56%	-	-	09	18%
Toujours	-	-	01	50%	01	50%	-	-	02	04%
Total	05	10%	20	40%	20	40%	05	10%	50	100%

Source : enquête sur le terrain.



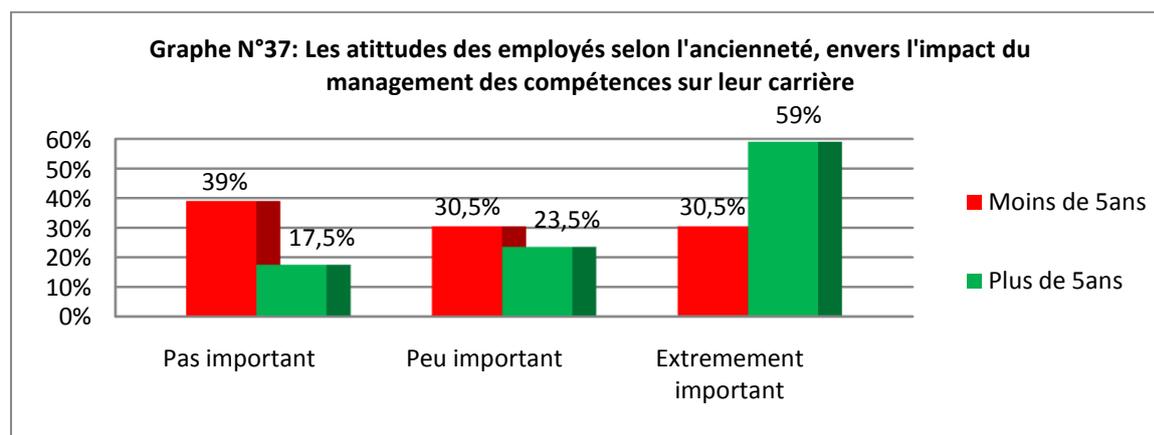
Sur ce graphe, nous allons-nous concentrer sur les employés ayant déjà participé dans la prise de décision. Pour ceux qui participent souvent au processus décisionnel, 56 %

déclarent qu'une participation régulière d'un employé dans la prise de décision serait un bon outil pour préparer la relève des dirigeants et c'est une sorte de formation et de transfert des compétences et surtout de celles qui sont difficiles ou impossibles à formaliser (compétences tacites), mais 44 % de ceux qui participent souvent ne sont plutôt pas d'accord. Pour les employés questionnés qui participent toujours au processus décisionnel, leurs avis sont répartis en deux groupes avec des proportions égales.

Tableau N°37 : Le rapport entre l'ancienneté des questionnés et leur attitude envers l'impact du management des compétences sur leur carrière

Attitude \ Ancienneté	Pas important		Peu important		Extrêmement important		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Moins de 5ans	13	39%	10	30,5%	10	30,5%	33	66%
Plus de 5ans	03	17,5%	04	23,5%	10	59%	17	34%
Total	16	32%	14	28%	20	40%	50	100%

Source : enquête sur le terrain.



Comme nous le voyons dans ce graphe ci-dessus, les personnes enquêtées ayant une ancienneté dans l'entreprise inférieure à 5 ans, 39 % d'entre eux et représentent la majorité dans cette catégorie, disent que le management des compétences n'a pas d'impact important sur leur carrière, de l'autre côté, un taux que nous considérons élevé (30,5) dans cette catégorie ont exprimé un avis contraire par rapport à leurs collègues de la catégorie ayant moins de 5 ans d'expérience qui ont noté l'importance de l'impact qu'une démarche compétence pouvait avoir sur leur carrière.

Mais nous, nous focaliserons cette analyse sur la catégorie qui ont une ancienneté qui dépasse 5 ans, car nous voudrions savoir les raisons qui les poussent à exprimer l'extrême importance d'une démarche compétences sur leur carrière, car pour eux, cette démarche et

d'après leurs connaissances dans le domaine peut avoir un impact majeur sur la carrière d'un salarié dans une entreprise, et que cette démarche apportera un plus pour la gestion des compétences par rapport aux anciennes méthodes de promotion de gestion de carrière, de rémunération... Etc.

En revanche, 59 % des employés dont l'ancienneté est supérieure à 5 ans, trouvent que la mise en place par leur entreprise d'une gestion efficace des compétences aurait un impact sur leur carrière, car pour eux, cette démarche permettra à l'entreprise de mettre la personne qu'il faut au poste qu'il faut et au bon moment, très bon outil de gestion de mobilité, assurer l'employabilité... Etc.

2. Présentation et discussion des résultats

L'objectif ici est surtout de présenter les résultats de la présente étude à la lumière des hypothèses de travail émises.

Avant de mettre en liens les résultats obtenu avec les hypothèses émises, nous voudrions présenter une synthèse des résultats fournis par la présente étude. Cette enquête auprès des employés du complexe CEVITAL Agro-industrie a permis de déterminer l'outil utilisé par cette entreprise dans le développement des compétences qui est la formation, ce qui est logique, car la formation vise à améliorer le rendement et la qualité de travail produit par chaque salarié du complexe et d'accroître la satisfaction et la motivation au travail. Et, encore, de permettre aux employés de préserver leur employabilité, ce qui leur donne la capacité à conserver leur fonction ou à en obtenir une autre, soit à son niveau hiérarchique ou à un autre niveau. En plus, c'est une méthode qui permet de préparer les compétences internes à faire face aux changements et aux évolutions de l'entreprise. Mais CEVITAL développe aussi d'autres techniques comme le coaching et l'accompagnement, car comme nous l'avons cité précédemment, des compétences de types tacites sont difficiles à faire développer pour un employé seulement par la formation.

Comme système d'évaluation, les cadres de l'entreprise optent pour l'entretien individuel avec 36 %. Car ce type d'entretien d'évaluation, s'il est bien utilisé, doit permettre la progression simultanée des performances du salarié, du manager, et de l'entreprise.

Pour le salarié, l'entretien individuel lui permet d'exprimer à sa hiérarchie ses aspirations pour l'avenir, faire part de ses besoins en formation et intégrer ses nouveaux objectifs. Pour le manager, ce genre d'outil lui donne la possibilité d'évaluer les

performances de son salarié en termes de compétences et de performances techniques et comportementaux, fournir des moyens et des plans d'action pour l'aider à combler ses insuffisances et à faire améliorer ses points forts, et développer en ses meilleurs éléments le sentiment d'appartenance.

Quand nous combinons entre la formation et l'entretien individuel, ce dernier permet de réduire les coûts de formation, car il aide l'entreprise à adapter son programme de formation en fonction des besoins réels des collaborateurs.

D'après les salariés de CEVITAL Agro-industrie, la démarche compétences s'inscrit dans le contexte d'amélioration de l'employabilité des salariés beaucoup plus, puis, en second lieu, elle permet à l'entreprise d'avoir les compétences nécessaires au bon moment pour les changements stratégiques et ses réorientations. Et 30 % de notre échantillon trouvent en cette démarche le moyen de réduire le risque de perdre les compétences clés de l'entreprise, grâce aux outils de transfert des compétences, et 26 % disent qu'une entreprise qui gère efficacement ces compétences lui permettrait de réduire le risque d'obsolescence et d'inadaptation des compétences liées à l'évolution des métiers.

La mise en place de CEVITAL de la démarche management des compétences a pour premier objectif d'après 29 % des questionnés, d'améliorer la transversalité et/ou les compétences collectives au sein d'une équipe ou inter équipe. Et la transversalité confère à l'entreprise agilité et rapidité dans l'anticipation des évolutions de l'environnement en lui permettant d'appréhender la complexité de l'environnement externe et interne. Et une transversalité au sein d'une entreprise signifie aussi une forte association et implication des acteurs concernés directement ou indirectement à un processus de tous types. Et comme second objectif, 27 % déclarent que cette démarche de gestion des compétences donne un outil au complexe d'organiser le développement des compétences via la formation, le e-learning, le tutorat... Etc.

Concernant les styles de management adoptés par le complexe CEVITAL, ils se résument en trois styles : directif, persuasif et participatif. Notre enquête nous a permis de voir jusqu'à quel niveau de décision les dirigeants du complexe sont prêts à faire appel à leurs collaborateurs pour participer au processus décisionnel, ainsi nous avons pu conclure que le personnel de CEVITAL de divers niveaux hiérarchiques pouvait participer dans la prise des décisions même stratégiques. Car toute décision prise engendre un processus à plusieurs acteurs, donc des parties prenantes, et les faire participer et prendre leurs avis les motiveraient beaucoup plus dans l'exécution des tâches, et développerait en eux un sentiment d'appartenance à l'entreprise, un sentiment dont ni la formation, ni le coaching, ni autre outil de développement des compétences ne peut réussir à le développer.

3. Liens entre hypothèses et résultats de l'enquête

Finalement, nous pouvons établir un lien entre les résultats obtenus et nos hypothèses de travail. Comme première, nous avons supposé que les attitudes du personnel de CEVITAL Agro-industrie sur le management des compétences sont conditionnées par rapport à l'impact de ce mode de management sur leur carrière, cette hypothèse a fait objet d'une question posée pour 50 employés du complexe (Q17), les résultats ont été positifs pour notre hypothèse, car 40 % trouvent que l'impact du management des compétences sur leurs carrières est extrêmement important, comme ils ont ajouté que cette démarche leur permettrait d'avoir une confiance de leur système de promotions, d'affectations, de rémunération ... Etc.

La seconde hypothèse de notre recherche avait un lien direct avec notre problématique, on a supposé que la mise en place de l'entreprise d'un mode de management des compétences efficace, incite chaque employé à participer au processus décisionnel, les résultats de notre enquête ont montré que nous pouvons combiner entre le management participatif et la démarche compétences. La question N° 26, dont les résultats se trouvent dans le tableau N° 31, montrent que 32 % des questionnés sont tout à fait d'accord avec le fait que la mise en place de cette démarche les inciterait à participer dans la prise de décision vu qu'ils sont les parties prenantes lors de sa mise en exécution, plus les 30 % qui disent être plutôt d'accord, contre seulement 20 % qui ont exprimés un avis défavorable. Car pour les employés de l'entreprise, le management des compétences permet de développer, améliorer la transversalité, et de pousser les employés de l'entreprise à être souvent impliqués dans le processus décisionnel.

La toute dernière hypothèse, été sur les compétences que devrait développer un employé pouvant être impliqué dans le processus décisionnel, nous avons supposé que les compétences doivent avoir un lien direct avec sa fonction et le poste qu'il occupe, et nous avons remarqué que cela est largement vérifié puisque les résultats de notre enquête révèlent que le savoir théorique avec 29 %, le savoir pratique avec 24 % et enfin, le savoir-être avec un taux de 20 % sont les plus sollicités par un employé pour le faire impliquer. Le savoir théorique, que nous considérons un savoir qui permet au salarié d'occuper un poste, avoir des connaissances de base pour exécuter les tâches liées a sa fonction et c'est un savoir qu'il lui permet de savoir où se situer.

Pour le savoir pratique, il est recherché chez un employé impliqué vu la dimension que peut prendre une décision, si cette dernière est réalisable, alors l'employé doit savoir d'avance si la décision qui aller être prise est réalisable sur le terrain grâce à son savoir pratique qui peut aussi aider à déterminer les moyens qui vont avec. Le savoir-être, un savoir qui englobe la capacité à être organisé, avoir l'esprit de décision, vigilant, autonome, patient, ouvert aux changements, avoir l'esprit d'équipe et la capacité à convaincre les autres a vous suivre, c'est pour cela que les employés du complexe CEVITAL Agro-industrie le souhaitent développer chez un employé impliquer dans le processus décisionnel.

4. Recommandations

A partir des résultats de la présente étude, nous recommandons ce qui suit :

- L'instauration par CEVITAL Agro-industrie d'un service GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et compétences) dans sa structure pour répondre à des besoins dit primaires pour l'entreprise, parmi eux, nous trouvons l'élaboration du référentiel des compétences, un référentiel important pour l'efficacité de la démarche compétence dont veut mener CEVITAL, c'est pour cela que nous lui recommandions de préparer ce référentiel dans les brefs délais vu son importance et son impact sur les évolutions de l'entreprise et du marché ;
- Instaurer une politique ou une culture qui donne la possibilité aux employés de CEVITAL de travailler selon leurs talents, de leur essence et du trait le plus dominant de leur personnalité. Ils seront alors impliqués et ça améliore leur efficacité et performance ;

- Instaurer un processus permanent de communication au sein du complexe, pour faire apprécier la démarche management des compétences des employés afin que son instauration devient facile pour l'entreprise ;

- Vu que CEVITAL adopte le management participatif, l'implication d'un grand nombre de son personnel est difficile vu l'effectif dont elle dispose, alors pour généraliser cette politique participative, nous recommandons aux dirigeants de CEVITAL d'intégrer les NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication). Cela sera très bénéfique à l'entreprise, vu que les employés seront donc potentiellement initiateurs puis acteurs du changement, ce qui est très motivant. C'est bien le manager qui mettra en application telle ou telle idée, mais il aura pris soin de créer une dynamique qui permettra à son équipe de se souder autour d'un point d'amélioration au sein de l'entreprise ;

- CEVITAL Agro-industrie devrait faire instaurer une méthode d'évaluation plus objective, car 08 employés parmi les 50 questionnés ont exprimé l'absence d'une méthode objective d'évaluation au sein du complexe ;

- L'implication des jeunes cadres de l'entreprise aux processus décisionnels pour préparer la relève et assurer le transfert des compétences (tacites) clés des dirigeants talentueux ;

- Pour l'élaboration du référentiel des compétences, nous recommandons au service GPEC de faire impliqué l'ensemble des chefs de services, pour que ces derniers puissent déclarer l'ensemble des compétences acquises et requises.

Conclusion

Ce chapitre avait pour objectif d'étudier de manière pratique la possibilité de combiné entre le management des compétences et le management participatif plus précisément le cas du complexe agro-industrie CAVITAL Bejaïa. Ainsi, dans l'optique de mieux cerner notre problématique qui été sur l'impact du management des compétences sur l'implication du personnel de l'entreprise dans la prise de décision, nous avons eu comme démarche méthodologique une enquête auprès du personnel de l'entreprise.

Les résultats de notre enquête s'avèrent positif, car pour le personnel dans CEVITAL, la mise en place de la démarche compétences permettrait à l'entreprise de renforcer son capital compétences, ce qui incite le personnel a plus participer aux processus décisionnel vue qu'ils sont les parties prenantes de chaque décision prise. Ainsi, nous pouvons qualifier le management des compétences comme levier d'implication du personnel dans la prise de décision.

Ce chapitre nous a permis aussi de relier les résultats de notre enquête avec les hypothèses de notre recherche, afin que nous puissions confirmer leurs validités. A partir des résultats de l'enquête, nous pouvons poser d'autres problématiques qui pourront faire objet de prochaines études, comme la possibilité d'intégrer les TIC lors de l'élaboration du référentiel des compétences, et quel est l'impact d'une informatisation du référentiel des compétences sur la transparence qu'il procure à la gestion des ressources humaines au sein d'une entreprise.

Conclusion générale

Conclusion générale

En premier lieu, une revue de littérature a été présentée sur la démarche compétences ce qui nous a permis de mieux saisir le concept de compétence et surtout la démarche de management des compétences, avec la présentation de ses points importants comme les divers définitions données à ce concept, son historique, ses enjeux ainsi que les parties qui tirent profit de cette démarche. Cela nous a amenés à confirmer que cette démarche couvre la totalité des activités reliées aux ressources humaines comme l'identification, l'acquisition, le développement, le maintien, le transfert et l'utilisation des compétences pour en faire d'elles la source de compétitivité de l'entreprise.

Après la définition du concept lui-même, il est nécessaire pour une entreprise de l'identifier avant son évaluation ou utilisation ou même son développement. Nous avons proposé une méthode d'identification à trois étapes, dont la première étape consiste à l'entreprise de rechercher des compétences en déterminant les fonctions ainsi que les compétences nécessaires pour ces fonctions. En seconde étape, l'entreprise doit être en mesure de caractériser les compétences requises, elle permet de décrire des composantes tangibles, évaluables par des mesures quantitatives ou qualitatives indiquant le niveau de maîtrise de ces composantes (savoir, savoir-faire, savoir-être) nécessaires chez un individu pour occuper un poste donné. L'étape finale consiste pour l'entreprise de hiérarchiser les compétences selon leur degré de criticité, et c'est une étape qui s'avère indispensable afin d'optimiser la gestion des ressources humaines.

La mise en place de l'entreprise d'une démarche compétences nécessite des outils pour garantir sa réussite, pour cela, l'entreprise doit être doté d'un système d'évaluation qui prend l'une des méthodes proposé comme référence. Car après l'acquisition d'une compétence, cette dernière doit faire objet d'un suivi permanent pour garantir sa validité.

Le premier chapitre nous a permis de conclure que nous sommes arrivés à une phase, où les compétences jouent le rôle primordial dans l'acquisition de l'entreprise pour ses ressources humaines, car ces ressources deviennent le pilote de tout changement suscité ou imprévu, et la réussite d'un changement dépend des compétences des employés d'une entreprise.

Dans le second chapitre de la partie théorique, une partie qui nous aiderait à mieux cerner le contexte management des compétences, nous avons présenté l'outil fondamental et nécessaire pour la réussite de la démarche, le référentiel des compétences, un document qui est une sorte de liste des compétences requise pour occuper un emploi dans l'entreprise et qui précisé par comparaison avec les compétences acquises par les salariés, de déterminer les besoins en formation, c'est en quelques sortes, un outil qui organise le développement des compétences, car les entreprises de nos jours se mettent à poser une question importante sur le retour sur leurs investissements en formation.

Les départs en retraite, les démissions ou les affectations dans d'autres postes, structures, filiales ... Etc. C'est des phénomènes qui dérangent, car pour l'entreprise, c'est des compétences développé par ses propres fonds, mais qui seront exploité par d'autres entreprises ou juste mis à la retraite. Le problème peut être résolu par la mise en place des entreprises a des méthodes de transfert de ses compétences-là pour les employés susceptible d'occupé les postes, comme la mise en place des espaces de travail en commun et en collaboration.

Les deux premier chapitre nous on permit de comprendre ce qu'est le management des compétences. Le troisième chapitre a fait objet de la seconde partie de notre problématique qui est la prise de décision et le rôle que peut jouer la participation des employés sur la qualité des décisions de l'entreprise. Nous avant pus voir ce qu'est le management participatif, son historique, ses avantages et ses principes, et nous avons donné une présentation de la notion « décision » et du processus décisionnel.

Notre projet de recherche visait l'amélioration de la compréhension de l'articulation entre management des compétences et management participatif. Or, l'objectif majeur de cette thèse était de décrire et de comprendre comment les entreprises Algériennes gèrent, de manière conjointe, leurs compétences et comment ces dernières font participer leurs ressources en compétences dans la prise de décision. Dans cette perspective, notre recherche a reposé sur une démarche quantitative, centrée sur l'élaboration d'un questionnaire pour un échantillon de 50 employés du complexe de CEVITAL Agro-industrie.

Cette enquête nous a permis de dégager plusieurs remarques sur la démarche management des compétences au sein du complexe, parmi elles, nous pouvons citer la non-implication de l'ensemble du personnel dans la mise en place de cette démarche compétences, car les questions (n° 7, n° 8, n° 9) du questionnaire nous ont donné des résultats qui démontrent que certains employés de CEVITAL ignorent les objectifs de cette méthode ni même sa mise en place par leur entreprise et si elle dispose ou non d'un référentiel des compétences. La seconde remarque, c'est l'importance que voient les employés du complexe en cette démarche, et que c'est une méthode qui va leur permettre d'évoluer en toute transparence dans leur carrière et qui leur assure une employabilité et une mobilité interne.

La logique qui a fait que cette étude vise à faire une articulation entre le management participatif et le management des compétences, est que, une entreprise qui met en place une démarche compétence pour renforcer son capital humain serait beaucoup plus bénéfique pour elle de faire participer ses compétences au processus décisionnel afin d'améliorer la qualité de ses décisions. Comme nous l'avons déjà cité, la participation des parties prenantes de chaque décision les motiveraient beaucoup plus dans l'exécution, et si nous ajoutons à cela les employés qui voient en management des compétences un moyen d'améliorer la transversalité et le travail en équipe, nous pouvons conclure que le management des compétences peut avoir un impact sur l'implication du personnel dans le processus décisionnel d'une entreprise.

Cette étude qui a fait objet d'une enquête, a donné des résultats qui démontrent que la mise en place par une entreprise d'une gestion efficace des compétences pouvait avoir un impact majeur sur la transversalité au sein de sa structure, ou les employés seront beaucoup plus motivé a coopérer et a collaborer entre eux et encourage le travail en équipe, puisque 29 % de notre échantillon qui représente 18 employés expérimentés de CEVITAL trouvent en l'amélioration de la transversalité le principal objectif du management des compétences. Nous pouvons ajouter les 31 employés questionnés qui voient en une articulation du management participatif et management des compétences positif a la fois pour l'entreprise et pour les salariés.

Liste bibliographique

Liste bibliographique

Ouvrages :

1. ALAIN Labruffe, Les compétences, Ed. AFNOR, Edition 2003.
2. ALLEGRE Claude Blanche, gestion des ressources humaines, Ed. Boeck, 2008, 1^{re} édition.
3. ANADON Marta, La recherche participative, Ed. Presses de L'université du Québec, Québec, édition 2007.
4. AUTISSIER David, BENSEBAA Faouzi et BOUDIER Fabienne, l'atlas du management, Ed. EYROLLES, Edition 2010-2011.
5. BARKATTOOLAH Amina, Valider les acquis et les compétences en entreprise, Ed. INSEP Consulting, édition 2000.
6. BARTHELEMY Fabrice, GROUX Dominique et PORCHE Louis, Le français langue étrangère, Ed. L'Harmattan, édition 2011.
7. BEIRENDONCK Lou Van, Management des compétences, Ed. Manpower, Édition 2004.
8. BEIRENDONCK Lou Van, Tous compétents!, Ed. Boeck, 1^{er} édition.
9. BRINGER Jean, MEERT Denis, RAQUIN Michel et TENEAU Gilles, le conseil en organisation, Ed. L'Harmattan, 2011, Paris.
10. BRIOL Patrice, Ingénierie Des Processus Métiers, de L'Elaboration A L'Exploitation, Ed. Briol Patrice, 2008.
11. CAMINEL Bernard, le guide opérationnel du responsable d'unité, Ed. MAXIMA, Paris, 2007.
12. COHEN Annick et SOULIER Annette, Manager par les compétences, Ed. LIAISONS, Paris, 2004.
13. COLAS René, comment, par l'écoute, améliorer la compétitivité de votre entreprise ?, Ed. Société des Ecrivains, Paris, 2013.
14. CORNU François, les trois peurs et les quarante talents, Ed. Publibook.
15. DEJOUX Cécile, Gestion des compétences et GPEC, Ed. Dunod, 2^e édition, 2013.
16. DIDIER Noyé, cultiver les compétences, Ed. INSEP Consulting, édition 2003.
17. DIETRICH Anne, GILBERT Patrick et PIGEYRE Frédérique, Management des compétences, Ed. Dunod, 3^e édition, paris, 2010.

18. EMERY Yves et GONIN François, Gérer les ressources humaines, Ed. Presses polytechniques et universitaires romandes, 3^e édition.
19. GUERRERO Sylvie, Les outils des RH, Ed. DUNOD, Paris, Édition 2004.
20. GUILLOT-SOULEZ Chloé, La gestion des ressources humaines, Ed. Gualino, 3^e édition, Paris, 2008.
21. HAUDEGOND Daniel, Le chemin d'espérance, Ed. Publibook, Edition 2009.
22. HELFER Jean-Pierre, KALIKA Michel et ORSONI Jacques, management stratégique 9^e édition, Ed. Vuibert, Paris, 2013.
23. HERMEL Philippe, le management participatif, Ed. Les Editions d'Organisation, Paris, 1988.
24. JOSIEN Samuel et LANDRIEUX-KARTOCHIAN Sophie, l'essentiel de l'économie d'entreprise, Ed. Gualino, Paris, 2008.
25. LUC VAN Campenhoudt et RAYMOND Quivy, Manuel de recherche en sciences sociales, Ed. DUNOD, 4^e édition, paris, 2011.
26. MALO François Bernard, Le recrutement, la sélection et l'accueil du personnel, Ed. Presses de l'Université du Québec, édition 2011.
27. MERABACHE (Valérie), Evaluation et rémunération des compétences, Edition d'Organisation, Paris, 2000.
28. MICHELE Saint-Jean, Le bilan de compétences, Ed. L'Harmattan, édition 2002.
29. MONEREAU Michel, Management des organisations touristiques : 1^{re} et 2^e années, Ed. Bréal, 2^e Édition, 2008.
30. NOYE Didier, Cultiver les compétences, Ed. INSEP Consulting Editions, édition 2003.
31. PAOLAGGI Jean-Baptiste et COSTE Joël, le raisonnement médical, Ed. ESTEM, Paris, 2001.
32. PAQUETTE Gilbert, modélisation des connaissances et des compétences et des compétences, Ed. Presses de L'université du Québec, édition 2002.
33. PIGEYRE, FREDERIQUE, GILBERT, PATRICK, AUBRET, JACQUES, Management des compétences, Ed. Dunod, édition 2002.
34. ROBERT Diez et LAURENCE Sarton, Transférer les compétences, Ed. EYROLLES, Edition 2012.
35. VITTE-BLANCHARD Isabelle, invitation à la prise de décision, Ed. EMS, Paris, édition 2014.

36. WESTEN Drew, Psychologie : pensée, cerveau et culture, Ed. De Boeck Université, paris, 2000.

Revues et articles :

1. Gestion des compétences, Hydro-Québec, révisé février 2001.
2. N. SEFIANI, A. BOUMANE, J-P. CAMPAGNE, D. BOUAMI, Démarche d'identification des compétences requises basé sur une approche fonctionnelle.
3. ST-PIERRE Claudia, étude du processus décisionnel des PME exportatrices, Université du Québec, 2005.

Webographie

1. https://doc.rero.ch/record/13104/files/TDIG_35.pdf.
2. www.memoireonline.com.
3. www.petit-entreprise.net.
4. <http://www.cevital.com/>.

Thèses et mémoires

1. Le management des compétences comme levier de satisfaction et la fidélisation de la clientèle, licence, promotion 2011, Ecole Supérieure de Commerce-Alger.
2. OULD SIDI Ahmed Salem, Management et système d'organisation, DEA d'analyse économique et quantitative, 2004, Université Gaston Berger, Saint-Louis, SENEGAL.

Glossaire

Employabilité : c'est la capacité pour un salarié à remplir les conditions nécessaires et suffisantes pour se maintenir ou retrouver un emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

GPEC : c'est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents visant à la fois à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en matière d'effectifs et de compétences) en fonction de son plan stratégique, et faire impliquer le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle.

Le savoir : c'est un ensemble de connaissances plus ou moins systématisées, acquises par une activité mentale suivie (Dictionnaire Petit Robert).

Le savoir-être : c'est un savoir-faire relationnel, façon de savoir comment se comporter, trouver la conduite appropriée à l'emploi considéré, c'est-à-dire adopter les comportements et attitudes attendus dans une situation donnée.

Pyramide des âges : un moyen qui fournit une photographie à un instant donné de la répartition par sexe et par âge de la population salariée de l'entreprise.

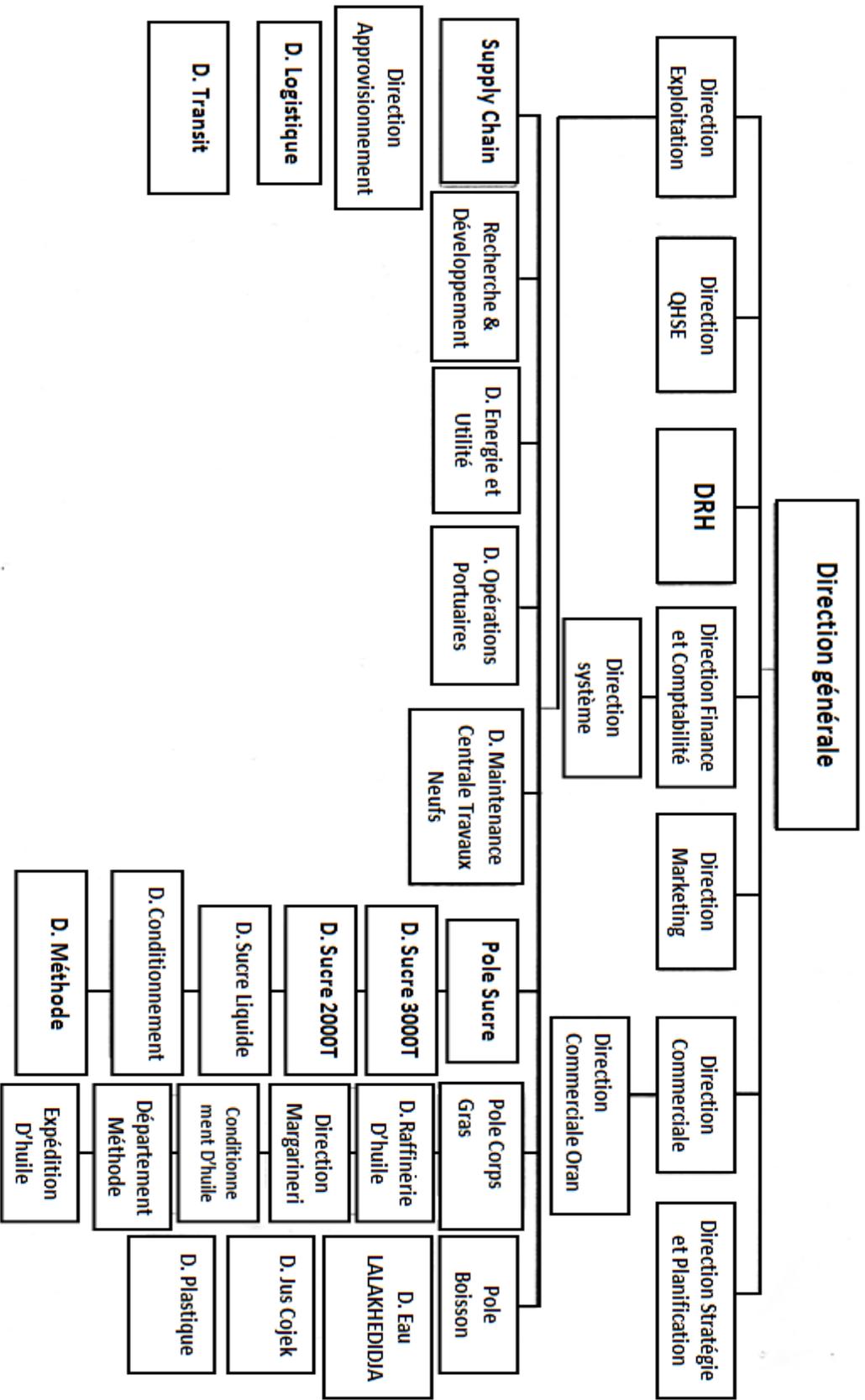
Transversalité : la transversalité revient à accorder la primauté des processus sur les aspects fonctionnels (fonctions) de l'entreprise, et s'explique par les besoins de coordination latérale par rapport aux bénéfices générés par la spécialisation des fonctions et des individus. La transversalité c'est créer des passerelles entre les services, les acteurs, où la mutualisation des compétences prend tout son sens, dans un objectif commun, et notamment celui de la prise en compte globale de l'individu en tant que citoyen, et ce du plus jeune âge au plus grand âge. Cette idée rejoint la notion de travail d'équipe, celle d'ouverture vers l'extérieur. La transversalité est le propre de toute institution en son sein et au sein de la société dans laquelle elle existe, elle prend place.

Turn-over : ou taux de rotation du personnel mesure le nombre de départs de l'entreprise sur une période donnée (généralement un an) sur l'effectif total de l'entreprise. Ce taux a tendance à suivre les cycles économiques : lorsque l'économie va mal, il diminue et lorsqu'elle va bien, il augmente.

L'effet Hawthorne : ou expérience Hawthorne décrit la situation dans laquelle les résultats d'une expérience ne sont pas dus aux facteurs expérimentaux mais au fait que les sujets ont conscience de participer à une expérience dans laquelle ils sont testés, ce qui se traduit généralement par une plus grande motivation. Cet effet tire son nom des études de sociologie du travail menées par Elton Mayo dans l'usine Western Electric de Cicero, la *Hawthorne Works*, près de Chicago de 1924 à 1932.

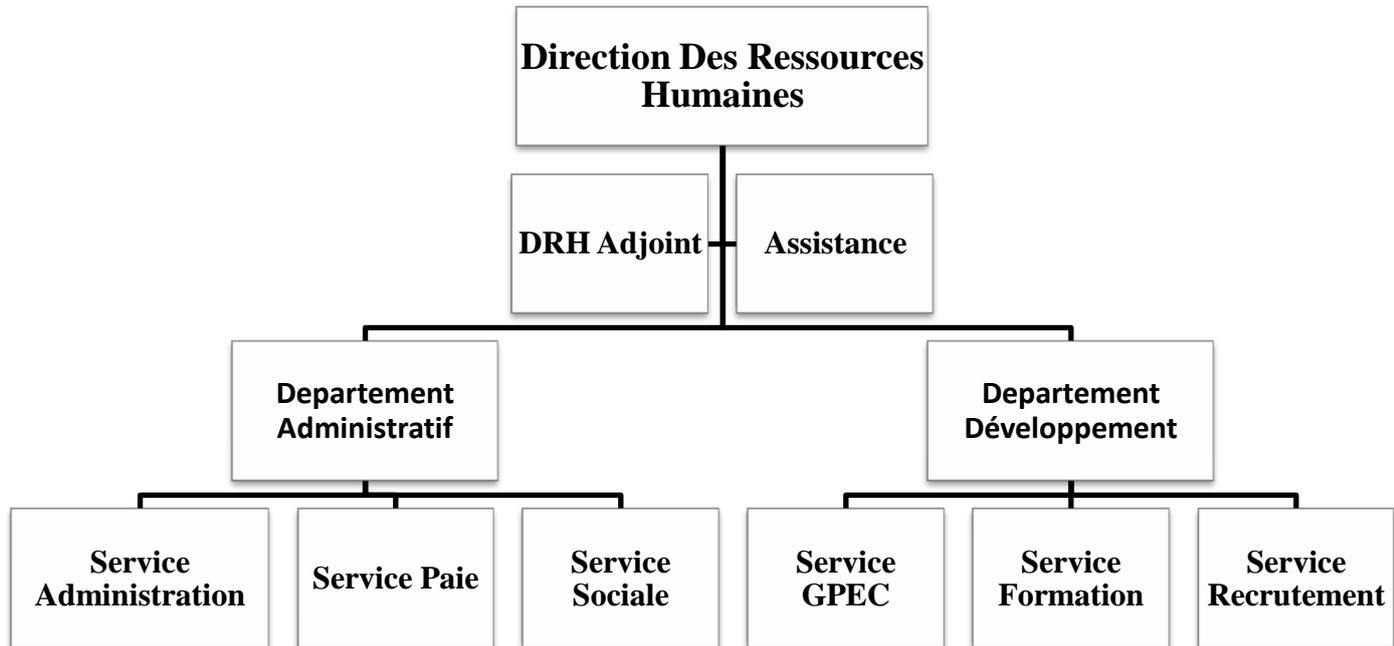
Analyse processuel : méthode efficace pour étudier un phénomène qui a une certaine durée, et donc pour lequel le temps, la variable chronologique, est structurant.

Annexes



Annexe N°01 : Organigramme du complexe CEVITAL Agro-industrie

Annexe N°02 : Organigramme de la direction des ressources humaines



République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Supérieure de Commerce - Alger

Questionnaire :

Thème :

L'impact du management des compétences sur l'implication du personnel dans la prise de décision.

Je suis un étudiant en master II au sein de l'école supérieure de commerce d'Alger, spécialité : management et organisation des entreprises. Dans le cadre d'élaboration de mon mémoire de fin de cycle je voudrai solliciter votre avis à travers vos réponses à ce questionnaire, et je tiens à vous informer que vos informations resteront anonymes et confidentielles.

Recevez mes sincères remerciements à l'avance pour votre collaboration.

Questionnaire

A. Données personnelles

1. Le sexe : Masculin Féminin
2. L'âge : 25-35 ans 36-45 ans
 46-55 ans Plus de 55ans
3. Niveau d'instruction :
 Universitaire Secondaire Moyen
4. À quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?
 Cadre Maitrise Exécution
5. Quelle est votre ancienneté professionnelle dans l'entreprise ?
 Moins de 5 ans Plus de 5 ans
6. Quelles sont les critères selon lesquelles étés vous recrutés ?
 Expérience
 Diplôme
 Compétences
 Autres

Préciser :

B. Le management des compétences

(Possibilité de réponses multiples)

Le management des compétences : est un ensemble d'activités destinées à mettre pleinement à profit et à développer les compétences des individus et des groupes dans le but de réaliser la mission et d'augmenter les performances des collaborateurs. Cette démarche vise aussi à s'organiser pour disposer à temps des compétences professionnelles nécessaires pour l'atteinte des résultats.

7. Avez-vous connaissance de ce qu'est le management des compétences ?
 Oui Non
8. Votre entreprise pratique-t-elle le management des compétences ?
 Oui Non
9. Si oui, votre entreprise dispose-t-elle d'un référentiel des compétences ?
 Oui Non

10. Si non, quels sont les outils que votre entreprise utilise déjà ?

- Système de rémunération
- Système de promotion
- La formation
- Autres :

11. Un référentiel de compétences est un document qui décrit les compétences nécessaires à l'exercice d'un métier et qui donne une transparence dans l'évolution de carrière.

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

12. Votre supérieur hiérarchique gère-t-il les compétences de ses collaborateurs ?

- Oui
- Non

13. Quelle est la méthode dévaluation des compétences utilisée par votre entreprise ?

- Entretien individuel (manager et collaborateur)
- Entretien collectif (entretien de groupe)
- Evaluation à 360° (évalué par ses pairs, ses collaborateurs et son supérieur)
- Assessment center (mise en situation réelle de travail)
- L'auto-évaluation
- Autres (à préciser).....

14. Quels sont les moyens que vous considérez efficace pour le développement des compétences ?

- Formation
- Accompagnement
- Coaching
- Autres :

15. D'après vous, quelle est l'importance de cette démarche compétence ?

- Pas important
- Moyennement important
- Important
- Très important

16. Selon vous, dans quel contexte ou projet s'inscrit le management des compétences ?

- Amélioration de l'employabilité des salariés
- Réorientation ou changement stratégique
- Structuration des pratiques RH (classification, qualification, statut)
- Anticipation sur l'évolution de l'entreprise face au contexte économique
- Autres :

17. Quelle est votre attitude envers l'impact du management des compétences sur votre carrière ?

- Pas important
- Peu important
- Extrêmement important

18. A quels enjeux ou risques répond le management des compétences ?

- Risque de manque de compétitivité économique
- Risque lié à la pyramide des âges
- Risques lié à la perte des compétences clés de l'entreprise
- Risque d'inadaptation ou d'obsolescence des compétences liées à l'évolution des métiers
- Risque de la perte des valeurs et de la culture d'entreprise
- Risque de perte de compétences lié à un turn-over élevé
- Autres :

19. Quels sont pour vous les objectifs concrets du management des compétences ?

- Identifier et évaluer les compétences actuelles maîtrisées par les salariés et leurs potentiels
- Organiser le développement des compétences via la formation, le e-learning, le tutorat
- Améliorer la transversalité et/ou les compétences collectives au sein d'une équipe ou inter équipe
- Anticiper le développement des compétences pour répondre aux projets futurs et à la stratégie de l'entreprise
- Favoriser la mobilité interne
- Optimiser le recrutement
- Réorganiser les équipes et/ou les services
- Autres :

C. Le management participatif

20. Avez-vous connaissance de ce qu'est le management participatif ?

- Oui
- Non

21. Votre supérieur hiérarchique vous fait-il impliquer dans la prise de décision ?

- Jamais
- Rarement
- Souvent
- Toujours

22. Dans le cas où vous participez au processus décisionnel, dans quel type de décision ?

- Stratégique
- Tactiques
- Opérationnelle
- Programmée
- Non programmée
- Autre :

23. Parmi les critères suivants, lesquels un employé devrait-il développer pour le faire impliquer dans le processus décisionnel ?

- Savoir-théorique
- Savoir-pratique
- Savoir-faire
- Savoir-être
- Expérience
- Autres :

24. L'implication régulière d'un employé dans la prise de décision est un très bon outil pour préparer la relève des dirigeants.

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

25. Le management des compétences pourrait-il être un outil d'aide à la prise de décision ?

- Oui
- Non

26. L'application d'un mode de management fiable des compétences incite chaque employé à s'impliquer dans la prise de décision.

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

27. En quoi est-ce important pour vous la mise en place de la démarche management des compétences et l'élaboration d'un référentiel des compétences ?

.....

.....

.....

.....

Merci de votre précieuse collaboration